

308923  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA 77  
24

FACULTAD DE PEDAGOGIA  
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



ESTUDIO PEDAGOGICO DE LOS INSTRUMENTOS PSICOMETRICOS Y  
PSICOLEXICOS QUE FAVORECEN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION  
EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

**TESIS PROFESIONAL**  
**QUE PRESENTA:**  
**CELIA ELENA OROZCO RODRIGUEZ**  
**PARA OBTENER EL TITULO DE:**  
**LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

DIRECTOR DE TESIS:  
LIC. BEATRIZ EUGENIA GONZALEZ HERNANDEZ

MEXICO, D. F.

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 Dios por haberme dado la oportunidad de llegar hasta este momento.**

**A mis padres, sin cuyo apoyo no hubiera sido posible la realización de este trabajo, que es la culminación de muchos años de esfuerzo, dedicación y entrega incondicional.**

**A mis hermanos, Guillermo, Ignacio y José Manuel por su apoyo incondicional y en especial a mi hermana Angélica por su compañía, comprensión y apoyo.**

**A mi abuelita Chela que siempre tuvo mucha confianza en mí como estudiante y me apoyó espiritual y moralmente mientras estuvo entre nosotros.**

**A mis profesores, que orientaron mi desarrollo como estudiante.**

**A Iris por su amistad de tantos años.**

**A todos mis amigos que me han apoyado con su amistad.**

**A mi abuelita Georgina, a mis tíos y primos.**

## **ÍNDICE**

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I: Marco Teórico Psicopedagógico: Bases fundamentales</b>	<b>4</b>
<b>I.1 Conceptualización básica: Definiciones de Pedagogía, Persona, Didáctica, Psicología, Psicotécnica, Psicometría y Psicolexia.</b>	<b>4</b>
<b>I.1.1 Pedagogía</b>	<b>4</b>
<b>I.1.2 Persona</b>	<b>6</b>
<b>I.1.3 Didáctica</b>	<b>9</b>
<b>I.1.4 Psicología</b>	<b>10</b>
<b>I.1.5 Psicotécnica</b>	<b>11</b>
<b>I.1.6 Psicometría</b>	<b>11</b>
<b>I.1.7 Psicolexia</b>	<b>12</b>
<b>I.2 División de las técnicas psicológicas más utilizadas</b>	<b>12</b>
<b>I.2.1 Observación</b>	<b>12</b>
<b>I.2.2 Escala Estimativa</b>	<b>13</b>
<b>I.2.3 Cuestionario</b>	<b>13</b>
<b>I.2.4 Entrevista</b>	<b>14</b>
<b>I.2.5 Ficha Acumulativa</b>	<b>14</b>
<b>I.3 Tipos de Tests o Pruebas Psicométricas según su objeto de estudio</b>	<b>15</b>
<b>I.3.1 Aptitud Mental</b>	<b>15</b>
<b>I.3.2 Habilidades Visuales</b>	<b>17</b>

I.3.3. Intereses y Preferencias	18
I.3.4. Temperamento y Personalidad	19
<b>I.4 La medición en Psicología como herramienta para obtener datos cualitativos y cuantitativos de la conducta humana.</b>	<b>19</b>
I.4.1 Unidades de Mesuración	22
I.4.1.1 Edad Mental	23
I.4.1.2 Cociente Intelectual	23
I.4.1.3 Percentiles	24
I.4.1.4 Desviación Estándar	24
I.4.2 Validez	25
I.4.5 Confiabilidad	25
<b>Capítulo II: Reclutamiento y Selección de Personal como procesos básicos para fortalecer a la empresa.</b>	<b>26</b>
<b>II.1 Análisis de Puestos como herramienta para hacer más eficiente el reclutamiento y selección.</b>	<b>26</b>
<b>II.2 Reclutamiento: proceso para atraer candidatos</b>	<b>29</b>
II.2.1 Definición	29
II.2.2 Objetivos del reclutamiento	30
II.2.3 Fuentes de reclutamiento	31
II.2.4 Canales de reclutamiento externo	32
II.2.4.1 Candidatos espontáneos	33

II.2.4.2 Anuncios en periódico	33
II.2.4.3 Agencias de empleo	33
II.2.4.4 Asociaciones profesionales	34
II.2.4.5 Universidades	34
<b>II.3 Selección de personal: Búsqueda del sujeto idóneo para el puesto adecuado</b>	<b>35</b>
<b>II.3.1 Definición</b>	<b>35</b>
<b>II.3.2 Proceso de Selección</b>	<b>36</b>
II.3.2.1 Solicitud de empleo	38
II.3.2.2 Entrevista	39
II.3.2.3 Pruebas psicológicas	48
II.3.2.3.1 Pruebas de Inteligencia	51
II.3.2.3.2 Pruebas de Rendimiento	51
II.3.2.3.3 Pruebas de Aptitud	51
II.3.2.3.4 Pruebas de Personalidad	52
II.3.2.3.5 Pruebas de interés	52
II.3.2.4 Examen médico	52
II.3.2.5 Entrevista con el futuro jefe	53
II.3.2.6 Verificación de referencias	53
II.3.2.7 Contratación	54

**Capítulo III: La Empresa como ente productivo y en donde se desarrolla la persona**

por medio de su trabajo.	56
III.1 Conceptualización según diferentes visiones	56
III.2 Estrategia: Como medio de diferenciación de las múltiples organizaciones.	59
III.3 Fines y objetivos de las Empresas: Misión para la cual ha sido creada.	62
III.4 Organización: como medio fundamental para que se desarrollen las actividades.	64
III.4.1 División de la Empresa	66
III.4.2 División del Trabajo	69
III.4.3 Tipos de Organizaciones	72
III.5 Valor Económico Agregado: como remuneración a la actividad humana.	74
III.6 Departamento de Recursos Humanos: Pilar de la Organización	75
III.6.1 Objetivos	77
III.6.2 Autoridad Staff	77
III.6.3 Actividades	78
III.6.3.1 Análisis de puestos	79
III.6.3.2 Reclutamiento	79
III.6.3.3 Selección de personal	80

III.6.3.4 Desarrollo y evaluación	81
III.6.3.5 Inducción	81
III.6.3.6 Prestaciones	82
<b>Capítulo IV: Propuesta pedagógica para eficientar el reclutamiento y selección</b>	<b>83</b>
<b>IV.1 Justificación</b>	<b>83</b>
IV.1.1 Población	83
<b>IV.2 Instrumento de medición.- Encuesta</b>	<b>83</b>
<b>IV.3 Diagnóstico</b>	<b>92</b>
<b>IV.4 Valoración Cuantitativa</b>	<b>93</b>
<b>IV.5 Valoración Cualitativa</b>	<b>96</b>
<b>IV.6 Gráficas</b>	<b>99</b>
<b>IV.7 Propuesta</b>	<b>110</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>115</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>119</b>

## **INTRODUCCIÓN**

La empresa es el lugar en donde la persona se puede desarrollar profesionalmente; desarrolla su potencialidad de diversas formas, las cuales se resumen en trabajo. El trabajo de cada persona es importante para que la empresa cumpla con los objetivos para los que fue creada, y al mismo tiempo reporte un beneficio a la comunidad en la que se encuentra.

Las personas laboralmente activas, influyen en la calidad y cantidad del trabajo y a fin de cuentas de la empresa. Se debe seleccionar personal que esté de acuerdo a los objetivos, misión, filosofía y giro de la misma para que continúe en la competencia y para que en cierto momento, la misma persona pueda crecer profesionalmente y sea más cotizada en el mundo empresarial.

Día con día la persona está tomando importancia dentro de la empresa, es decir, ya no se le ve únicamente como un ente productivo, sino que se le considera como una integralidad que labora como un ente productivo. Por ésta razón el reclutamiento y selección de personal deben ser extremadamente minuciosos, pues si se quiere permanecer en la competencia en el mundo de los negocios, es indispensable que el personal que labora en una compañía esté comprometido con la misma. Así, el reclutamiento y selección de personal constituyen la base del recurso humano, que es el más importante de

cualquier organización. Por tener tal importancia tienen un sustento educativo y psicológico, así como de sus respectivas ramas.

La psicometría es una parte muy importante de la psicología. Gracias a ésta se pueden conocer aspectos de la conducta humana que pueden ser medidos en su cantidad; tal es el caso de los tests que se utilizan en la mayoría de las empresas para seleccionar a su personal. Así como la psicometría, la psicolexia tiene cierta importancia en este proceso selectivo, pues ayuda a considerar aspectos cualitativos de la personalidad. Proporciona la base para hacer observaciones, entrevistas y cuestionarios (como la solicitud de empleo) que no han sido estandarizados y que son de gran utilidad para que la selección sea lo más eficiente posible.

El presente trabajo es una investigación teórico-práctica del proceso de reclutamiento y selección con una visión educativa y basada en instrumentos psicoléxicos y psicométricos; cuyo objetivo es *estudiar pedagógicamente los instrumentos psicométricos y psicoléxicos que se utilizan en el reclutamiento y la selección de personal empresarial.*

Se analizan diversos conceptos relacionados con la persona (en este caso empleados, por ser los sujetos que trabajan en las empresas), y personalidad; y con la

teoría empresarial, referidos principalmente al área de Recursos Humanos, que es en donde se llevan al cabo los procesos de reclutamiento y selección que sirvieron de base para esta investigación.

Se estudian los procesos de reclutamiento y selección de personal, analizando cada una de las partes que los integran; para así concluir el modo idóneo para realizarlos.

Para este estudio se aplicó una encuesta en diversas instituciones con la finalidad de descubrir las diferentes maneras en las que las empresas utilizan sus recursos y técnicas para seleccionar a su personal.

La finalidad de esta investigación es, con base en el diagnóstico, hacer una propuesta para lograr hacer más eficientes los antes mencionados procesos y que el recurso humano de cada organización sea el más efectivo para el cumplimiento de los objetivos institucionales, y al mismo tiempo sea benéfico para la sociedad al ser una fuente de trabajo e ingresos.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PSICOPEDAGÓGICO: BASES FUNDAMENTALES.**

### **1.1 CONCEPTUALIZACIÓN BÁSICA: DEFINICIONES DE PEDAGOGÍA, PERSONA, DIDÁCTICA, PSICOLOGÍA, PSICOTÉCNICA, PSICOMETRÍA Y PSICOLEXIA.**

#### **1.1.1 PEDAGOGÍA**

La pedagogía es la ciencia y el arte de la educación. Su objeto formal es la educación y su fin es llevar al hombre a su perfeccionamiento. El arte educativo tiene una visión más amplia que las propias experiencias aisladas, es decir, formula normas con base en una consideración global o general de la que tienen que partir los educadores. La pedagogía como ciencia implica una sistematización. "Toda ciencia se caracteriza por su objeto, sistema y método."<sup>1</sup> El objeto hace referencia al tema que se estudia y se desarrolla; el sistema alude a las preposiciones, juicios, conceptos y leyes del objeto de estudio particular; y el método es la orientación específica al objeto, según la ciencia de la que se trate.

---

<sup>1</sup> HENZ, Hubert., Tratado de Pedagogía Sistemática, p. 17.

La pedagogía general estudia la forma en la que se da la educación y las normas que la rigen; la diferencial o particular analiza cada uno de los sectores y tareas de la educación. También se puede distinguir una pedagogía teórica y una práctica. La pedagogía teórica se enfoca a averiguar la forma en la que se produce la educación, es decir, la manera en la que se educa el individuo. Describe y explica a la educación como hecho y trata de establecer comparaciones. La pedagogía práctica está interesada en investigar la manera idónea en la que se debe llevar al cabo la educación. Se le considera como la tarea y la misión de la educación. Por su carácter práctico, se puede decir que es activa; hace indicaciones y formula sugerencias. Esto no quiere afirmar que sea autónomamente normativa, incluso necesita recurrir con frecuencia a otras ciencias que la auxilian. Es por esto que se puede afirmar que la pedagogía se relaciona con diversas disciplinas; de las que toma el sustento antropológico y, de las que no se puede olvidar por contener los valores y normas en los que está inmerso el hombre.

La pedagogía tiene dos fuentes principales: la experiencia inmediata y la mediata. En la experiencia inmediata está implicado el pedagogo, como responsable de la educación. De aquí la importancia de que se complemente con la observación, la experimentación y los tests. La experiencia mediata se refiere a los textos, conversaciones y escritos. Para este tipo de experiencia son muy útiles los cuestionarios y las entrevistas.

La pedagogía se auxilia de diversas ciencias y disciplinas para complementar su estudio en materia educativa. Entre las ciencias que se estudiarán en este capítulo se encuentra la psicología y sus diferentes disciplinas; así como la didáctica, que suele ser un medio muy importante en la tarea educativa.

### 1.1.2 PERSONA

La persona es el elemento fundamental en la educación, es decir, es el centro del proceso educativo. Como ya había mencionado Hubert Henz, el hombre es educable y necesita ser educado.

A lo largo de la historia, se han propuesto diferentes concepciones de la persona humana. Estos propuestos difieren, porque algunos lo toman como un ser simplemente biológico, otros lo aceptan como una unidad de cuerpo y alma. Desde el punto de vista materialista, el hombre es un conjunto de fenómenos físicos y químicos. Este supuesto reduce al hombre a una simple máquina sin alma. El supuesto biológico considera al hombre como un animal regido por sus instintos. También niega la existencia del alma, porque al morir desaparece. La visión espiritualista considera al hombre como un espíritu puro. Esta teoría es opuesta a las anteriores porque no considera el aspecto biológico; hace caso omiso a la sustancia individual. La concepción ontológica es la más completa, considera al hombre como una unidad psicofísica con materia, bios y espíritu, además que

toma en cuenta el aspecto social de la persona, del cual no se puede separar por ser eminentemente sociable. A este supuesto lo complementa el punto de vista cristiano, en el cual el hombre debe desarrollar un cometido especial por su paso en este mundo. A partir de estas teorías se concluye que lo esencial en el hombre es su naturaleza espiritual, en donde se incluye la racionalidad, la sociabilidad y la espiritualidad.

Cada ser humano se caracteriza por ser igual a los demás en esencia, pero se diferencia individualmente, es decir, existen diferencias individuales. Todas las personas tienen importancia como individuos y se debe buscar su bienestar. Al estudiar estas diferencias resaltan características que son propias de cada persona como las aptitudes físicas, temperamento, intereses, capacidades, conocimientos, personalidad, la manera en la que toman decisiones y realizan las tareas que les son asignadas,... Precisamente estas diferencias son las que estudia la psicología y las que se toman en cuenta para el desempeño de un trabajo específico.

Gracias a las diferencias individuales, cada persona es capaz de realizar distintas tareas. A algunas personas se les facilitan ciertas actividades y se les dificultan otras. Las personas que se dedican a alguna actividad difieren en la producción y en la calidad del trabajo. Por esto es indispensable proporcionar orientación profesional, la cual se refiere a un proceso que busca que cada sujeto orientado se dedique al tipo de trabajo profesional

en el que con menor esfuerzo pueda obtener mayor rendimiento, provecho y satisfacción para él mismo y para la sociedad en la que trabaja. Por esto que se señala que la orientación profesional no sólo favorece a quien la recibe, sino que también a la sociedad, que es por quien, a fin de cuentas, se trabaja.

Para tener clara a la orientación profesional, es necesario describir lo que implica el término orientación. La orientación se refiere básicamente a la manera en que se indica el camino; nunca se impone, sólo se guía. La orientación es un proceso cuya finalidad consiste en ayudar al individuo a descubrir sus propias potencialidades. Así, la orientación profesional busca que la persona se desarrolle tanto personal como profesionalmente.

Existen dos tipos de orientación profesional; la individual y la colectiva. La individual pretende que cada sujeto se dedique al trabajo que mejor le convenga, mientras que la colectiva busca que la población económicamente activa se distribuya de la mejor manera; es decir, en la individual se busca el mejor trabajo para cada sujeto y en la colectiva se busca el mejor sujeto para cada trabajo.

La orientación profesional es un proceso complejo; debe partir del conocimiento integral del individuo para que se le puedan sugerir diversas actividades con base en sus características de aptitud, vocación y personalidad. Este tipo de orientación es una ayuda

psicológica, por requerir el conocimiento integral del sujeto. Permite ayudarlo a resolver su futuro estado de vida, preparándolo para la adaptación profesional. Aunque es un proceso de ayuda, el orientador nunca debe olvidar que el orientado tiene derechos de libertad, propios de su condición humana, por lo que sólo se le sugiere, nunca se le impone.

### 1.1.3 DIDÁCTICA

La didáctica es una disciplina de la pedagogía, pues comparte su objeto formal y material, aunque su objeto de estudio es diferente. Estudia específicamente los métodos y técnicas que favorecen el proceso de enseñanza - aprendizaje. También es considerada como arte porque se necesita una habilidad especial para enseñar y para adecuarse a cada educando. La didáctica estudia los recursos técnicos con que se cuenta para dirigir el aprendizaje; este estudio se hace con el objeto de llevar al educando a alcanzar una madurez, mediante los diferentes estímulos que se pueden utilizar en el momento de realizar el proceso de enseñanza aprendizaje.

La didáctica se apoya en otras ciencias para complementarse. Recurre principalmente a la biología, la psicología, la sociología y la metodología científica, impregnadas por la visión que tengan de educación. Todas estas ciencias son importantes para la didáctica, pero para este estudio sólo se mencionará la relación de la didáctica con

la psicología. La psicología apoya a la didáctica en el estudio de los procesos de desarrollo de la personalidad, que contribuyen a la realización del proceso de enseñanza aprendizaje.

#### 1.1.4 PSICOLOGÍA

La psicología es una ciencia que permite describir al hombre en algunos aspectos. Se construye con base en conceptos generales, a partir de la observación de las conductas. Estos modelos pretenden plantear deducciones lógicas; de los cuales se establecen los principios generales. "Los conocimientos generales de la psicología se enfocan en la fundamentación de teorías, con el propósito de asegurar su estructura científica..."<sup>2</sup> A lo largo del desenvolvimiento de la ciencia psicológica se ha visto la necesidad de determinar las diferencias entre los seres humanos y los grados en que se presentan dichas diferencias en una sola persona o en un grupo de ellas. Los instrumentos psicológicos se utilizan para la medición científica y están regidos por fundamentos metodológicos que establece la psicología.

La psicología se auxilia de varias disciplinas para complementar su estudio. Entre estas disciplinas se encuentran la psicotécnica, la psicometría y la psicolexia.

---

<sup>2</sup> VILLALPANDO, José Manuel., Manual de Psicotécnica Pedagógica, p. 27.

### 1.1.5 PSICOTÉCNICA

La psicotécnica es una rama de la psicología, la cual aplica los conocimientos proporcionados por ésta, encaminados a lograr una mejor realización de las actividades del sujeto en cualquier aspecto de su vida. La psicotécnica pedagógica busca las posibles relaciones de la educación con las teorías psicológicas. Aplica los conocimientos de la psicología a individuos concretos con el fin de hacer más eficiente el proceso de enseñanza aprendizaje. La acción educativa tiene un sustento psicológico para el mejor conocimiento del educando.

### 1.1.6 PSICOMETRÍA

La psicometría es el conjunto de instrumentos y métodos de medición que se utilizan para la investigación de un comportamiento específico. La psicometría únicamente estudia los aspectos que pueden ser medidos en su cantidad; su finalidad es la medida de la conducta del ser humano, en una apreciación cuantitativa de las funciones psicológicas. Los métodos psicométricos son los tests que han sido estandarizados y contienen características de validez y confiabilidad. Los tests se refieren a diferentes actividades específicas que hacen que el sujeto ponga a prueba una función particular para resolverlos. Los más utilizados para el conocimiento de los sujetos son de aptitudes, habilidades, intereses y personalidad.

### 1.1.7 PSICOLEXIA

La psicolexia se enfoca a la búsqueda individual de los hechos psicológicos, que son comunes a todos los sujetos, pero que se diferencian en cada caso particular. Hace un aprecio cualitativo de las diferentes manifestaciones de la conducta. Las técnicas psicoléxicas más utilizadas son la observación, las escalas estimativas, los cuestionarios, las entrevistas y las técnicas proyectivas.

## 1.2 DIVISIÓN DE LAS TÉCNICAS PSICOLÉXICAS, MÁS UTILIZADAS

### 1.2.1 OBSERVACIÓN

La observación se hace con la finalidad de conocer la personalidad o sus componentes por medio del estudio de la conducta. Su principal valor consiste en que se pueden estudiar a los sujetos en forma natural. Su desventaja es que puede estar impregnada de subjetividad por parte del observador. En este sentido la observación es una extrospección, por tratarse de un registro de las conductas de un sujeto en la realidad. Existen dos tipos de observación; la introspección y la extrospección. La introspección se refiere al estudio de los hechos del propio sujeto, mientras que la extrospección se dirige hacia los demás, es decir, la hace una persona ajena al sujeto observado. La extrospección puede tomar dos formas: la ocasional que se realiza siempre que se tiene oportunidad de hacerlo, es decir, es eventual y se hace en el momento y lugar que lo requieran los hechos;

y la sistemática, que se realiza en condiciones especiales, es decir, que se establece claramente los aspectos que se van a observar, requiere de un plan detallado y precisa un registro metódico.

### 1.2.2 ESCALA ESTIMATIVA

La escala estimativa consiste en una serie de cualidades de la personalidad o de la conducta que se desean valorar en forma de lista. Esta lista incluye los grados en que van a ser medidos dichos aspectos. Es importante destacar que las escalas sólo sirven para apreciar un rasgo de la conducta, pero en forma graduada; por lo que es conveniente incluir 5 rasgos que puedan ser adjetivos o 5 números, asignando al 5 la calificación más alta y al 1 la más baja. El objeto de las escalas estimativas es registrar, precisar, dirigir y apreciar las observaciones de las conductas de los sujetos.

### 1.2.3 CUESTIONARIO

El cuestionario es una técnica que se utiliza para la adquisición de datos que contribuyan a aumentar el conocimiento de los sujetos. La información se adquiere mediante las respuestas que proporcionan los sujetos. Su principal valor es que arroja datos que sirven de partida para la entrevista. Existen dos tipos de cuestionarios: el personal y el colectivo. El cuestionario personal contiene preguntas que suministra información que no puede ser investigada por otro método. Este tipo de cuestionario es

confidencial. El cuestionario colectivo se le aplica a un número indeterminado de personas; sirve para hacer estudios estadísticos sobre la base de respuestas concretas. Este tipo de cuestionario también es conocido como encuesta.

#### 1.2.4 ENTREVISTA

La entrevista es otra técnica psicológica que consiste en una conversación directa entre el entrevistado y el entrevistador con el fin de conocer mejor al entrevistado y corroborar datos que se pudieron haber obtenido por medio de otra técnica o para la investigación de nuevos datos. Existen varios tipos de entrevistas: exploratoria, voluntaria y psicoanalítica. La entrevista exploratoria se realiza con el fin de establecer relaciones amistosas, plantear problemas o investigar formas de conducta. Un ejemplo de este tipo de es la entrevista de selección de personal. La entrevista voluntaria es aquella en la que los sujetos buscan ayuda por propia iniciativa, como la orientación vocacional o profesional. La psicoanalítica tiene como propósito tratar los casos de anormalidad personal, retraso escolar o cualquier problema psicológico.

#### 1.2.5 FICHA ACUMULATIVA

La ficha acumulativa es el registro de datos de un sujeto de manera ordenada, abreviada y esquemática, por lo que se requiere utilizar formas impresas. Entre los datos que se registran están: las medidas físicas, caracteres funcionales, escolaridad,

antecedentes,... Estos datos pudieron haber sido recabados por alguna de las técnicas anteriores. En esta ficha se concentran los datos relevantes de la personalidad y de la conducta de los sujetos.

### 1.3 TIPOS DE TESTS O PRUEBAS PSICOMÉTRICAS SEGÚN SU OBJETO DE ESTUDIO

Así como existen varias técnicas psicolexicas que se complementan y dan mayor información sobre el sujeto, hay varios tipos de pruebas psicométricas que miden diferentes áreas de la conducta. Los resultados de los diversos tests se conjugan y permiten una visión más clara y amplia de las manifestaciones conductuales que puede presentar una persona.

Para este estudio se agruparán los aspectos a medir en cuatro grupos, por ser los más frecuentes en la selección de personal: aptitudes mentales, habilidades visuales, intereses y preferencias y temperamento y personalidad.

#### 1.3.1 APTITUD MENTAL

La aptitud mental se refleja en la capacidad para aprender, la variedad en los conocimientos y la competencia general. Entre estas aptitudes se encuentran:

- Verbal, se refiere a la facilidad de palabra.
- Numérica, son las operaciones aritméticas simples.
- Memoria, es la facilidad para recordar.
- Visualización, hace referencia a las relaciones espaciales.
- Fluidez mental, es la capacidad de emitir respuestas rápidas y de abstracción.
- Rapidez de percepción, es la diferenciación rápida de patrones mentales.
- Inductiva, se relaciona con la aplicación de reglas.
- Deductiva, está estrechamente ligada con la aptitud para razonar.

La finalidad de los tests de aptitud mental es medir las capacidades anteriormente señaladas por separado o un grupo específico de ellas. Las aptitudes mentales están relacionadas entre sí, aunque sean diferentes, por lo que en ocasiones las personas muy inteligentes, aunque carezcan de visualización, por ejemplo, obtendrán una calificación satisfactoria en un test de este tipo.

Los tests de aptitudes mentales o inteligencia tienen propósitos más o menos específicos. De aquí la gran diversidad de tests para medir aptitudes como las intelectuales, de contenido numérico, la mecánica, ... Los tests de inteligencia únicamente miden las aptitudes cognoscitivas, y en menor grado llegan a medir algunas aptitudes

referentes a la resolución de problemas. Este tipo de pruebas coinciden en que omiten cualquier referencia a determinadas facultades intelectuales. Entre los tests que se utilizan para medir la inteligencia se cuenta con el Weschler, Otis, Wonderic, Matrices progresivas de Raven, Test de prontitud mental de Thurstone...

### 1.3.2 HABILIDADES VISUALES

La vista es indispensable para la ejecución de cualquier actividad. Hay actividades que requieren mayor uso de esta habilidad que otras. Las habilidades visuales tienden a disminuir con la edad. Conforme pasa el tiempo se va perdiendo agudeza visual, e incluso llega un momento en el que hay que recurrir al uso de los lentes. El descenso de la agudeza visual empieza generalmente alrededor de los 40 años. A partir de esta edad, el descenso es sistemático.

Las habilidades visuales incluyen la agudeza a varias distancias, la distinción de colores, la postura de los objetos, entre otros. Para las mediciones en esta área se cuenta con tests visuales clínicos y los no clínicos. Los tests clínicos son los que usan los optómetras y oftalmólogos. Los no clínicos son tests manipulativos, contruidos sobre sólidas bases fisiológicas. Entre este tipo de tests se pueden utilizar el Telebinocular, el Sight Screener y el Ortho-Rater.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> cfr. LAWSHE, Charles, Pruebas Psicotécnicas en la Selección de Personal, p. 129.

### 1.3.3 INTERESES Y PREFERENCIAS

Todas las personas tienen rasgos característicos que las hacen diferentes de los demás. Entre estos rasgos se encuentran los intereses y preferencias. Los intereses son las actitudes adoptadas frente a ciertas actividades. Hay quienes prefieren las actividades al aire libre, otras por ejemplo, se interesan en la construcción de modelos mecánicos, y así se pueden enumerar infinidad de actividades, que seguramente algunos se encontrarán plenamente satisfechos con su realización y otros que probablemente no le encontrarán ningún sentido.

Los tests que miden este aspecto tienen una gran utilidad cuando se trata de situaciones de orientación. El sujeto que toma este tipo de pruebas busca cierta ayuda relacionada con la elección de su futura carrera o la actividad a la que se quiera dedicar. Estos tests presentan dos modalidades en general. La primera es en donde se le pide al sujeto que indique la actividad de su preferencia y la que le agrada menos. Para reafirmar la preferencia, se hace la misma pregunta de diferente manera en varias ocasiones. En la otra modalidad se presentan actividades en donde el individuo debe señalar su agrado, desagrado o indiferencia ante las diferentes situaciones. Algunos ejemplos de tests de intereses y preferencias son el Kuder, Thurstone, Strong Vocational Interest Blank (SVIB).

### 1.3.4 TEMPERAMENTO Y PERSONALIDAD

El temperamento alude generalmente a un comportamiento típico o a una tendencia de la conducta a comportarse de cierto modo característico. Puede tener causas ambientales o hereditarias. Cuando interviene el proceso educativo, el temperamento se moldea y conforma al carácter. La personalidad está constituida, por el temperamento, el carácter, mecanismos de defensa, estados emocionales,... en pocas palabras, el entorno que rodea al individuo.

Por lo general los tests de temperamento y personalidad miden únicamente un aspecto, pero en ocasiones se miden varios componentes a la vez. Entre este tipo de tests se encuentran: Cuestionario multifásico de personalidad Minnesota, Examen temperamental de Guilford-Zimmerman, Inventario temperamental de Thurstone, Perfil personal de Gordon,...

### 1.4 LA MEDICIÓN EN PSICOLOGÍA COMO HERRAMIENTA PARA OBTENER DATOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS DE LA CONDUCTA HUMANA

Los instrumentos de medición son todos aquellos procedimientos u operaciones que permiten obtener, lo más objetivamente posible, información sobre los fenómenos que ocurren en la conducta humana. Se refieren principalmente a las funciones o actividades

que se manifiestan de la conducta. Estas manifestaciones se traducen en un rendimiento que puede ser verificado por la medida que proporcionan las diferentes pruebas o tests, por las escalas de medición, las cuales proporcionan datos desde lo más elemental hasta lo más complejo. Por tanto la medición psicológica tiene dos tareas: reunir las cualidades o atributos que se tratan de medir y someterlas a una medida específica.

Los instrumentos de medición son muy útiles porque permiten medir de manera directa los atributos característicos de la conducta observable de las diferentes personas. Por lo que se puede inferir que el propósito de la medición en psicología es “proporcionar una base objetiva, exacta y comunicable para describir, diferenciar y clasificar las características y conductas de las personas.”<sup>4</sup>

La inteligencia es una aptitud específicamente humana que se puede medir mediante las actividades mentales, es por esto que en ocasiones se miden las habilidades en grupo, porque todas tienen que ver, directa o indirectamente con la inteligencia.

Para la medición en psicología, hay que tener en cuenta los siguientes principios:

- Todo lo que existe, existe en alguna cantidad.
- Todo lo que existe en alguna cantidad puede ser medido.

---

<sup>4</sup> LEVINE, Samuel., Introducción a la Medición en Psicología y en Educación, p. 11.

- Todos los instrumentos de medida son relativamente exactos y la medida que proporcionan son relativamente perfectas.<sup>5</sup>

Estos principios son de gran utilidad para la psicología, pero también se debe considerar que un buen instrumento de medición tiene que reunir ciertos elementos característicos como:

- Estandarización, que permite determinar el grado de errores de interpretación que han sido controlados.
- Confiabilidad, es el grado en el que dos o más mediciones independientes del mismo aspecto concuerdan.
- Objetividad, es el grado de errores personales que han sido evitados.
- Validez, se refiere al grado en que la prueba mide los aspectos para los que ha sido construida.

Así como se han enumerados las características de una prueba bien elaborada, se puede decir que hay que tomar en cuenta los diferentes tipos de medición para que tengan, principalmente, objetividad, confiabilidad y validez:

- Medición nominal, se refiere a la clasificación de características o conductas para identificarlas.

---

<sup>5</sup> cfr. VILLALPANDO, José Manuel, *op. cit.*, p. 86-87.

- **Medición ordinal**, ordena las categorías en función del grado o cantidad que representa el fenómeno que se va a medir.
- **Medición por intervalos**, la cual determina la distancia que existe entre dos aspectos o características.
- **Escala de razones**, se utiliza para medir un determinado fenómeno.

La estructura de los tests o pruebas psicológicas no deben olvidar ninguno de los aspectos que se han enunciado anteriormente; de ellos depende que el aspecto o característica que se pretende medir, provocado por los estímulos y exteriorizado por medio de las diferentes respuestas que el sujeto aporte, no se inhiba.

#### 1.4.1 UNIDADES DE MESURACIÓN

Los resultados de los tests o pruebas psicológicas no siempre son los mismos. A veces se alude de percentiles o en otras ocasiones de cociente intelectual. Esto no quiere decir que las diferentes medidas no tengan relación. Por esta razón se analizarán los diferentes tipos de medidas con las que se cuenta en psicología.

#### 1.4.1.1 EDAD MENTAL

A cada edad cronológica le corresponde un cierto nivel de inteligencia; este nivel es considerado edad mental. Esto significa que la inteligencia cambia a lo largo de la vida de los sujetos y que en cada etapa de la vida se tiene el nivel de inteligencia adecuado a la edad correspondiente. La edad mental sólo es confiable hasta los 15 años aproximadamente; después de este tiempo la evolución de la inteligencia es muy lento.

La inteligencia se refiere a la capacidad de un sujeto a resolver los problemas que le va proporcionando el entorno, a la facilidad de adaptación al medio, capacidad de aprender. La inteligencia se ve reflejada por las diversas habilidades que un sujeto es capaz de manifestar ante diversas situaciones.

#### 1.4.1.2 COCIENTE INTELECTUAL

El cociente intelectual se refiere a la inteligencia. Es el resultado de la división entre la edad mental y la edad cronológica multiplicado por 100. A continuación se presenta una tabla de la inteligencia con base en el coeficiente de la inteligencia, según la escala Stanford-Binet:<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> cf. RIVERA SOLER, Ricardo, Estructura y Elaboración de Pruebas para Selección de Personal, p. 138.

<i>Clasificación</i>	<i>C.I.</i>
Deficientes	65 y menos
Deficientes superficiales	66 a 79
Normales bajos	80 a 90
Normales	91 a 110
Normales superiores	111 a 119
Superiores	120 a 127
Muy superiores	128 a 139
Superdotados	140 y más

#### 1.4.1.3 PERCENTILES

Son los resultados que se obtienen en una prueba en relación con cien sujetos de las mismas características. Los percentiles están basados en las medidas de tendencia central. Cada prueba tiene una tabla de percentiles o centiles específica.

#### 1.4.1.4 DESVIACIÓN ESTÁNDAR

La desviación estándar es la unidad de medida. Para obtenerla se calcula el promedio o media aritmética de las calificaciones obtenidas por la muestra. Los sujetos que obtengan calificaciones que excedan a la media se pueden considerar superiores o inferiores según se aleje o se acerque la calificación al promedio.

#### **1.4.2 VALIDEZ**

La validez se refiere a la precisión con que un instrumento mide el aspecto para el que fue creado. Depende del objetivo, es decir, el aspecto que se quiere investigar y no propiamente del instrumento.

#### **1.4.3 CONFIABILIDAD**

La confiabilidad es el grado de exactitud con el que un instrumento mide el aspecto para el que fue diseñado. También hace referencia al grado en el que dos mediciones diferentes, pero de la misma naturaleza concuerdan en los resultados.

## **II.- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL COMO PROCESOS BÁSICOS PARA FORTALECER A LA EMPRESA.**

### **II.1 ANÁLISIS DE PUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA HACER MÁS EFICIENTE EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

El proceso de selección y reclutamiento se basa en el análisis de puestos, el cual brinda información sobre la descripción de las tareas, las especificaciones y los niveles de desempeño de cada puesto. Este análisis permite conocer las vacantes con cierta precisión, así como al tipo de persona que se deba escoger para el cargo.

Antes de iniciar el proceso de reclutamiento es necesario hacer el análisis de puestos; el cual consiste en una descripción detallada de las funciones específicas que integran una unidad de trabajo; así como en la obtención, evaluación y organización de la información de un puesto. Esta descripción es impersonal y esclarece la jerarquía que ocupa un puesto dentro del organigrama empresarial u organizacional; así como el término con el que se designa el cargo. Además se deben detallar aspectos como los requerimientos para el puesto, la experiencia previa necesaria, la capacitación, la responsabilidad que implica, las condiciones de trabajo, los riesgos y el perfil del ocupante. A partir de este análisis se planean otras actividades administrativas que tiendan

al buen funcionamiento de la organización. Entre estas actividades se encuentran los métodos de reclutamiento y selección.

El análisis de puestos es muy importante en las actividades de recursos humanos porque especifica las labores propias de cada puesto; además establece las habilidades necesarias, los estudios requeridos, la experiencia e iniciativa, la responsabilidad, el grado de estrés que implica el puesto, la cantidad de trabajo, el grado de autonomía y el esfuerzo necesarios o requeridos en cada puesto. Se debe hacer este estudio porque existen ciertos cargos que requieren conocimientos previos y en ocasiones experiencia previa; pasar por alto estas cuestiones puede resultar contraproducente para la empresa o compañía. Además de considerar aspectos como la educación o la experiencia previa, hay que tomar en cuenta algunos factores como el estilo gerencial, la capacidad de compañerismo, la iniciativa, la creatividad e imaginación, la autoestima, la personalidad, el temperamento, la capacidad de reacción, la presentación y la propia madurez. De esta manera se tendrá una visión más clara de la cual será el candidato más apto para un puesto determinado.

El análisis de puestos tiene varios objetivos; pero para este estudio sólo se mencionan los relacionados con el desarrollo humano en la empresa: <sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> cfr. ARIAS GALICIA, Fernando, Administración de Recursos Humanos, p. 178.

- Encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal; que se tengan claros los objetivos del reclutamiento para buscar a la persona adecuada en el lugar adecuado, lo cual es significativo para la empresa en términos de tiempo y economía.
- Ayudar a una selección objetiva de personal; para que se tenga claro el perfil de la persona que se necesita para un puesto determinado.
- Fijar programas adecuados de desarrollo y capacitación; y no perder el tiempo en capacitaciones inútiles que se hacen sólo porque son un requisito obligatorio. En cambio, si se tiene claro el objetivo de la capacitación, el personal se va a sentir más identificado con su labor y la va a realizar con un mayor grado de eficacia.
- Evaluar el desempeño; para constatar el beneficio de la capacitación; la cual se traduce en resultados para la empresa.
- Mejorar la administración de recursos humanos; de esta manera se tiene claro cuando se debe buscar personal y en los lugares adecuados.
- Fijar la compensación con base en las actividades que se desarrollan en cada puesto.
- Orientar a los nuevos empleados en sus responsabilidades y obligaciones básicas; de esta manera se evita que haya traslape de obligaciones o personal que no tenga obligaciones bien definidas.

Con relación al ambiente de trabajo deben estudiarse algunos factores que suelen ser importantes, como:

- Condiciones materiales de trabajo. Se refiere a la posición en la que debe estar el ocupante respecto a la ventilación, exposición a materiales tóxicos, espacio, ruido, etc.
- Ubicación geográfica del cargo.
- Cuestión de viajes. Es decir, se debe informar al candidato si el puesto requiere viajes constantes. Para los viajes locales, se debe averiguar si el candidato cuenta con algún tipo de medio de transporte y la forma de reembolso de los gastos que éste haga.
- Horarios de trabajo, así como la semana de trabajo y el tiempo asignado a la comida.

## II.2 RECLUTAMIENTO: PROCESO PARA ATRAER CANDIDATOS

### II.2.1 DEFINICIÓN

“Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos para llenar las vacantes.”<sup>8</sup> Este proceso se inicia cuando existe la necesidad de cubrir una vacante y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. El reclutamiento no es una tarea fácil; en ocasiones surgen ciertos problemas originados por el entorno, tales como la condición económica del país, las actividades de reclutamiento de la competencia y el cumplimiento de las metas organizacionales.

---

<sup>8</sup> WERTHER, William., Administración de Personal y Recursos Humanos, p. 133.

Para el reclutamiento es necesario tomar en cuenta algunos aspectos para que la búsqueda sea satisfactoria, tanto para la empresa como para el nuevo empleado; es decir, las necesidades del puesto y las características de la persona que lo desempeñe. Entre estas consideraciones se encuentran:

- La disponibilidad interna y externa de recursos humanos;
- Políticas de la compañía;
- Prácticas de reclutamiento;
- Requerimientos del puesto.

## II.2.2 OBJETIVOS DEL RECLUTAMIENTO

Los objetivos específicos del proceso de reclutamiento son:

- Atraer candidatos que cubran los requisitos;
- Interesar a un número suficiente de personas calificadas;
- Alejar a quienes no llenen los requerimientos;
- Dar una impresión favorable de la empresa;
- Acrecentar la reputación de la organización.

### II.2.3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

“Existen dos fuentes principales de reclutamiento: la interna y la externa.”<sup>9</sup> La interna es el proceso de reclutamiento en la misma empresa y se compone de empleados actuales que puedan ser promovidos o transferidos. Con este método, siempre que hay una vacante se ofrece el trabajo a un empleado actual, antes de recurrir a fuentes externas. Este medio resulta muy útil, porque los empleados suelen recomendar que los compañeros que tienen mayor potencial. También se considera a las amistades, familiares o parientes de los propios empleados. Esto se hace por medio de la recomendación de los propios empleados.

Una de las formas en que se realiza la promoción interna es mediante corchos que se ubican en lugares visibles, en los cuales se menciona el departamento, la ubicación, la clasificación, la escala de remuneración, el horario de trabajo, los requisitos, las obligaciones y las responsabilidades del puesto, así como las condiciones de trabajo. También se incluye la fecha del cierre para entregar todas las solicitudes.

La promoción interna presenta algunas ventajas, como favorecer el clima organizacional, crear una vacante a un nivel más alto, economizar tiempo y dinero,

---

<sup>9</sup> WERTHER, William., *op. cit.*, p. 118.

considerar el desarrollo de los empleados, descubrir talentos ocultos. También cuenta con una gran desventaja, que es limitar el ingreso a la organización a personas con ideas y perspectivas nuevas que puedan favorecer el desarrollo de la misma dentro del ramo al que pertenezca. Cuando el reclutamiento interno no satisface las expectativas del puesto se recurre entonces al reclutamiento externo.

La fuente externa constituye a los posibles candidatos que no trabajan en la organización, es decir, se refiere a desempleados, estudiantes que se encuentran por finalizar sus estudios o empleados de otras compañías. El mercado externo es muy importante para reclutar candidatos. Para atraer a un candidato, lo primero que se debe hacer es presentarle un paquete de remuneración atractivo y luego un cargo que proporcione reto, interés y oportunidad.

#### II.2.4 CANALES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

Existen varios métodos para atraer a los candidatos del exterior, como:<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> *cf.*, *ibidem*, p. 140-144.

*II.2.4.1 Candidatos espontáneos*, se refiere a las personas que se presentan en las oficinas de Recursos Humanos para solicitar trabajo o en su defecto envían su *curriculum vitae* por correo.

*II.2.4.2 Anuncios en periódicos*. Suelen ser métodos efectivos para la atracción de candidatos porque llegan a un gran número de personas. En estos anuncios se describe el empleo, las prestaciones y los requisitos. Existen periódicos especializados en alguna disciplina que llegan a cierto tipo de lectores. Estos periódicos pueden servir como filtros para atraer a los candidatos más especializados.

*II.2.4.3 Agencias de empleo*. Son organizaciones que se dedican a colocar personas en determinados trabajos. Estas agencias establecen un puente entre las vacantes de sus clientes, es decir, las empresas y los candidatos que obtienen por medio de la publicidad u ofertas espontáneas. Las agencias tienen acceso a un gran fondo del mercado de trabajo, lo cual les permite identificar candidatos idóneos. Algunas de éstas se han especializado en buscar personal a nivel ejecutivo. A menudo esta búsqueda se hace en otras organizaciones como los "Cazadores de Cabezas" o "Cazadores de Cerebros", comúnmente llamados *Head Hunters*. Estas organizaciones cobran una cuota a quienes piden sus servicios. Otras agencias prestan sus servicios gratuitamente. Por lo general los candidatos de estas agencias son principiantes o para puestos no especializados. Existen

otro tipo de agencias que buscan personal para llenar una vacante en un corto periodo de tiempo. Éstas suministran personal temporal, es decir, 'prestan' personal mientras se cubre definitivamente la vacante.

*11.2.4.4 Asociaciones profesionales.* "Establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados."<sup>11</sup> Publican secciones de avisos y bolsa de trabajo en revistas, boletines y periódicos que ellos mismos emiten.

*11.2.4.5 Universidades.* Son una fuente muy valiosa para atraer personal. Los recién egresados son altamente deseados porque al no tener experiencia se les pagan sueldos moderados. A menudo las empresas compiten por seleccionar, preparar y desarrollar a los egresados de las mejores instituciones educativas del país. La desventaja que presenta esta fuente de reclutamiento es que los candidatos cuentan con casi nada o muy poca experiencia.

---

<sup>11</sup> *Ibidem*, p.144.

## II. 3 SELECCIÓN DE PERSONAL: BÚSQUEDA DEL SUJETO ADECUADO PARA EL PUESTO ADECUADO

### II.3.1 DEFINICIÓN

La selección de personal es "la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera a los propósitos de la organización."<sup>12</sup> Para seleccionar al candidato se deben poner de acuerdo el departamento de recursos humanos y un representante del área en donde hay una vacante; de esta manera la elección será satisfactoria.

Para realizar esta selección es preciso contar con un grupo considerable de candidatos bien calificados. Ésto se hace con el fin de colocar a la persona idónea en el puesto, lo cual contribuye para el desarrollo de la organización. Cuando se hace una selección desafortunada se impide el acceso a la compañía a alguna persona con gran potencial, o por otro lado, se acepta a quien pueda ser una influencia negativa para la

---

<sup>12</sup> ARIAS GALICIA, Fernando., *op. cit.* p. 257.

organización. Por lo anterior se puede concluir que una adecuada selección es fundamental para el éxito de la compañía.

### II.3.2 PROCESO DE SELECCIÓN

Existen algunos puestos que son más difíciles de llenar que otros, especialmente los que requieren experiencia previa calificada o ciertos conocimientos especializados. Por esta razón no es viable que se contrate al primer candidato que se presente; es indispensable que se realice un proceso con el fin de encontrar a la mejor persona para ocupar un puesto determinado.

El proceso de selección se da en dos sentidos: el primero es en donde la organización elige a los empleados y el segundo es en el cual los empleados deciden entre varias empresas a cual pretenden ingresar. Para este estudio se analizará el primer caso, en donde la organización elige a sus empleados.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos. Inicia cuando se reciben las solicitudes de los candidatos y termina en el momento de la contratación. Los pasos que generalmente conforman este proceso son:<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> *cf.*, WENDELL, French ., *Administración de Personal*, p. 256.

- Solicitud de empleo.
- Entrevista.
- Pruebas psicológicas.
- Examen médico.
- Entrevista con el futuro jefe.
- Verificación de referencias.
- Contratación.

Existen dos formas de realizar este proceso. La primera consiste en realizar todo el proceso y al final se toma la decisión de contratar o no; en la segunda se decide si se continúa o se rechaza en cada una de las etapas.<sup>14</sup> Esta manera de realizar el proceso es la que más se utiliza por ahorrar tiempo y costos y no dar falsas esperanzas al candidato.

A continuación se analizarán cada una de las partes que integran a este proceso:

---

<sup>14</sup> *ibidem*, p. 256.

### II.3.2.1 SOLICITUD DE EMPLEO

El primer paso de la selección de personal consiste en la recepción de las solicitudes de empleo. Para considerar una solicitud como probable aspirante al puesto, el seleccionador debe considerar varios aspectos, como:

- Si el aspirante satisface los criterios mínimos establecidos.
- La trayectoria educativa y laboral del aspirante.
- Observar si hay indicios de inestabilidad.
- Si el aspirante está desempleado, verificar el tiempo de desempleo y las causas.
- Las razones de abandono de empleos anteriores.
- Coherencia de la información en la solicitud.

El propósito de la solicitud de empleo es asegurar que la información que proporciona el candidato sea la adecuada para evaluar sus calificaciones y como un medio para verificar, posteriormente, las referencias.

La solicitud de empleo debe contener preguntas aplicables al empleo. Debe incluir datos personales sobre edad, sexo, estado civil ..., educación, calificación y entrenamiento, historia laboral y referencias. La confiabilidad de las respuestas se mide por el grado de concordancia de la información en la solicitud y con la verificación de las referencias.

### II.3.2.2 ENTREVISTA

La entrevista de selección, es la fase más importante del proceso. Es una plática entre el candidato y el departamento de recursos humanos. Esta plática es formal y en profundidad con el fin de evaluar la idoneidad del candidato para el puesto que solicite. Se obtienen datos vitales sobre el candidato. En la entrevista se verifican los datos proporcionados por el solicitante en la solicitud de empleo, la cual se ha llenado previamente.

Para la entrevista es necesario tener muy claros los objetivos que se persiguen con ésta. El entrevistador debe saber que es lo que pretende; debe considerar las metas de la empresa y del departamento al que el candidato desea ingresar, debe tener conocimiento de las técnicas de entrevista y cuánto paga cada puesto para tomar decisiones referentes a si tiene en cuenta a un determinado candidato. Estas consideraciones son muy útiles porque así el entrevistador tendrá más claro el tipo de candidato que será el idóneo. También se debe considerar la personalidad del futuro jefe, para ver si el candidato va a ser compatible con éste. Este proceso ayuda al entrevistador a discernir si el candidato posee la capacidad de cumplir con responsabilidad y las obligaciones que el puesto requiere.

Antes de iniciar con la entrevista, el entrevistador debe tomarse el tiempo necesario para estudiar la hoja de solicitud, con el fin de preparar las preguntas sobre las áreas en las que deba profundizar; para familiarizarse con los datos básicos del candidato y así saber con qué tipo de persona se está tratando.

Cuando se trata de una persona que acaba de terminar su educación formal, el entrevistador debe ser lo suficientemente hábil para que el candidato revele pautas de comportamiento pasado y conocimientos del puesto que pretende ocupar.

Así como se debe estudiar la hoja de solicitud, también es importante preparar un ambiente adecuado para la entrevista de los candidatos. Para ésto es necesario tomar en cuenta algunos aspectos: que el lugar en el que se va a llevar al cabo la entrevista sea en privado, de esta manera el candidato puede hablar libremente; que haya un mínimo de distracciones; que el aspirante se encuentre cómodo; que tanto el candidato como el entrevistador ocupen un lugar apropiado. Al inicio de la entrevista se deben dedicar unos cuantos minutos a establecer una mutua comprensión; ésto se logra mediante comentarios o preguntas que no tienen ninguna relación con el trabajo. "Una buena relación de entendimiento depende de tres factores: el modo como se acoge el postulante, la atmósfera

de la sala en que se celebra la entrevista y el tono que se establece en los minutos iniciales de la reunión.”<sup>15</sup>

En ocasiones el entrevistador no sabe por dónde empezar. En estos casos se recomienda una pregunta como: “¿Tendría la bondad de describir un día típico de trabajo?” Con este tipo de preguntas se logran varias cosas:

- calmar al candidato, porque se le permite hablar sobre algo conocido;
- estimular al candidato a hablar, con lo cual se puede valorar su habilidad para la comunicación oral;
- da tiempo para observar el lenguaje corporal del candidato;
- proporciona información sobre la cual se pueden hacer otras preguntas.

Los entrevistadores no deben anticiparse a hablar mucho al inicio de la entrevista, porque hay candidatos que pueden aprovechar ésto para adecuar sus respuestas a las preguntas; sin embargo en mayores ocasiones es un poco difícil estimular al candidato para que hable. Para ésto existen algunas técnicas que facilitan al entrevistado esta tarea:<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Alexander Hamilton Institute, Inc., *Técnica Moderna de las entrevistas y de la selección*, p. 26.

<sup>16</sup> cfr. ARTHUR, Diane., *Selección Efectiva de Personal*, p. 87-90.

- **Repetición**; consiste en repetir las últimas palabras del candidato arrastrando la voz como una interrogante.
- **Resúmenes**, los cuales se hacen a intervalos específicos durante la entrevista con el fin de que no quede ninguna duda por parte del candidato.
- Expresiones tales como "Comprendo", "Muy interesante", "¿Así fue?", "¿De verás?", "No lo sabía", de esta manera el entrevistado siente que se le toma en cuenta.
- Expresiones corporales de aceptación.
- Silencio, obliga al candidato a continuar.

Estas técnicas suelen combinarse para una mayor efectividad.

Otro aspecto que es muy importante considerar es el lenguaje corporal: se deben tener en cuenta algunos aspectos relacionados con éste para no caer en malas interpretaciones:

- Hay gestos universales, sin embargo, dependiendo de la persona y el contexto pueden variar sus significados.
- Existe la tendencia de interpretar ciertos movimientos en forma determinada.
- Se deben observar los cambios súbitos del lenguaje corporal.
- Se debe tener cuidado de no interpretar erróneamente el lenguaje corporal de una persona según la reacción de ésta al lenguaje corporal del entrevistador.

- El entrevistador puede proyectar conscientemente mensajes no verbales.

La percepción que tenga el entrevistador del candidato es muy importante para la selección. La primera impresión suele a veces ser la más perjudicial. Un entrevistador no puede determinar la idoneidad de un candidato con base en esto; no se deben excluir los demás aspectos a examinar. Tampoco se debe dejar llevar por la información que otras personas proporcionen acerca del candidato. Se debe evaluar al candidato por sus propios méritos. Otro aspecto que el entrevistador debe tomar en cuenta es que en ocasiones las afirmaciones del candidato pueden caer mal. El entrevistador debe crear un ambiente de confianza y no dejarse llevar por las diferencias de opiniones. La comunicación no verbal es un aspecto de vital importancia. El entrevistador debe tener cuidado en no malinterpretar los mensajes no verbales o corporales. Tampoco se deben juzgar valores, normas, y creencias del entrevistado.

Existen varias formas para realizar las entrevistas. La primera de ellas consiste en que un entrevistador entreviste a un solo candidato, este tipo de entrevista es la más usual. En otros casos se reúne al candidato con dos o más entrevistadores, esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona con base en las mismas preguntas y respuestas. Otra modalidad consiste en reunir a dos o más candidatos con un solo entrevistador, de esta forma se ahorra mucho tiempo.

La entrevista, en ocasiones puede carecer de confiabilidad y validez. Esto es por tratarse de la opinión subjetiva del entrevistador. Para evitar esto se deben hacer dos o más entrevistas con diferentes entrevistadores. Las conclusiones de los entrevistadores no deben variar. La confiabilidad aumenta cuando se hacen las mismas preguntas en las diferentes entrevistas. El inconveniente de este proceso es que el candidato se puede incomodar de que le pregunten varias veces lo mismo; así como la pérdida de tiempo que esto representa.

El entrevistador debe saber varios aspectos al realizar una entrevista. Estos aspectos son: conocer las obligaciones y responsabilidades que el empleado deberá asumir, los requisitos de educación y experiencia que se exigen; la clase de individuo que será más compatible con el empleo y con el futuro jefe; las relaciones de dependencia del cargo vacante, el ambiente y condiciones de trabajo, la escala de salarios, si es un puesto del sindicato, la hoja de solicitud del candidato; debe destinar un tiempo suficiente para la entrevista, preparar el ambiente en el que se va a desarrollar ésta; conocer las metas del departamento y de la organización; el papel que desempeña la percepción durante la entrevista; considerar al candidato y tranquilizarlo y si se requiere la aplicación de algunos tests.

La entrevista constituye algunos componentes como: preguntas sobre la educación y el historial del trabajo del candidato; dar información sobre la vacante; exponer ventajas sobre la compañía y oportunidades de progreso; dar oportunidad al candidato a que exprese sus inquietudes y haga preguntas; y por último decir que va a ocurrir después de la entrevista.

El tipo de entrevista que se vaya a realizar va a depender del estilo del entrevistador. Hay quienes utilizan las entrevistas estructuradas, las cuales se basan en un cuestionario de preguntas predeterminadas. Otra modalidad es la no estructurada, aquí se permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador investiga sobre los diferentes aspectos que le interesan a medida que se va presentando la oportunidad en la conversación. En la mayoría de los casos los entrevistadores utilizan una técnica mixta, es decir con diferentes tipos de preguntas. La parte estructurada proporciona información que permite la comparación de los aspirantes; la no estructurada permite el conocimiento de las características específicas del candidato. Existen otro tipo de entrevistas en las cuales se presentan situaciones que provocan tensión y constan de preguntas tajantes hechas en sucesión rápida y de manera poco amistosa. Otra modalidad consiste en situaciones en las cuales el aspirante tiene que resolver un problema.

Para la recaudación de datos existen varios tipos de preguntas que se pueden emplear como: preguntas cerradas, que se contestan con una sola palabra; preguntas de sondeo, que permiten buscar información más a fondo; preguntas hipotéticas, que dan información relativa a la capacidad de raciocinio; preguntas intencionadas, que obligan a escoger entre 2 opciones indeseables; preguntas capciosas, las cuales sólo tienen una respuesta correcta; preguntas abiertas que proporcionan la mayor cantidad de información, este tipo de preguntas tienen un alcance muy amplio, alientan al candidato a decir lo más posible. El mejor método para entrevistar va a depender del estilo personal del entrevistador, así como de la organización misma; es decir de su tamaño, de sus objetivos organizacionales, del giro, la estructura organizacional y la importancia del puesto para el que se aplica.

Durante la entrevista se suele tomar notas, al mismo tiempo que se escucha activamente. La rapidez del pensamiento permite anotar palabras clave o porciones de las declaraciones del candidato, al mismo tiempo que se pueden ir estructurando preguntas que se harán posteriormente sobre aspectos en los que se quiera ahondar. El hecho de tomar notas ayuda al entrevistador a estructurar la entrevista. Su principal ventaja consiste en que no se interrumpe al postulante en un momento determinado, sino que se espera hasta que haya terminado de hablar para entonces hacer preguntas sobre lo que haya dicho anteriormente. También permite al entrevistador recordar con más claridad al candidato.

Para evitar el subjetivismo, se propone que los entrevistadores no registren opiniones personales.

La habilidad de escuchar activamente, por parte del entrevistador, comprende algunos factores como:<sup>17</sup>

- Hablar menos y escuchar más.
- Hacer resúmenes periódicamente.
- Evitar distracciones.
- Utilizar la información que proporciona el candidato de forma espontánea.
- Suprimir los factores etnocéntricos.
- Aprovechar la velocidad del pensamiento para preparar preguntas, analizar las respuestas del entrevistado, relacionar lo que está diciendo con lo que haya dicho, observar el lenguaje corporal y tomar notas.

Los entrevistadores deben conocer el proceso de toma de decisiones por dos razones principales: tener una visión más completa de la posición vacante y su propia preparación para contestar preguntas que usualmente hacen los candidatos sobre aumentos salariales, ascensos, evaluaciones del desempeño, traslados, medidas disciplinarias, vacaciones, prestaciones, etc.

---

<sup>17</sup> *cf. ibidem*, p. 79-80.

Un buen entrevistador debe reunir ciertas características como:

- dar serenidad a los candidatos;
- toma decisiones objetivas;
- empatía;
- rapidez en tomar decisiones.

### II.3.2.3 PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Si la entrevista es satisfactoria, se procede a la aplicación de pruebas psicológicas. Este paso tiene como objetivo ser una evidencia adicional, imparcial y objetiva de los datos que ha proporcionado el sujeto, en la solicitud de empleo y en la entrevista.

Las pruebas psicológicas "son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto."<sup>18</sup> La finalidad de estas pruebas en el proceso de selección es medir las características intangibles de la persona, como: la inteligencia, según las calificaciones o la jerarquía alcanzada; la iniciativa, la creatividad, los intereses y otros aspectos. Estas pruebas constituyen una muestra de la conducta e inferencias sobre el futuro desempeño. En esta etapa se hace una valoración de las habilidades y

---

<sup>18</sup> WERTHER, William., *op. cit.*, p. 161.

potencialidades del sujeto, así como su capacidad relacionada con los requerimientos del puesto.

Existen varias formas de clasificar a las pruebas psicológicas, las cuales las deben conocer los encargados de la aplicación de las mismas, para aumentar la confiabilidad y validez. A continuación se presenta una clasificación propuesta por Fernando Arias Galicia para la selección de personal:<sup>19</sup>

a) por la forma de realizarlas:

- 1) de ejecución
- 2) de papel y lápiz
- 3) orales

b) por la forma de administrarlas:

- 1) individuales
- 2) colectivas

c) por el tiempo empleado en realizarlas

- 1) de velocidad
- 2) de capacidad o potencia

---

<sup>19</sup> *cf.*, ARIAS GALICIA, Fernando., *op.cit.*, p. 435-436.

d) por lo que miden

- 1) inteligencia
- 2) aptitudes
- 3) rendimiento
- 4) intereses
- 5) personalidad

Cualquiera que sea el tipo de prueba, todas deben contener dos características primordiales, que son:

- Validez, que se refiere a que realmente midan lo que dicen medir, es decir, que las puntuaciones obtenidas mantengan una relación significativa con el desempeño de una función; y den un indicio de la conducta futura.
- Confiabilidad, que produzcan los mismos resultados en circunstancias similares.

Hay tres formas para asegurarse de la confiabilidad de una prueba, y son:

- Test-retest.- consiste en aplicar la prueba por segunda ocasión.
- Forma alternativa.- se refiere a la aplicación de otra prueba que mida lo mismo.
- Partición en dos.- se divide la prueba en dos partes iguales.

Para este estudio se analizarán las pruebas psicológicas según lo que miden, por ser los aspectos que debe tomar en cuenta el seleccionador de personal para elegir al candidato idóneo.

*II.3.2.3.1 Pruebas de inteligencia.*- estas pruebas intentan medir la capacidad intelectual de los sujetos. En el proceso de selección de personal se utilizan para medir el desarrollo intelectual o potencial; es decir, delimitan las áreas de fortalezas y debilidades de los individuos.

*II.3.2.3.2 Pruebas de rendimiento.*- miden habilidades o destrezas que se adquieren mediante el entrenamiento o la experiencia. Este tipo de pruebas proporcionan una pauta sobre la que se basan los tests de aptitudes.

*II.3.2.3.3 Pruebas de aptitud.*- estas pruebas tienen como objetivo predecir el potencial de un individuo para desempeñar un cargo o para realizar tareas específicas. Miden principalmente capacidades específicas para la ejecución de una actividad y que puede adquirirse mediante la capacitación, como conocimientos o habilidades. Miden comprensión verbal, fluidez verbal, operaciones aritméticas, formas visuales o espaciales, memoria, percepción y razonamiento. No se debe olvidar la relación que guardan las pruebas de inteligencia y las de aptitudes; la inteligencia es una especie de aptitud general.

**II.3.2.3.4 Pruebas de personalidad.-** tienen como fin evaluar el tipo de personalidad que tiene el aspirante, es decir los aspectos o rasgos que caracterizan al candidato. Existen dos tipos de pruebas de personalidad: los cuestionarios y las proyectivas. Los cuestionarios son objetivos y han sido previamente estandarizados. Las pruebas proyectivas presentan estímulos ambiguos, en donde el examinado contesta con toda libertad. Las respuestas son proyecciones del pensamiento del sujeto.

**II.3.2.3.5 Pruebas de interés.-** se refieren a las tendencias persistentes a prestar atención y a disfrutar de alguna actividad específica.

#### **II.3.2.4 EXAMEN MÉDICO**

El propósito del examen médico consiste en tener un registro de la condición física del candidato; de esta manera se pueden evitar reclamos de compensaciones por lesiones que ya existían. Este examen tiene una importancia básica, porque permite el ingreso a la organización a personas que puedan influir en la calidad y cantidad del trabajo.

El objetivo primordial del examen médico, para ingresar a una organización, es seleccionar a personas que no representen riesgos de ausentismo excesivo, así como prevenir lesiones o daños a la salud de los empleados.

#### II.3.2.5 ENTREVISTA CON EL FUTURO JEFE

La finalidad de esta entrevista es que tanto el jefe conozca al nuevo miembro de su equipo, como que el candidato conozca a la persona a quien deberá rendir informes. En esta etapa del proceso, el futuro jefe analiza al candidato, según las expectativas, tanto del puesto como del perfil del sujeto. En esta entrevista se exponen las funciones que se deberán desempeñar, es decir, el jefe hace una descripción realista del puesto. La entrevista es una charla cordial en donde cada participante expone sus expectativas.

Después de esta entrevista, el jefe se pone en contacto con el área encargada de la contratación y deciden si el candidato es o no la persona adecuada para desempeñar el cargo.

#### II.3.2.6 VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS

Esta etapa del proceso consiste en constatar la información que proporciona el solicitante, e incluso obtener información adicional con los jefes anteriores o con otras

personas que conozcan al candidato. Principalmente se investigan las razones del retiro del antiguo trabajo. El seleccionador no debe pasar por alto esta etapa; mucho menos por basarse en su impresión ni de los conceptos subjetivos que pueda tener del solicitante.

La verificación de referencias se suele hacer de manera telefónica, porque se pueden obtener datos específicos del sujeto. También se puede utilizar el correo, aunque es tardado y pueden no contestar los datos que se están solicitando.

#### II.3.2.7 CONTRATACIÓN

Una vez que se ha elegido al candidato idóneo, se procede a la contratación. En esta última etapa del proceso de selección, lo primero que debe hacerse es concretar el pago, estableciendo claramente y por escrito, después de haber obtenido la aceptación, la remuneración y subsidios, métodos y periodicidad del pago; horas de trabajo, programa de vacaciones; subsidio por enfermedad, programa de pensión y periodos de prueba. También deben aclararse puntos como las condiciones de ofrecimiento, requisitos de reasentamiento, necesidad de realizar viajes, en caso de que el puesto lo requiera; fecha de entrada en funciones y las condiciones especiales de trabajo.

Para cada puesto, la empresa debe contar con un salario predeterminado con ciertos límites; estos límites van a depender de las posibilidades de la propia empresa y de los establecidos en la tarifa en vigencia del mercado de una determinada zona.

Por lo general, el departamento de recursos humanos es quien toma la decisión de contratar, pero siempre el jefe del departamento al que ingresará el nuevo empleado es quien da la aprobación final, por ser el responsable del trabajo futuro del subordinado. Cuando se toma la decisión final de contratar a alguien, se deben evaluar las perspectivas a largo plazo del candidato electo, sin olvidar las oportunidades que la propia empresa puede brindar.

No se debe rechazar a una persona por completo, cabe la posibilidad de tenerla en cuenta para un cargo en el futuro; como tampoco se debe contratar a quien no reúna todas las características acordes al puesto y a la compañía, esto puede ser costoso en términos de dinero y tiempo, así como la moral del candidato no electo.

### **CAPÍTULO III. LA EMPRESA COMO ENTE PRODUCTIVO Y EN DONDE SE DESARROLLA LA PERSONA POR MEDIO DE SU TRABAJO**

#### **III.1 CONCEPTUALIZACIÓN SEGÚN DIFERENTES VISIONES.**

La empresa actualmente es un conjunto de trabajos directivos, operativos y de instrumentos facilitadores de esos trabajos. Ha dejado de ser un mecanismo, para convertirse en un organismo, en el cual existe un director, que funge como cerebro rector. A la empresa se le debe considerar como un lugar natural en donde se desarrollan actividades humanas. "La empresa moderna es un producto de la Revolución Industrial, la cual a su vez fue un producto de la Era de la Máquina".<sup>20</sup>

Actualmente las empresas son consideradas como organizaciones. Una organización es un sistema con un propósito, que parte de algún otro sistema que también tiene propósitos y en el que todas las personas que la integran tienen un propósito.

Las empresas evolucionan, es decir, desarrollan nuevos sistemas de adaptación que van de acuerdo con su experiencia y comportamiento pasados. Además para prosperar, toda empresa debe sostener una serie de relaciones con el entorno socioeconómico en el

---

<sup>20</sup> ACKOFF, Russell, L., Planificación de la Empresa del Futuro, p. 41.

que está inmersa. Este desarrollo se realiza por medio de ciertas fases muy bien definidas. La mayoría de las empresas atraviesan por una evolución rápida, gracias a la cual se van afianzando y desarrollando todas las relaciones económicas que deberán sostener. Cada empresa adquiere prestigio en la medida que se va adaptando al ambiente, y el cual la caracteriza entre otras empresas del mismo rubro. Una organización madura es aquella que ha desplegado, a lo largo de los años, una serie de estrategias que le facilitan tratar los elementos más importantes del ambiente socioeconómico y adquirir una posición ventajosa. A medida que la empresa crece aumentan sus problemas por atraer mercado.

Todas las empresas surgen de distinta manera, pero generalmente siguen el mismo proceso de desarrollo. En la creación y desarrollo empresarial existen una o varias personas que poseen, desarrollan o explotan ciertos recursos o posibilidades, que finalmente dan lugar a una organización empresarial. Otras, en cambio, surgen por las relaciones que se sostienen con la sociedad en general, con el Gobierno, con la beneficencia, con las escuelas, etc. En este sentido, la nueva organización cuenta con determinados derechos y privilegios.

La empresa es dinámica, en cuanto al conjunto de esfuerzos de las personas que la integran para asegurar, consolidar y ampliar una posición en la sociedad; así como la respuesta que tiene que dar en cuanto a su propio carácter y desarrollo del pasado. Las

personas que integran a la organización colaboran para el cumplimiento de un fin común, es decir, los objetivos organizacionales.

Una empresa tiene varios tipos de intercambio:<sup>21</sup>

- 1) de dinero por trabajo, cuando las personas reciben remuneración por su desempeño laboral.
- 2) de dinero por bienes y servicios, cuando las empresas adquieren bienes o servicios para desarrollar su misión.
- 3) de bienes y servicios por dinero, cuando una empresa vende un bien o presta un servicio y se le paga por ellos.
- 4) de dinero pagadero posteriormente por dinero recibido ahora, cuando las empresas piden préstamos y se comprometen a pagarlo en fechas posteriores o en determinadas periodicidades.
- 5) de dinero pagado ahora por dinero recibido más tarde, cuando las empresas compran materias primas, las transforman para después venderlas.
- 6) de bienes, servicios y regulaciones con el gobierno, se refiere principalmente a los impuestos que tiene que pagar o a las negociaciones que tiene con el gobierno.

---

<sup>21</sup> *cfr. ibidem*, p. 47.

Toda organización tiene una doble estructura: formal e informal. La formal se refiere a la jerarquía y división de tareas. La informal alude a las relaciones entre los mismos trabajadores, es decir, la estructura humana, la cual es la resultante de reacciones individuales y colectivas de las personas que pertenecen a una estructura formal. La dificultad que presenta la planeación de una estructura organizativa depende básicamente del tamaño y diversidad de la empresa.

La mayoría de los problemas humanos que existen en las empresas son susceptibles de desaparecer cuando se considere al organigrama como una simple expresión parcial de las funciones y relaciones de mando, porque es incapaz de expresar la importancia del valor de la persona que desempeña un puesto específico.

### III.2 ESTRATEGIA COMO MEDIO DE DIFERENCIACIÓN DE LAS MÚLTIPLES ORGANIZACIONES

La dirección debe buscar las estrategias adecuadas para continuar en la competitividad industrial; estas estrategias se resumen en:

- 1) La realización de ciertas tareas que de otro modo serían imposibles;
- 2) Ahorro de tiempo y dinero para ejecutar el trabajo con medios eficaces;
- 3) Control de la dirección en las realizaciones organizacionales.

De estas estrategias se derivan cuatro subactividades importantes como el examen del entorno que proporciona datos sobre riesgos y oportunidades, el establecimiento de sistemas corporativos, la identificación y evaluación de valores personales y por último el establecimiento de las responsabilidades. En términos generales estas sub-actividades son el diseño de la estructura organizativa, las relaciones formales, la administración de los procesos y el adecuado control de la dirección.

Estas estrategias se ponen en práctica cuando la organización lleva cierto tiempo dentro del ramo; sin embargo la estrategia creadora de una empresa por lo general carece de equilibrio en sus inicios. Se resaltan los intereses personales de los iniciadores y la orientación general del fundador. Para que la empresa se vuelva competitiva es indispensable que la estrategia inicial se consolide. Para lograr la consolidación estratégica, se debe conseguir que los miembros se hagan partícipes en los objetivos y fines organizacionales, para lo cual las metas deben ser claras y los objetivos comprensibles, así como que busquen el desarrollo de las capacidades de los individuos y se recompensen los logros. Pero principalmente se debe hacer lo posible para asegurar que los intereses de cada uno de los departamentos que conforman a la organización se adhieran a los objetivos y eviten las rivalidades mutuas, para evitar que se generen actividades que puedan ser inútiles o perjudiciales para la propia organización.

Para que la aplicación de las estrategias sea la adecuada, la dirección general debe acomodarlas según la estructura formal, las relaciones informales y los procesos de motivación y control que se estén realizando, para que los resultados sean los esperados. La estrategia debe aplicarse conscientemente y de acuerdo a la estructura organizativa.

De lo anterior se deduce que las empresas están inmersas en una serie de estrategias para su funcionamiento y el cumplimiento de sus objetivos; estas estrategias son básicamente las económicas externas a la organización, las sociales externas a la organización y la interna de la propia organización. Cada empresa debe considerar el ambiente que le rodea, para saber claramente cuáles son los alcances de su competitividad.

Para que la organización lleve al cabo su misión en su propio ámbito existen otro tipo de medidas que están muy relacionadas con la manera en la que se realizan las tareas; es decir la forma en la que se concreta la motivación, la coordinación y el control de los empleados, al igual que las técnicas, maquinaria y herramientas más apropiadas para la realización del trabajo. Otro aspecto que no se debe olvidar es la forma en la que se reparten las tareas y la organización jerárquica, en la que se representa la autoridad.

### III.3 FINES Y OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS MISIÓN PARA LA CUAL HA SIDO CREADA

El énfasis de la empresa se encuentra en los objetivos o finalidad de la misma. Los procedimientos son útiles en la medida que sirven para alcanzar las finalidades y cambian cuando cambia la finalidad. En la empresa que se caracteriza por un estricto control el sistema se convierte en una finalidad en sí misma.

“Los objetivos son reglas de decisión que permiten a la dirección guiar y medir la realización de la empresa hacia los designios previstos.”<sup>22</sup> Los objetivos son una herramienta muy útil en la medida en que ayudan a mejorar la rentabilidad de una organización. Cada empresa tiene objetivos tanto a corto como a largo plazo; al igual que individuales y colectivos. Cuando los objetivos se hacen explícitos, se convierten en instrumentos múltiples para evaluar la ejecución coordinación, control y dirección; así como para las distintas fases que comprende el proceso de la toma de decisiones.

La mayoría de las organizaciones presentan un sistema de normas y una política que sirven de guía en el comportamiento de los empleados en diferentes situaciones y circunstancias; de esta manera también se contribuye al logro de los objetivos.

---

<sup>22</sup> ANSOFF, H. Igor., La Estrategia de la Empresa, p. 64.

Los fines son resultados de las acciones y son de tres tipos: <sup>23</sup>

- 1.- Las metas, que son los fines que se espera alcanzar en el periodo cubierto por el plan.
- 2.- Los objetivos son los fines que se no se espera alcanzar sino hasta después del periodo para el que se planea, pero hacia los que sí se puede avanzar dentro de este periodo.
- 3.- Los ideales son los fines que se suponen inalcanzables, pero hacia los cuales se cree que es posible avanzar.

Una empresa tiene tanto objetivos económicos, que se dirigen a optimizar la eficiencia, como objetivos sociales, que son el resultado de las interacciones de las personas que participan en la organización. Una organización es eficaz en el grado en que se conjunta la energía individual para la consecución de los objetivos.

En todas las empresas al igual que existen objetivos organizacionales, cada persona tiene fines particulares, los cuales se identifican con los fines de la organización. Los intereses personales deben identificarse con los objetivos organizacionales, de modo que al lograr los objetivos integrales, se satisfacen los intereses particulares. La organización trata de aglutinar los fines personales en un fin común, hacia el cual se dirigen los esfuerzos. Aunque en la estructura informal de la organización existe como fin implícito la

---

<sup>23</sup> *cf. ibidem*, p. 131.

satisfacción y desarrollo de los individuos en su labor específica. La estructura formal de la empresa, conformada por el organigrama, reglamentos, políticas de trabajo, tiene como objetivo la consecución de los fines de la organización, y más concretamente, la eficacia económica mediante la eficacia técnica.

Los objetivos organizacionales de una empresa incluyen o abarcan los siguientes aspectos:<sup>24</sup>

- a) Proporcionar un servicio a la comunidad
- b) Generar un valor económico añadido suficiente
- c) Generar una compensación humana suficiente
- d) Lograr una capacidad de auto-continuidad.

#### III.4 ORGANIZACIÓN COMO MEDIO FUNDAMENTAL PARA QUE SE DESARROLLEN LAS ACTIVIDADES

Las organizaciones utilizan un instrumento fundamental para asegurarse del control de la organización, este sistema es el de los sueldos y salarios. Las grandes organizaciones, además de los sueldos y salarios, utilizan otros sistemas de recompensas, como la posición en la organización, el mismo trabajo en donde se ponen a prueba algunas habilidades,

---

<sup>24</sup> cit. LLANO, Carlos., Análisis de la Acción Directiva , p. 46.

conocimientos, actitudes; ampliación de las ocupaciones, la cual crea mayor motivación y satisfacción profesional.

Por lo general, todos los esquemas de organización responden a los esfuerzos de la dirección, la cual intenta fomentar y desarrollar a la organización. Es por esto que el director general debe canalizar sus esfuerzos en esclarecer los sistemas tecnológicos, sociales, económicos y políticos que proporcionan oportunidades para la empresa. La autoridad en cualquier organización tiene dos funciones fundamentales:

- 1) Que la distribución del trabajo y prestigios que haga el jefe no se contraponga con lo que el grupo hace espontáneamente;
- 2) Que dé informes a los colaboradores sobre proyectos y motivos de órdenes y de algún modo los haga participar en la toma de decisiones.

Estas funciones tienen un alcance mucho más amplio cuando la información fluye sin ninguna barrera entre el jefe y los subordinados. La información debe ser en todos sentidos; es decir, de arriba hacia abajo, al igual que de abajo hacia arriba, como en sentido horizontal. La información es la fuente de energía que mueve a la organización y a las personas que trabajan en ella. Cuando la información es transmitida, el receptor del mensaje alcanza un nivel mayor de satisfacción.

La propia organización es un medio para alcanzar un fin concreto, por lo que la dirección la considera como un instrumento muy útil que está en función de los objetivos de la empresa y para asegurar y mantener la posición que tiene en la sociedad industrial; por esta razón se busca el mejor sistema para controlar el esfuerzo racional del trabajo.

#### III.4.1 DIVISIÓN DE LA EMPRESA

La idea de una autoridad con capacidad de mando surge de la necesidad de que una persona dirija a las demás para llevar sistemáticamente la división de funciones y responsabilidades. Las funciones del director presentan dos tendencias: la toma de decisiones y el mando del recurso humano de la empresa. En los altos mandos de la jerarquía organizacional prevalece el trabajo directivo, mientras que los niveles de menor responsabilidad ejecutan un trabajo eminentemente operativo; de esta manera las áreas funcionales se transforman en esfuerzos para la consecución del objetivo organizacional. La jerarquía organizacional constituye, en primer lugar, un recurso para unificar objetivos y esfuerzos humanos; un medio de enlace entre los aspectos externos y los procesos internos de la empresa; el sistema principal para transmitir órdenes e información de los trabajadores y una técnica de control social y motivación del personal.

En los niveles inferiores la persona encargada es responsable de funciones muy específicas que suponen actividades muy tangibles. A medida que se asciende en el organigrama, se adquieren responsabilidades más amplias.

La jerarquía organizacional surge como una necesidad de fijar la responsabilidad de todas las actividades que se llevan al cabo en la organización, además que es un medio para establecer el control. Es un sistema de contabilidad y una manera de simplificar el control administrativo, a la vez que garantiza el cumplimiento de los objetivos. La mayoría de las empresas desarrollan el organigrama de arriba hacia abajo.

La comunicación formal en una organización se basa principalmente en una línea de autoridad, es decir, el organigrama, aunque se ha promovido que se transmita información de manera ascendente, descendente y transversal.



"La tendencia actual en el trabajo empresario se caracteriza por una especialización cada vez mayor en lo que ha dado en llamarse áreas funcionales de la empresa: producción, planeación y control cuantitativos, finanzas, relaciones industriales, comercialización, etc."<sup>25</sup>

La persona que se encuentra en un nivel superior en el organigrama es quien tiene mayor autoridad en la organización formal y se van agrupando las responsabilidades en el menor número de individuos a medida que se asciende a la cima; no por esto quiere decir que el que se encuentra en un nivel más alto realice el trabajo más importante y mucho menos que valga más. Sin embargo sí está en posición de obtener prioridad para sus proyectos. En los niveles inferiores se lucha constantemente por resolver problemas más sencillos, pero que a la vez son más constantes.

El punto clave de la organización es la gerencia, porque hace referencia a los tipos de administración y organización de las actividades y conductas que el empleado desarrolla en la organización.

---

<sup>25</sup> *Ibidem*, p. 45.

El departamento de personal trata problemas especiales que en parte atañe a los mandos de la línea.

### III.4.2 DIVISIÓN DEL TRABAJO

La división de las funciones dan a la empresa una organización propia, en las cuales interviene la precisa coordinación de las tareas. La capacidad directiva otorga además flexibilidad para responder eficientemente a lo no previsto. También otorga independencia para acoplarse al entorno y a las diversas funciones que la organización requiere. Las funciones de una empresa varían según la manera en que se aplica la retribución, la etapa de desarrollo en la que se encuentra, la naturaleza específica de la organización.

La división del trabajo está estrechamente relacionada con el tamaño de la organización, con sus metas y con su tecnología.

La delimitación de responsabilidades o división del trabajo tiene propósitos muy claros:

- 1) Considerar lo que parece lógico desde el punto de vista de la organización, lo cual permite integrar, planificar y adaptar las actividades a las necesidades de la empresa.

- 2) **Determinar las responsabilidades para ejercer el control de una manera más eficiente.**
- 3) **Las relaciones entre el jefe y los subordinados, que se refiere al grado de responsabilidad, menor vigilancia por parte del jefe.**

Cada área de la empresa, además de sus funciones, debe dirigirse y coordinarse para la consecución de sus tareas propias y por otro lado debe ayudar a la dirección general en la coordinación integral. Las actividades restantes son juzgadas por un grupo en línea como servicios auxiliares de distinto valor para la línea. La organización lineal consiste en una serie de departamentos que están directamente implicados en las funciones principales de la empresa.

La función fundamental de la creación de un sistema en una organización es la división del trabajo, la cual brinda muchas ventajas como que se logra una especialización y competencia; permite asignar deberes y responsabilidades de acuerdo a las características personales del ejecutante y permite la realización simultánea de las tareas con el fin de que las propias tareas resulten más significativas y por lo tanto más satisfactorias. Además lleva implícita una conexión entre los miembros de una organización, lo cual favorece el intercambio. A medida que se complica la división del trabajo, las demandas se hacen más numerosas e intensas, es decir, que la organización adquiere mayor responsabilidad con su entorno. En la división del trabajo existe la

especialización de las tareas, que se basa principalmente en que si un empleado concentra toda su atención y energía en una sola tarea, puede adquirir cierto nivel de habilidad y competencia superior que si atiende a varias actividades. Además la especialización va marcando el estatus y la importancia relativa de las tareas que definen a la propia estrategia.

La especialización del trabajo o de las tareas conlleva a la necesidad de tener cierto control y coordinación de las mismas. En ocasiones esta coordinación resulta ser un problema porque implica invertir tiempo en esta actividad; sin embargo se puede dar una coordinación perfecta cuando se logra que los materiales y las personas puedan seguir las diversas fases del proceso ininterrumpidamente.

La división de las funciones debe hacerse según los objetivos propios de cada empresa, considerando también su estrategia particular, al igual que las características personales de cada integrante de la organización. Una vez que se han identificado las tareas clave, se deben asignar a los diferentes integrantes, la responsabilidad que cada tarea requiere para su cumplimiento eficaz.

La división de las funciones es de vital importancia para el logro de los objetivos. Como afirma Adam Smith en su obra "*La Riqueza de las Naciones*" que las mejoras más

considerables que se han introducido en el poder productivo laboral y la mayor parte de la habilidad, destreza y criterio con que se dirige o aplica corresponden a la división del trabajo.

### III.4.3 TIPOS DE ORGANIZACIONES

La economía mexicana se encuentra formada por el conjunto de actividades que conducen a la producción de bienes y servicios. El conjunto de actividades productivas se divide en tres sectores: agropecuario, industrial y de servicios.<sup>26</sup>

El sector agropecuario está integrado por la agricultura, la ganadería, la silvicultura y la pesca. La agricultura es la labranza o cultivo de la tierra para obtener vegetales que sirven para satisfacer necesidades humanas. La ganadería consiste en la cría de ganado para su venta o para la explotación de los productos derivados de él. La silvicultura se refiere a la explotación y conservación racional de los bosques para obtener madera, resina, chicle, papel, etc. La pesca se ocupa de la extracción de especies animales del agua que sirven para alimentación o para la industria.

El sector industrial se refiere al "conjunto de actividades económicas que tienen como finalidad la transformación y la adaptación de recursos naturales y materias primas

---

<sup>26</sup> *cf.* MÉNDEZ, José, *Problemas Económicos de México*, p 120-124.

semielaboradas en productos acabados de consumo final o intermedio, que son los bienes materiales o mercancías.<sup>27</sup> La industria se divide en extractiva y de transformación. La extractiva hace referencia a las actividades que tienen como fin extraer del subsuelo algunos recursos naturales; como por ejemplo la minería y la industria petrolera. La industria de transformación se dedica a la producción de bienes materiales o mercancías que han tenido algún cambio durante el proceso productivo, como por ejemplo, los alimentos industrializados, productos químicos, textiles, vidrio, aparatos de uso doméstico, aparatos eléctricos y electrónicos y papel. Algunos de estos bienes son de consumo no duradero y otros de consumo duradero, así como intermedios o bienes de capital. Los bienes de consumo son los que han sufrido una transformación y satisfacen necesidades finales de los consumidores. Los bienes de consumo no duraderos se consumen a corto plazo, mientras que los duraderos se consumen una vez y se van desgastando poco a poco. Los bienes intermedios son los que ya han sufrido alguna transformación y son consumidos en el proceso productivo en donde se elaboran bienes de consumo final. Los bienes de capital son los que sirven para producir otros bienes como la maquinaria, herramienta y equipo.

---

<sup>27</sup> *Ibidem.*, p. 120.

En nuestro país existen varios tipos de empresas, que de acuerdo con el capital que las constituye se clasifican en privadas, públicas, extranjeras y mixtas. Otra clasificación corresponde a su tamaño y pueden ser pequeñas, medianas o grandes.

El sector servicios incluye todas las actividades necesarias para el funcionamiento de la economía integrada en los sectores agropecuario e industrial. Este sector proporciona atención personal, es decir, servicios que contribuyen a la formación del producto e ingreso nacionales: las principales ramas de este sector son: comercio, restaurantes y hoteles, transporte, comunicaciones, servicios financieros, alquiler de inmuebles, servicios profesionales, servicios de educación, servicios médicos, servicios gubernamentales, otros servicios.

### III.5 VALOR ECONÓMICO AGREGADO: UNA VENTAJA SOBRE LA COMPETENCIA

El Valor Económico Agregado es la diferencia entre el valor económico que la empresa paga a terceros por productos y servicios que recibe y el valor económico que la empresa recibe de terceros por productos y servicios que les proporciona; es decir, el precio que una empresa cobra por prestar un servicio con ciertas ventajas, sobre la competencia; o por vender un producto que ha sido transformado de su forma original

(materia prima) para convertirlo en un artículo novedoso y atractivo al cliente. La distribución del Valor Económico Agregado entre los elementos de la empresa que han contribuido a generarlo es una de las funciones directivas más importantes en cuanto a la toma de decisiones se refiere,<sup>28</sup> pues mueve a cambiar procesos completos para ser más competitivos y atractivos al consumidor.

### III.6 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: PILAR DE LA ORGANIZACIÓN

Una organización empresarial está compuesta por dos aspectos principales; uno es el empresarial y el otro es el humano. El humano se refiere a los empleados y de esta manera involucra a las relaciones humanas, las cuales son con los empleados. Muy a menudo los empresarios olvidan el aspecto humano de la empresa para darle alcance a los objetivos económicos y administrativos.

En principio el papel del área de Recursos Humanos es muy semejante al de otros departamentos en el sentido que existe para que todo el sistema organizacional funcione óptimamente, generando mayor productividad. En general este departamento pretende tratar y contrapesar los trastornos e insatisfacciones humanas referidas al trabajo. "La

---

<sup>28</sup> cfr. LLANO, Carlos., Análisis de la Acción Directiva, p. 49.

dirección de personal se ocupa del individuo y dirige su atención a sus actitudes y necesidades, porque su objetivo primordial es desarrollar buenas relaciones entre los empleados.<sup>29</sup>

Las funciones del departamento de recursos humanos, están comprendidas en cuatro categorías principales:

- 1) Las originadas por la admisión de nuevos empleados;
- 2) Por el ascenso en la organización;
- 3) Por la adaptación a los cambios;
- 4) Por problemas personales y de trabajo graves.

Las relaciones humanas de una organización han sido una influencia positiva que promueven la eficiencia y beneficios, tanto de la empresa, como de los empleados.

Por lo general un departamento de recursos humanos se establece cuando, en el proceso natural de crecimiento de la empresa, se empieza a sentir la necesidad de contar con un área especializada en el personal. Este departamento cuenta con una jerarquía propia que establece funciones especializadas; los elementos específicos varían de una organización a otra.

---

<sup>29</sup> GARDENER, B.B; MOORE, D.G., Relaciones Humanas en la Empresa, p 325.

### *III.6.1 Objetivos*

El departamento de Recursos Humanos también cuenta con objetivos propios, mediante los cuales se obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y número apropiado de personal, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada; así como capacitar, desarrollar y promover al personal ya existente. En este departamento también se lleva al cabo una compleja gama de actividades, por lo que requiere de división y especialización de las tareas. Este tipo de departamentos se tiene la responsabilidad de favorecer un ambiente de productividad mediante la identificación de métodos para mejorar el entorno laboral.

### *III.6.2 Autoridad Staff*

En el departamento de personal o recursos humanos se presentan servicios, tanto a los empleados como a los directivos y a la organización para lograr las metas. Los directivos de Recursos Humanos no tienen ni responsabilidad ni autoridad sobre otros departamentos, tienen una autoridad staff que otorga la posibilidad de asesorar. La autoridad staff ejerce presión; asesora a gerentes en línea sobre aspectos relacionados con el personal.

### *III.6.3 Actividades*

Las principales actividades que realiza el departamento de recursos humanos en una organización bien establecida son: análisis de puestos, reclutamiento, selección de personal, desarrollo y evaluación, inducción y prestaciones. También se realiza una administración del personal, la cual puede ser reactiva, que es cuando los ejecutivos toman decisiones en respuesta los problemas que se presentan en el área; la administración proactiva ocurre cuando se anticipa al surgimiento de los problemas y se procede a la aplicación de medidas correctivas antes que se suscite el problema.

En los departamentos de recursos humanos se encuentra información sobre el personal y se aplica asesoría en aspectos relacionados con problemas individuales e interpersonales. Si no se contara con esta información no se podría actuar de manera totalmente eficaz. Se cuenta con los datos del recurso humano, así como las necesidades de recursos humanos a futuro. Gracias a esto el departamento puede realizar los procesos de reclutamiento y selección de los nuevos integrantes y promover a los actuales. También se diseñan los puestos y se ve la forma de que sean más productivos y satisfactorios. De esta manera se mejoran los niveles de satisfacción y productividad de la organización, porque se emplean mecanismos para mejorar la comunicación organizacional.

### *III.6.3.1 Análisis de puestos*

El análisis de puestos consiste en una descripción detallada de las actividades propias de cada puesto. Esta labor se hace con el objetivo de encauzar adecuadamente el reclutamiento y ayudar a buscar a la persona con el perfil idóneo para un determinado puesto. En este análisis se establecen claramente las habilidades, conocimientos y actitudes propios de cada uno de los puestos que conforman a la empresa; así como los estudios mínimos requeridos, la experiencia deseada, la responsabilidad y esfuerzo necesarios. En el análisis de puestos también se establece claramente el lugar que ocupa cada puesto en la jerarquía organizacional.

### *III.6.3.2 Reclutamiento*

El reclutamiento es el proceso mediante el cual se busca atraer e interesar a candidatos con cierto perfil para cubrir una vacante. Inicia con la búsqueda de los posibles interesados y termina con la solicitud de empleo. Para considerar a un candidato es necesario tener en cuenta los requerimientos del puesto y las características personales.

Las principales fuentes de reclutamiento son la interna y la externa. En la interna se busca promover al propio personal de la empresa y en la externa se consideran a las demás personas ajenas a la organización.

En el proceso de reclutamiento siempre deben estar presentes las políticas de la compañía, los planes de cada uno de los puestos y los requerimientos del propio puesto.

#### *III.6.3.3 Selección de personal*

Los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción a una organización son los medios para lograr la plena satisfacción del personal, lo que se traduce en mayor rendimiento y productividad en la empresa. La selección tiene como objetivo principal colocar a un buen trabajador en una vacante. Para seleccionar a un candidato, se consideran varios aspectos, como destreza, habilidad, conocimientos, salud, actitudes, etc. También se verifican datos en la entrevista como las ocupaciones que ha desempeñado anteriormente. Es un requisito presentar exámenes médicos para comprobar que el candidato goza de buena salud, al igual que la comprobación de referencias con los antiguos patrones. Al final, si se cumple con todos los requisitos anteriores, se decide si la persona es apta para el puesto.

#### *III.6.3.4 Desarrollo y evaluación*

El nuevo empleado necesita orientación, debe ser entrenado para cumplir su trabajo con responsabilidad; es por ésto que parte del éxito de recursos humanos se obtiene del desempeño de los empleados. Para saber cuál ha sido éste, el departamento lleva al cabo retroinformación que se hace por medio de evaluaciones, que conduzcan el esfuerzo al éxito. De esta manera también se logra la motivación de los empleados.

#### *III.6.3.5 Inducción*

La inducción consiste básicamente en que una persona, una vez contratada, se introduzca lo más rápido posible a la compañía y se convierta en un empleado productivo y satisfecho. El recién ingresado, la mayoría de las ocasiones tiene sentimientos de angustia por lo desconocido. En el proceso de inducción se busca reducir al mínimo estos sentimientos haciendo que el nuevo miembro se sienta acogido entre sus compañeros. Además el empleado aprende sus funciones más rápidamente y "se pone la camiseta".

En la inducción, además de conocer a los compañeros de trabajo y la posición que ocupará en el mismo; se presentan las normas y políticas de la compañía; ésto tiene como objetivo incrementar la sensación de pertenencia del nuevo empleado.

### ***III.6.3.6 Prestaciones***

Constituyen un valioso elemento en el paquete de compensaciones que presenta la empresa y deben corresponder a la productividad de los empleados y a la competencia externa. La organización debe proteger a sus empleados de todo tipo de riesgos como la prevención de accidentes, el seguimiento de las normas adecuadas de medicina preventiva, para evitar enfermedades, las facilidades que se otorgan para adquirir bienes muebles o inmuebles, etc. Las prestaciones sirven además para mantener y motivar a la fuerza de trabajo.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA PEDAGÓGICA PARA EFICIENTAR EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **IV.1 JUSTIFICACIÓN**

La derivación práctica de este estudio consiste en diagnóstico y planeación. La realización y la evaluación se dejan abiertas para investigaciones posteriores. Sólo se diagnostica y planea, por ser muy amplia esta investigación..

#### *IV.1.1 Población*

Para establecer el diagnóstico se aplicaron 12 encuestas. La población fue el universo total de instituciones bancarias certificadas por la Comisión Nacional de Sistemas de Ahorro para el Retiro (CONSAR) al día 3 de febrero de 1997 para funcionar como AFORE (Administradora de Fondo para el Retiro).

#### **I.V.2 INSTRUMENTO: ENCUESTA**

Para establecer el diagnóstico se utilizó una encuesta de 19 preguntas. Se utilizó la encuesta por ser impersonal y porque se hace un estudio con los datos que se obtienen en

porcentajes. El objetivo de esta encuesta fue investigar el proceso de selección que se utilizan en las instituciones antes mencionadas y conocer las técnicas de reclutamiento más empleadas.

La mayoría de las preguntas son cerradas con la opción de agregar algún dato que se pueda considerar importante por la persona que respondió la encuesta. También existen preguntas abiertas en las cuales se describen los procesos de las diferentes instituciones.

Existe la opción de agregar algún comentario adicional al final de la misma, lo que da oportunidad al encuestado que exprese lo que no tuvo oportunidad de exponer al contestar.

A continuación se presenta un ejemplar del instrumento:

## ENCUESTA

LA PRESENTE ENCUESTA TIENE COMO OBJETIVO INVESTIGAR EL MÉTODO DE SELECCIÓN QUE SE SIGUE EN LAS DIFERENTES EMPRESAS. MUCHO LE AGRADECEMOS SE SIRVA CONTESTAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

1.- ¿Utiliza algún procedimiento especial para llenar una vacante?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

2.- ¿Qué técnicas de reclutamiento emplea? (Marque las tres principales, asignando el no, 1 a la más importante y el 3 a la menos importante)

- Candidatos espontáneos \_\_\_\_\_

- Anuncios en periódicos \_\_\_\_\_

- Agencias de empleos \_\_\_\_\_

- Asociaciones profesionales \_\_\_\_\_

- Universidades \_\_\_\_\_

- Recomendaciones \_\_\_\_\_

- Otros \_\_\_\_\_

¿Cuál?

\_\_\_\_\_

3.- ¿En cuáles de las siguientes técnicas de selección se basa? (Marque con las tres principales, asignando el número 1 a la más importante y el 3 a la menos importante):

- Observación \_\_\_\_\_
- Entrevista \_\_\_\_\_
- Pruebas psicológicas \_\_\_\_\_
- Pruebas pedagógicas \_\_\_\_\_
- Examen Médico \_\_\_\_\_
- Verificación de referencias \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

4.- Las entrevistas las suele hacer (Marque con una X):

- a) individuales \_\_\_\_\_
- b) grupales \_\_\_\_\_

5.- ¿Qué tipo de entrevista suele realizar? (Marque con una X)

- Dirigida \_\_\_\_\_
- Libre \_\_\_\_\_
- Mixta \_\_\_\_\_

- Provocación de tensión \_\_\_\_\_

- Resolución de problemas \_\_\_\_\_

6.- ¿En qué tipo de entrevistas ha logrado mejores resultados?

---

7.- ¿Qué tipos de pruebas psicológicas emplea? (Marque con una X)

-Personalidad y temperamento \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

- Intereses \_\_\_\_\_

- Aptitudes o Habilidades \_\_\_\_\_

- Inteligencia \_\_\_\_\_

- Rendimiento \_\_\_\_\_

- Otros \_\_\_\_\_

8.- ¿Utiliza el mismo procedimiento de selección para todos los niveles jerárquicos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

9.- ¿Cuál es el procedimiento que utiliza para puestos altos? (Describa)

---

---

10.- ¿Cuál es el procedimiento que utiliza para mandos intermedios? (Describe)

---

---

11.- ¿Cuál es el procedimiento que utiliza para puestos inferiores? (Describe)

---

---

12.- ¿Cuánto tiempo tarda todo su proceso de selección?

---

13.- ¿Se realiza todo el proceso de selección y luego se decide, o se decide en cada paso del proceso?

---

**A PARTIR DE ESTE MOMENTO, MARCAR LOS TRES ASPECTOS MÁS IMPORTANTES, ASIGNANDO EL NÚMERO 1 AL DE MAYOR PRIORIDAD Y 3 AL DE MENOR EN CADA UNA DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:**

## 14.- ¿Qué aspectos se evalúan en la solicitud de empleo?

- Datos generales \_\_\_\_\_
- Trayectoria laboral \_\_\_\_\_
- Trayectoria educativa \_\_\_\_\_
- Indicios de inestabilidad \_\_\_\_\_
- Causas de desempleo \_\_\_\_\_
- Coherencia en la información \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

## 15.- ¿Qué aspectos se evalúan en la entrevista?

- Compatibilidad con el futuro trabajo y jefe \_\_\_\_\_
- Relaciones de dependencia \_\_\_\_\_
- Adaptación a las condiciones de trabajo \_\_\_\_\_
- Capacidad para seguir instrucciones \_\_\_\_\_
- Presentación \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

## 16.- ¿Qué busca medir con las pruebas psicológicas?

- Capacidad de raciocinio \_\_\_\_\_
- Habilidades o destrezas \_\_\_\_\_
- Potencial para desempeñar un cargo \_\_\_\_\_
- Tipo de personalidad \_\_\_\_\_
- Tendencias persistentes \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

## 17.- ¿Cuál es el propósito del examen médico?

- Registro de la condición física \_\_\_\_\_
- Aceptar personas que puedan influir en la calidad y cantidad del trabajo \_\_\_\_\_
- Observar riesgos de ausentismo \_\_\_\_\_
- Prevenir lesiones o daños a los empleados actuales \_\_\_\_\_
- Otros ¿Cuál? \_\_\_\_\_

## 18.- ¿Para qué realiza la verificación de referencias?

- Constatar información \_\_\_\_\_
- Obtener información adicional \_\_\_\_\_
- Investigar las razones de retiro del empleo anterior \_\_\_\_\_
- Conocer los índices de ausentismo \_\_\_\_\_

- Conocer la capacidad del empleado \_\_\_\_\_

- Otros \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

19.- ¿Qué se establece en la contratación?

- Concretar salario \_\_\_\_\_

- Periodicidad de pagos \_\_\_\_\_

- Horario de trabajo \_\_\_\_\_

- Vacaciones \_\_\_\_\_

- Necesidad de viajar \_\_\_\_\_

- Condiciones especiales de trabajo \_\_\_\_\_

- Fecha de ingreso \_\_\_\_\_

- Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

Comentarios \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

MUCHAS GRACIAS POR SU COOPERACIÓN

### IV.3 DIAGNÓSTICO

El resultado del diagnóstico fue el siguiente:

- La fuente principal de reclutamiento son las universidades, por contar con gente joven, la cual está dispuesta a trabajar largas jornadas por un salario modesto; sin embargo lo que los universitarios buscan es adquirir experiencia, reconocimiento e irse adentrando en el apasionante mundo de negocios.
- La entrevista es la técnica de selección más utilizada en todos los niveles jerárquicos y para todos los puestos. De aquí que sea tanta su importancia. Sin embargo hay puestos, sobre todos los niveles inferiores, en los que hay que considerar aspectos, como las habilidades o destrezas, como prioritarios y utilizar a la entrevista como un medio para constatar los resultados obtenidos por medio de pruebas psicológicas.
- Para todos los puestos se detectó que se hacen entrevistas y pruebas psicológicas (según lo requiera el puesto).
- El examen médico y la verificación de referencias sí se llevan al cabo, pero simplemente como un trámite, que no afecta a la decisión de contratar al candidato.

- El proceso de selección tarda aproximadamente dos semanas. Se decide en cada etapa del proceso, por ser muy costoso realizarlo todo y al final tomar una decisión, la cual no siempre es de contratar al candidato. Desde otra perspectiva, un proceso que dura dos semanas es muy largo para el candidato, pues en este tiempo no está teniendo ningún ingreso y el desgaste moral puede ser muy grande.

#### IV.4 VALORACIÓN CUANTITATIVA

Se aplicó la encuesta a 12 instituciones bancarias del Distrito Federal y Área Metropolitana. Los resultados fueron los siguientes:

El 92% de las instituciones utilizan un procedimiento especial para llenar una vacante. Sólo el 8% no tiene un procedimiento especial (gráfica 1).

Entre las técnicas de reclutamiento más solicitadas se encuentran las universidades con un 38%, seguidas de los candidatos espontáneos con un 31%; le siguen las recomendaciones con un 19% y por último están los grupos de intercambio, con un 12% (gráfica 2). En cuanto a las técnicas de selección, la más empleada es la entrevista, con un 46%, después se encuentran las pruebas psicológicas con un 33% y finalmente las

referencias con un 21% (gráfica 3). Las entrevistas que se realizan en los bancos son individuales (100%) (gráfica 4); dentro de éstas las modalidades más recurridas con 29% es la mixta; la dirigida y la libre tienen un 25% y la modalidad de resolución de problemas con un 21% (gráfica 5). Sin embargo el 58% ha obtenido mejores resultados en la entrevista dirigida; mientras tanto, el 25% ha logrado satisfacer sus necesidades mediante la entrevista con la modalidad de resolución de problemas y sólo un 17% ha tenido resultados satisfactorios en la entrevista mixta (gráfica 6).

Con respecto al uso de pruebas psicológicas, el 32% de los bancos encuestados no utiliza ningún tipo de pruebas. El 23% utiliza la prueba "Human Side"; y en un 15% se emplean Pruebas Proyectivas, así como Beta y Terman con los mismos porcentajes (gráfica 7).

En la mayoría de los bancos (92%) no se utiliza el mismo procedimiento de selección para todos los niveles jerárquicos; sólo el 8% sí emplea el mismo proceso de selección (gráfica 8). El procedimiento más utilizado para los puestos altos es: entrevista con un 52%; pruebas psicológicas con un 29% y recomendaciones con un 19% (gráfica 9). Para los puestos intermedios la entrevista ocupa un 61%, seguida de pruebas psicológicas con un 28% y estudio socioeconómico con 11% (gráfica 10). En los puestos inferiores también se utiliza la entrevista con un 53%, seguida de pruebas psicológicas con

un 33% y pruebas técnicas con un 14% (gráfica 11). En general todo el proceso de selección tarda aproximadamente entre 15 y 20 días (54%). El 31% contestó que el proceso depende del puesto para el que se aplique; y sólo el 15% de los bancos tardan 1 semana en decidir (gráfica 12). La toma de decisiones en el proceso se hace en cada etapa del mismo; es decir, el 100% decide en cada paso (gráfica 13).

Los datos que se evalúan en la solicitud de empleo son trayectoria laboral en un 37%, trayectoria educativa en un 23%, indicios de inestabilidad en un 20% y coherencia en la información en un 20% (gráfica 14).

Los datos más significativos en la entrevista son la compatibilidad con el futuro jefe y trabajo en un 40%, adaptación a las condiciones de trabajo en un 37% y presentación en un 23% (gráfica 15).

Los bancos que utilizan pruebas psicológicas lo hacen con la finalidad de descubrir rasgos característicos de la personalidad (36%), habilidades o destrezas en un 36% y potencial para desempeñar un cargo en un 28% (gráfica 16).

El propósito del examen médico es observar los posibles riesgos de ausentismo (31%); tener un registro de la condición física del empleado (26%); aceptar a personas

que puedan influir en la calidad y cantidad de trabajo (26%) y prevenir lesiones (17%) (gráfica 17).

La verificación de referencias se realiza para constatar información (39%); conocer las razones de retiro del empleo anterior (32%) y conocer la capacidad del empleado (29%) (gráfica 18).

Los aspectos que se establecen en la contratación se refieren principalmente a concretar salario (31%), determinar fecha de ingreso (19%); horario de trabajo (19%); establecer condiciones especiales de trabajo (17%), así como la periodicidad de los pagos (14%) (gráfica 19).

#### IV.5 VALORACIÓN CUALITATIVA

En las instituciones bancarias encuestadas se observó que la mayoría sí tiene un procedimiento especial para llenar una vacante. Esto significa que existe la preocupación por colocar a la persona adecuada en el lugar adecuado, lo cual se traduce en beneficios tanto para la empresa, como para el empleado. Asimismo, los niveles jerárquicos son diferentes, como también lo son los requisitos que deben tener los candidatos para llenar las vacantes; por lo que el proceso selectivo es diferente en cada uno de los diversos

niveles jerárquicos que conforman a la institución. En general, para llenar una vacante en un puesto alto, la técnica más explotada es la entrevista profunda, al igual que en el procedimiento para puestos intermedios. Sin embargo, para puestos inferiores la entrevista no es la más adecuada, aunque en este estudio constituye un alto porcentaje. La técnica que debería ser considerada como primordial para estos puestos es la aplicación de pruebas para descubrir habilidades o destrezas, por no requerir un alto grado de conocimientos, pero sí de habilidades.

Para reclutar candidatos, estas instituciones emplean como fuente principal a las universidades, por ser medios económicos y por atraer a una gran cantidad de personas. Ésto influye en la selección, al haber un número considerable de sujetos, se puede tener una elección más eficiente.

La entrevista juega un papel primordial en la selección de personal. Primeramente porque es la técnica más utilizada para discriminar a los candidatos desde la primer cita. También por ser una de las técnicas más económicas, rápidas y menos desgastantes moralmente, especialmente para el entrevistado. La diversidad de entrevistas ha permitido lograr los resultados deseados para los entrevistadores; entre las más recurridas, se encuentra la entrevista mixta, en donde el entrevistador hace preguntas directas, pero también da oportunidad para que el entrevistado comente datos que no estaban previstos,

pero que en ocasiones suelen ser importantes. Sin embargo en las entrevistas dirigidas se han logrado obtener mejores resultados, por ser más rápidas, y por abordar directamente el tema. Lo que se evalúa con prioridad en las entrevistas, sin importar el tipo del que se trate, es la compatibilidad con el futuro jefe y trabajo, así como la adaptación a las condiciones de trabajo. La presentación personal también influye en la percepción que pueda tener el entrevistador del candidato. En la entrevista se hace la evaluación de la solicitud de empleo, la cual consiste en constatar la trayectoria laboral y educativa del solicitante, así como verificar algunos datos ahí proporcionados.

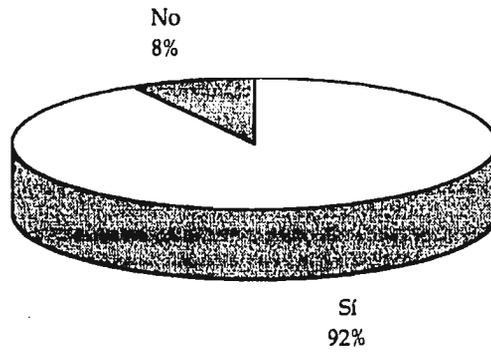
La mayoría de las instituciones encuestadas utilizan pruebas psicológicas. Estas pruebas, al igual que la entrevista, constituyen un aspecto importante en la selección, por proporcionar datos objetivos respecto a la conducta y personalidad de un candidato. Este tipo de evaluaciones son importantes sin importar el nivel jerárquico para el que se aplique; aunque dependiendo del puesto, va a ser la prueba que se emplee. Los rasgos característicos que se miden con mayor frecuencia con estas pruebas son la personalidad, sobre todo para puestos altos; después se considera el potencial para desempeñar un cargo para puestos intermedios y las habilidades o destrezas para puestos inferiores.

El proceso de selección debe ser minucioso, para estar seguros de que la persona que se está contratando va a cubrir las expectativas del puesto y de la propia empresa; es por esto que, este proceso por lo general, toma alrededor de dos semanas de principio a fin. Sin embargo como es un proceso tiene varias etapas, en las cuales en cada una de ellas se decide si se continua el proceso de un candidato o se detiene y se empieza con otro candidato. Se hace de esta manera porque los gastos económicos son menores y para que, tanto el candidato como la empresa que solicita personal haga buen uso de sus recursos.

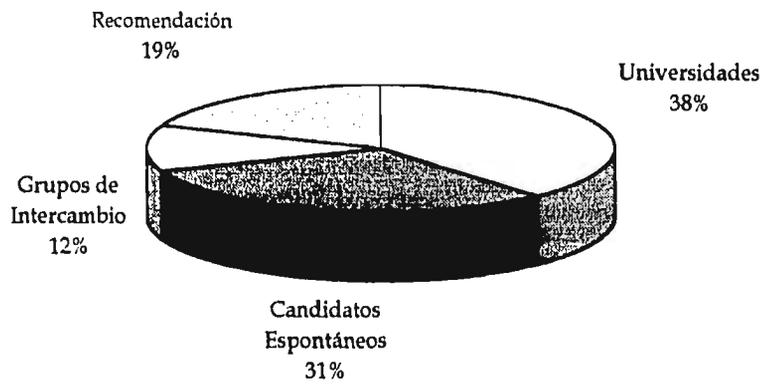
#### IV.6. GRÁFICAS

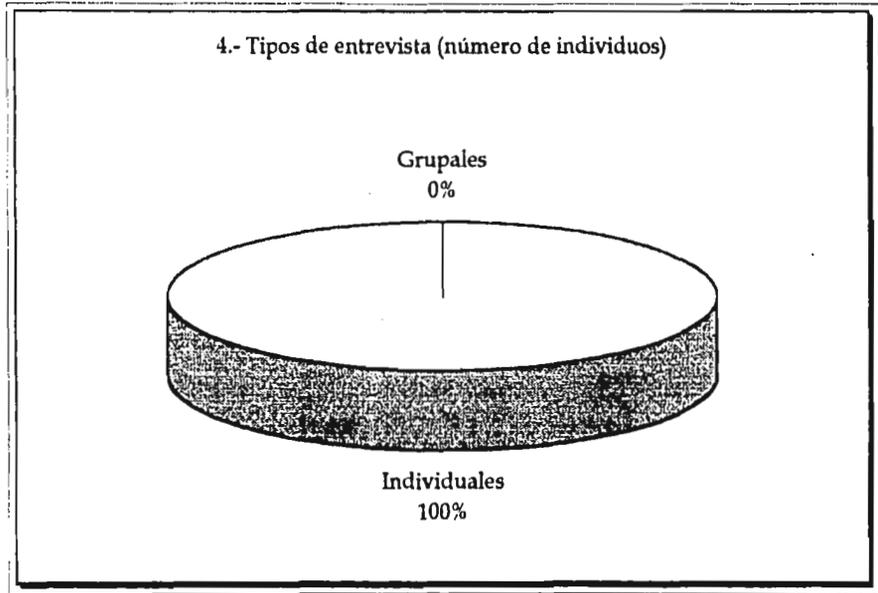
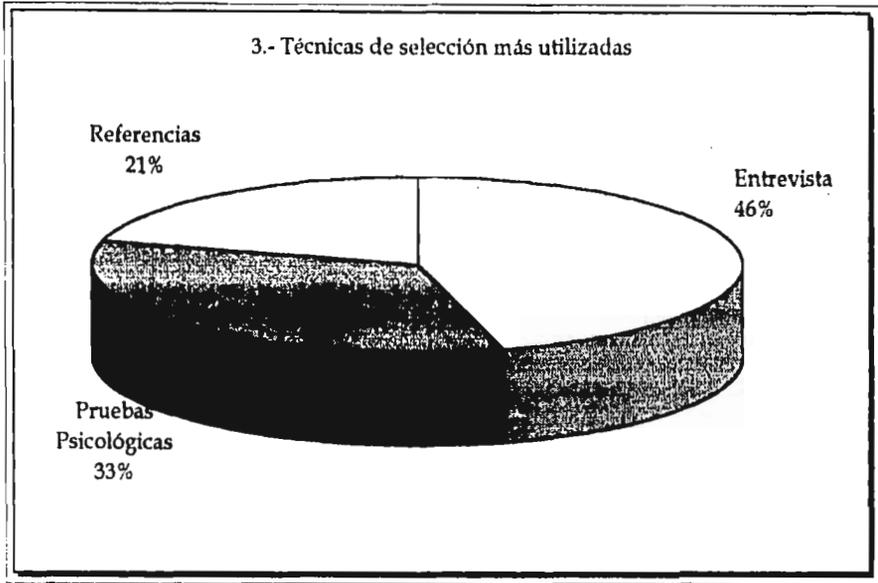
Se presentan las gráficas de donde se obtuvieron el diagnóstico, valoración cuantitativa y la cualitativa.

1.- Utiliza un procedimiento especial para llenar una vacante

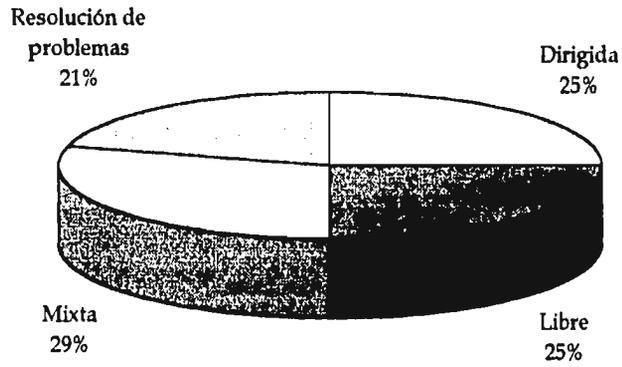


2.- Técnicas de reclutamiento más utilizadas

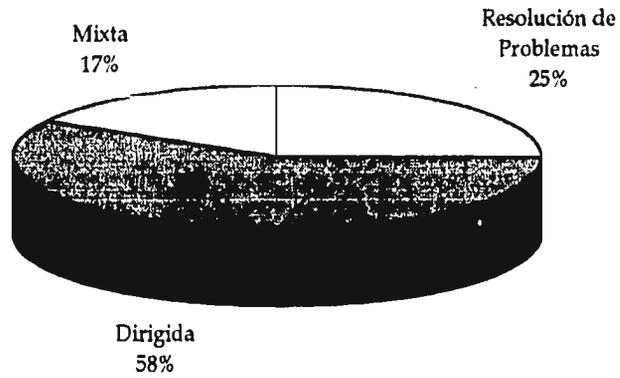


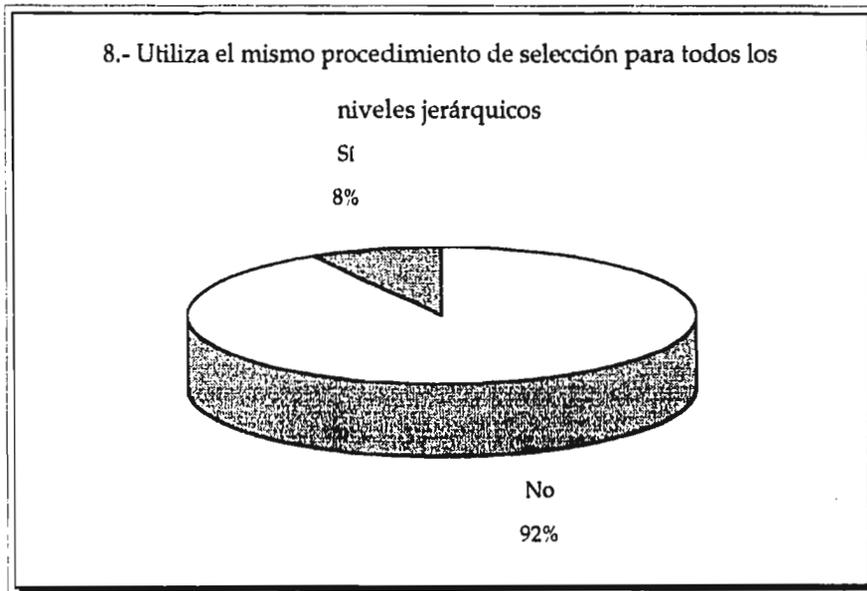
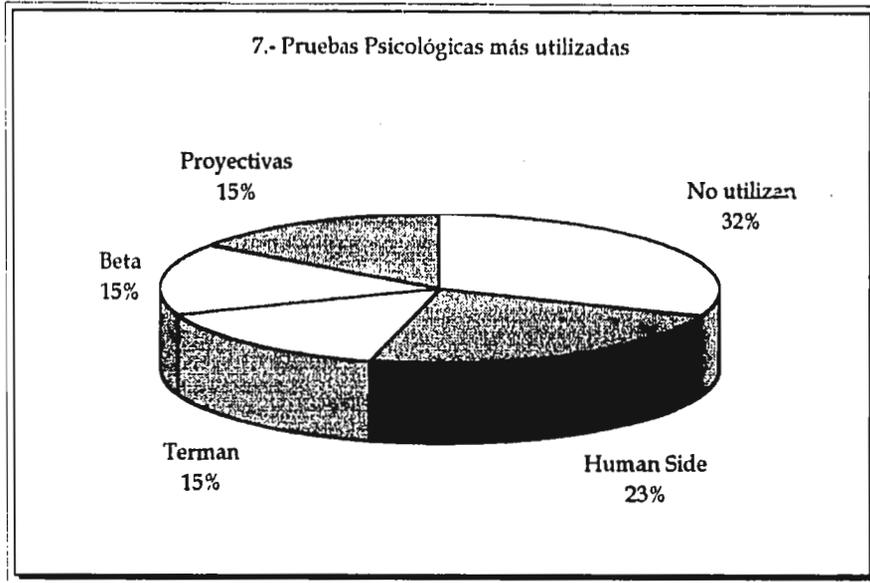


5.- Tipos de entrevista más utilizados

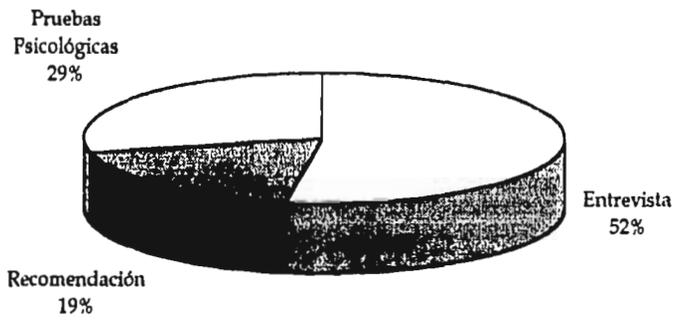


6.- Tipo de entrevista en la que se han logrado mejores resultados

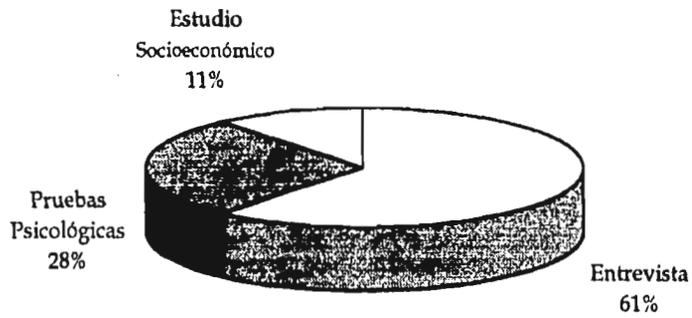




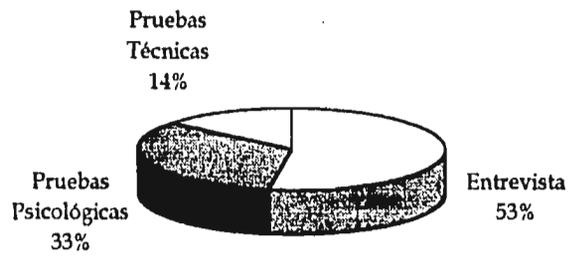
9.- Procedimiento para puestos altos



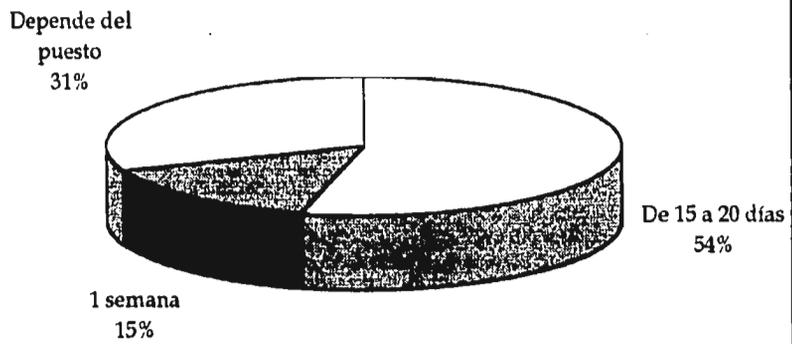
10.- Procedimiento para mandos intermedios

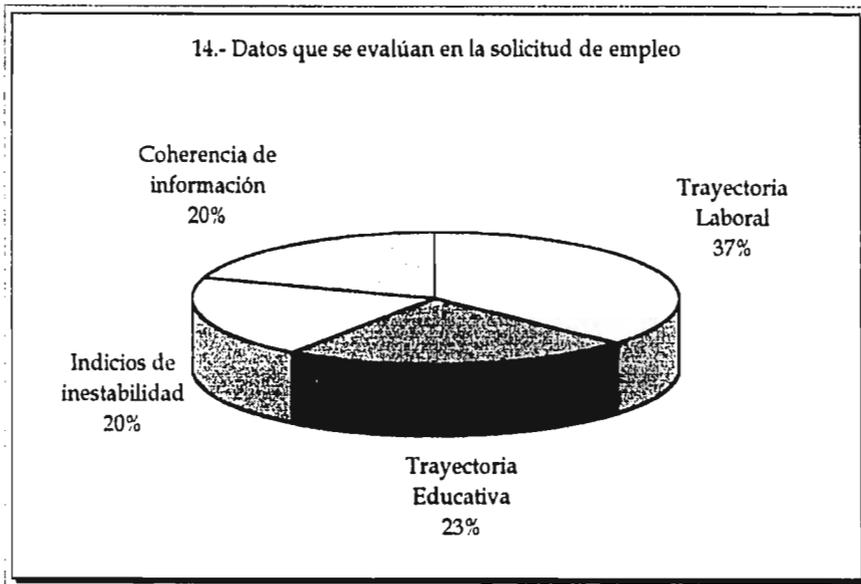
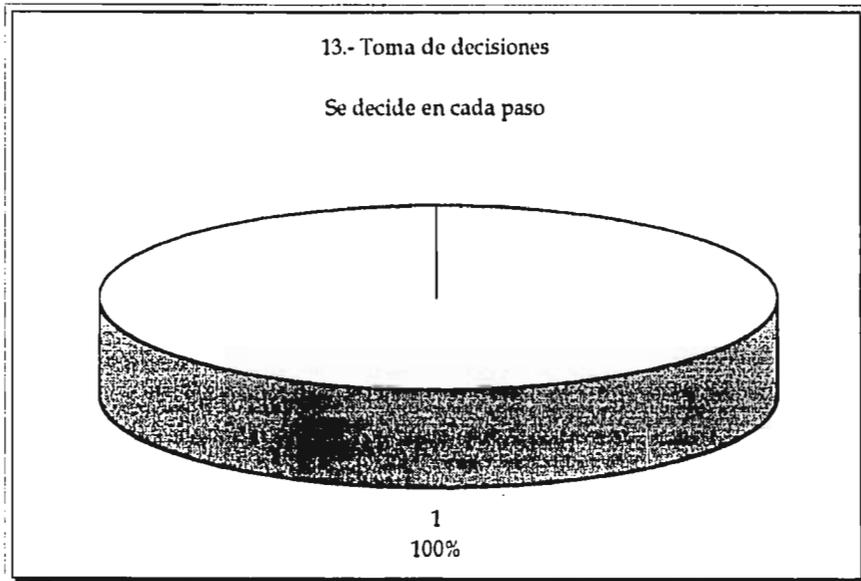


11.- Procedimiento para puestos inferiores

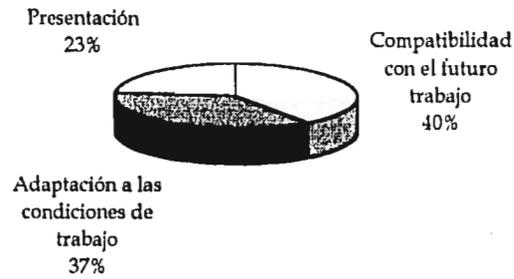


12.- Tiempo que lleva el proceso de selección

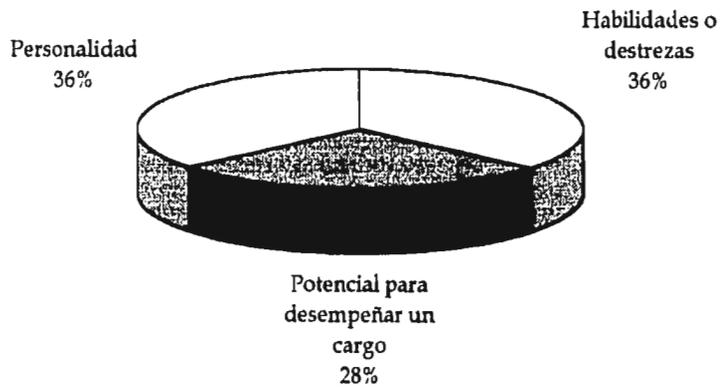




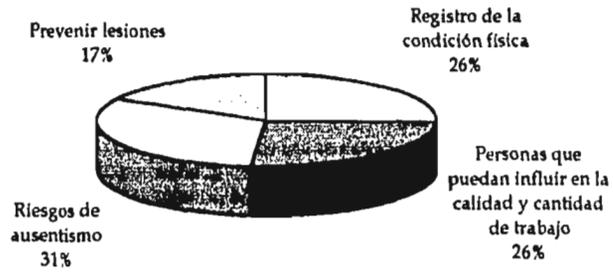
## 15.- Aspectos que se evalúan en la entrevista



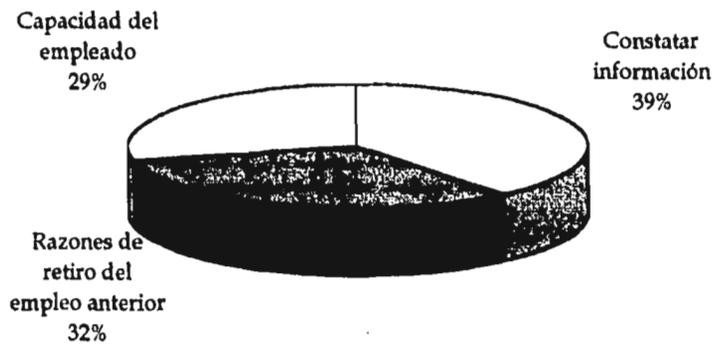
## 16.- Aspectos que se investigan con las pruebas psicológicas

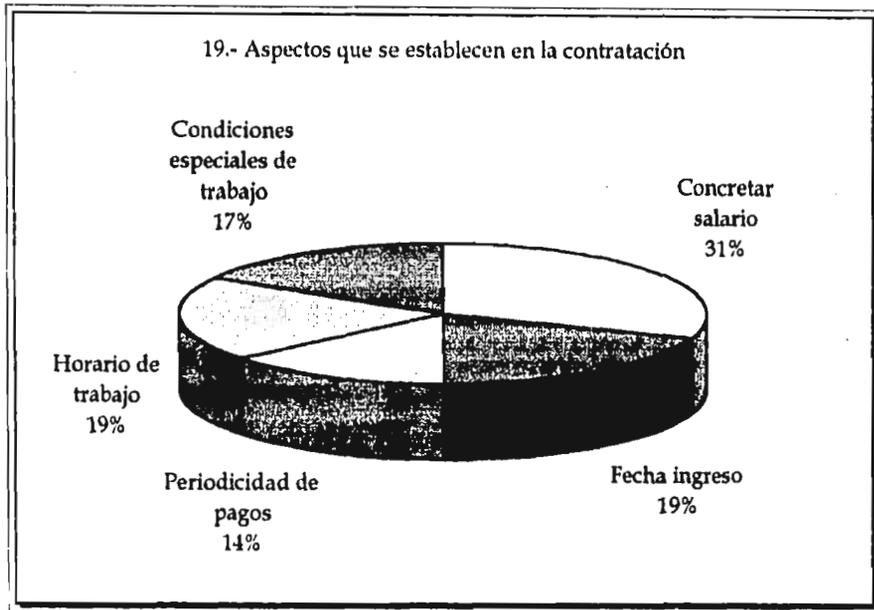


17.- Propósito del examen médico



18.- Propósito de la verificación de referencias





#### IV.7 PROPUESTA

Que las instituciones bancarias tengan una cartera de cuatro o cinco universidades de su preferencia para solicitar personal. Las universidades deben ser heterogéneas, para que así la empresa solicitante pueda escoger personal diverso para los múltiples puestos.

Establecer un formato de entrevista, para que todos los entrevistadores indaguen sobre los mismos aspectos. De esta manera la entrevista también va a ser más objetiva y va a tener mayor validez y confiabilidad.

Sugerir una batería de tests, para aumentar la validez y confiabilidad de los datos que se intentan recaudar. Esta batería deberá tener ciertas características, dependiendo del puesto que se vaya a ocupar. Para puestos altos se puede aplicar una batería utilizando el tests sobre personalidad e intereses. En puestos intermedios se pueden utilizar tests sobre habilidades e intereses. En puestos inferiores lo que se busca principalmente son tests que revelen las habilidades y destrezas de los candidatos.

También es necesario reducir el proceso de selección de dos semanas a una. Esto se puede lograr si desde la primer entrevista se decide si se aplican los tests al candidato. Si la respuesta es afirmativa, aplicarlos inmediatamente después de la entrevista. Si la

respuesta es negativa, decirle con toda franqueza al candidato que no cumple con las expectativas del puesto; que por el momento no existe ninguna otra vacante, pero que si desea puede ser boletinado a otras empresas o quedarse en lista de espera. Otra alternativa es comunicarse con el candidato inmediatamente se tenga una respuesta, ya sea favorable o desfavorable. En caso que sea favorable iniciar inmediatamente los trámites para la contratación. No es profesional hacer esperar al candidato varios días sin tenerle respuesta alguna; tampoco se debe hacerlo ir a la empresa en varias ocasiones para asuntos que se podrían tratar en una sola cita.

Otra forma de reducir el tiempo en el proceso de selección es buscando a cuatro o cinco candidatos al mismo tiempo. Tener una entrevista preliminar con cada uno y hacer una preselección; de ahí se escogen uno o dos candidatos para continuar con el proceso. Después de las pruebas determinar a la persona idónea para el puesto y finalizar con el proceso.

PUESTO	PROCESO	TESTS	TIEMPO
Mandos altos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Búsqueda en maestrías, empresas similares, despachos especializados.</li> <li>- Entrevista inicial</li> <li>- Aplicación de pruebas psicométricas.</li> <li>- 2a. Entrevista (Toma de decisión).</li> <li>- Contratación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- WAIS</li> <li>- Human Side</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 semana (Esta semana no se considera).</li> <li>- 1 día</li> <li>- 1 día</li> <li>- 1 día</li> <li>- 1 día</li> </ul>
			Total: 4 días.

Mandos intermedios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Búsqueda en: Universidades y escuelas técnicas; Periódico.</li> <li>- entrevista inicial</li> <li>- aplicación de pruebas.</li> <li>- 2a. Entrevista</li> <li>- Verificación de referencias y examen médico toma de decisión)</li> <li>- Contratación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thurstone: Habilidades mentales temperamento</li> <li>- Human side</li> <li>- Configuración Psicológica Individual (CPI).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 días (no considerados)</li> <li>- 1 día</li> </ul>
			Total: 5 días

<b>Bajos</b>  <b>Mandos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Búsqueda en: periódico, anuncios en radio.</li> <li>- Entrevista inicial</li> <li>- Pruebas Técnicas y Psicométricas.</li> <li>- 2a. Entrevista</li> <li>- Verificación de referencias y examen médico.</li> <li>- Contratación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Army Beta Kellogs</li> <li>-Thurstone: temperamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-3 días</li> <li>(no se consideran).</li> <li>1 día</li> <li>1 día</li> <li>1 día</li> <li>2 días</li> <li>1 día</li> </ul>
			<b>Total: 6 días</b>

## **CONCLUSIONES**

La selección de personal es un proceso, que debe tener una atención especial, pues la buena o mala selección influirá en los resultados organizacionales.

La persona que realiza el proceso de selección debe ser conocedora de aspectos como pruebas psicométricas, técnicas psicotécnicas y psicológicas.

Para que la selección tenga éxito, es fundamental llevar al cabo una buena entrevista, en donde la relación sea de cordialidad.

El reclutamiento y selección de personal son dos procesos separados; pero se necesitan el uno al otro para ser más eficientes.

Cada una de las tareas que se realizan en estos procesos, tienen objetivos muy específicos, que al integrarlos en la totalidad de los distintos procesos resultan muy útiles para lograr el objetivo general.

El objetivo del reclutamiento y selección es atraer a los posibles candidatos para escoger a la persona idónea para desempeñar un cargo de la mejor manera posible.

Existen diferentes tipos de empresas con diferentes tipos de necesidades. El encargado de reclutar y seleccionar al personal debe conocer el objetivo institucional antes de proceder a la elección de los candidatos.

El departamento de Recursos Humanos de una empresa es la base de la organización en cuanto a los empleados se refiere, pues gracias a éste los demás departamentos funcionan óptimamente.

Este departamento es el encargado de que los empleados se encuentren tranquilos y satisfechos en sus cargos u ocupaciones.

Para realizar el reclutamiento de personal la principal fuente que se utiliza son las universidades.

El procedimiento para seleccionar al personal varía según sea el nivel jerárquico para el cual se está aplicando.

Para la selección de personal se le da mucho mayor importancia a la entrevista que a cualquiera de las otras técnicas destinadas para este fin.

Las instituciones bancarias dan oportunidad a los jóvenes estudiantes o recién egresados para prestar sus servicios profesionales. Gracias a éstas la relación universidad-sector productivo se está abriendo cada vez más.

La psicolexia, referida específicamente a la entrevista es crucial en el proceso de selección de personal, pues es ahí en donde se pueden analizar actitudes ante los posibles problemas que el candidato pudiera enfrentar. Esta etapa del proceso es la más importante, pues se hace una discriminación de los posibles candidatos, al mismo tiempo que se ahorra esfuerzo y recursos económicos.

Las pruebas psicométricas proporcionan una medida cuantitativa de algunos aspectos de la personalidad de los candidatos. Suelen aportar datos adicionales a los obtenidos en la entrevista; sin embargo no todas las empresas utilizan este medio. Tal vez no lo consideran necesario por desconocer su utilidad o por carecer de personal que sepa aplicar e interpretar los resultados obtenidos en las pruebas. Otro aspecto a considerar sería que tal vez en estas instituciones aun no se le da la importancia que tiene la persona y

su trabajo como parte importante de los objetivos institucionales; sino que aun es considerada como un simple ente productivo.

El reclutamiento y selección de personal son procesos que dejan ver sus resultados a largo plazo. Por este motivo se debe ser muy cuidadoso al seleccionar al personal.

El departamento de recursos humanos cada vez está ocupando un lugar más importante en el organigrama institucional. Tiene objetivos propios y es un medio indispensable para lograr la efectividad de la empresa y de los mismos empleados. Tiene la responsabilidad de fomentar la integración de los empleados a su trabajo y buscar que se desarrollen personal y profesionalmente.

Otros aspectos que se consideran en la selección de personal son el examen médico, la verificación de referencias y la contratación. El propósito del examen médico es conocer el estado de salud del futuro empleado, lo cual puede influir en los riesgos de ausentismo, así como en la calidad y cantidad de trabajo. La verificación de referencias se hace para constatar información, principalmente, pero también para conocer la capacidad y disponibilidad del empleado. En la contratación se concreta el salario, el horario de trabajo, la fecha de ingreso y las condiciones especiales de trabajo, principalmente.

**BIBLIOGRAFÍA****Básica**

ARIAS GALICIA, Fernando.,

Administración de Recursos Humanos.

Trillas., México., 1979., 525 p.

ARMSTRONG, Michael.,

Gerencia de Recursos Humanos.

LEGIS., Colombia., 1991., 266 p.

ARTHUR, Diane.,

Selección Efectiva de Personal: Reclutamiento, entrevista, contratación y orientación de nuevos empleados.

Norma., Colombia., 1987., 238 p.

GARDENER, Burleigh B., MOORE, David G.

Relaciones Humanas en la Empresa.

Rialp., Madrid., 1976., 441 p.

GUIÓN, Robert.,

Tests para selección de Personal.

Rialp., Madrid., 1969., 774p.

HERRERA, Luis.,

Psicotécnica Pedagógica.

Sava., México., 1962., 94 p.

LAWSHE, Charles.,

Pruebas Psicotécnicas en la Selección de Personal.

Rialp., Madrid., 1972., 263 p.

MÉNDEZ, José S.,

Problemas Económicos de México.

Interamericana., México., 1987., 320 p.

MORALES, Ma. Luisa.,

Psicometría aplicada.

Trillas., México., 1983., 254 p.

RIVERA SOLER, Ricardo.,

Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal.

Limusa., México., 1992., 150 p.

Técnicas Modernas de las Entrevistas y de la Selección.

Alexander Hamilton Institute, Inc.,

Estados Unidos de Norteamérica., 1984., 86 p.

VILLALPANDO, José Manuel.,

Manual de Psicotécnica Pedagógica.

Porrúa., México., 1983., 382 p.

WERTHER, William.,

Administración de Personal y Recursos Humanos.

Mc. Graw Hill., México., 1995., 486 p.

WENDELL L., French.,

Administración de Personal.

Limusa., México., 1986., 656 p.

**Complementaria**

ACKOFF, Rusell L.,

Planificación de la Empresa del Futuro.

Limusa., México., 1987., 357 p.

ANDREWS, Kenneth R.,

El Concepto de Estrategia de la Empresa.

Ediciones Universidad de Navarra, S.A., Barcelona., 1977., 271 p.

ANSOFF, H. Igor.,

El Concepto de la Empresa.

Ediciones Universidad de Navarra, S.A., Barcelona., 1976., 241 p.

CERDÁ, Enrique.,

Psicometría General.

Herder., Barcelona., 1978., 190 p.

CHAVARRÍA O., Marcela; VILLALOBOS P., Marvya

Orientaciones para la elaboración y presentación de Tesis de Pedagogía.

Universidad Panamericana., México., 1993., 115 p.

CRAIG, Grace J.,

Desarrollo Psicológico.

Prentice Hall., México., 1994., 685 p.

DAVIDOFF, Linda.,

Introducción a la Psicología.

Mc Graw Hill., México., 1989., 698 p.

DAVIES, D.R.,

La Psicología y el Trabajo.

CECSA., México., 1975., 135 p.

HENZ, Hubert.,

Tratado de Pedagogía Sistemática.

Herder., Barcelona., 1976., 619 p.

LEVINE Samuel, FREEMAN F. Elzey.,

Introducción a la Medición en Psicología y en Educación.

Paidós., Argentina., 1973., 196 p.

LLANO CIFUENTES, Carlos.,

Análisis de la Acción Directiva.

Limusa., México., 1979., 307 p.

LLANO CIFUENTES, Carlos, *et al.*,

La vertiente humana del trabajo en la Empresa.

Rialp., Madrid., 1989., 143 p.

MIRA Y LÓPEZ, Emilio.,

Manual de Orientación Profesional.

Kapelusz., Argentina., 1965., 550 p.

NERICI, Imideo.,

Hacia una didáctica general dinámica.

Kapelusz., Argentina., 1969., 607 p.

STRANG, R, *et al.*,

Motivación y Diferencias Individuales en la Escuela.

Paidós., Argentina, 1966., 150 p.

VIGLIETTI, Mario.,

Psicología y Psicotécnica en la Orientación Profesional.

Marfil., España., 1967., 333 p.