

875202

UNIVERSIDAD VILLA RICA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

7

**“EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
COMO ASESOR INDEPENDIENTE EN EL
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

PATRICIA DEL ROCÍO LARIOS CRUZ

DIRECTOR DE TESIS:

REVISOR DE TESIS:

L.A.E. MOISÉS GONZÁLEZ RIVERA

L.A.E. SANDRA LUZ HOLZHEIMER VELA

BOCA DEL RÍO, VER.

2002

**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 MI PADRE:

C.P. GUILLERMO LARIOS BARRIOS

Por tu ejemplo de trabajo, de espíritu emprendedor, de fortaleza. Por pensar siempre en los demás antes que en ti mismo. Este trabajo es para ti con toda mi admiración, Gracias por todo lo que me has dado, Te quiero mucho.

A MI MADRE:

SRA. ROCIO CRUZ DE LARIOS

Por quererme, cuidarme, apoyarme en todo momento siendo siempre mi amiga y mi mayor impulso para llevar a cabo esta carrera, este trabajo es para ti con todo mi amor. Gracias por crear siempre en mí.

A MI HERMANA:

YUNNUEN LARIOS CRUZ

Por haber llenado siempre mi vida de alegría, por haberme acompañado en esas noches de tareas y trabajos, y por tomar mi mano siempre, Te quiero mucho.

A MI HERMANO:

GUILLERMO LARIOS CRUZ

Por compartir conmigo tu inteligencia y ayudarme en mis tareas, sobre todo en las de inglés. Te quiero mucho.

A MI PAREJA:

Por los momentos maravillosos que hemos compartido juntos, pero sobre todo los difíciles en los que siempre he encontrado tu apoyo y comprensión, gracias por transformar mi vida y hacer de mí un mejor ser humano, por llenarme de conocimientos, de felicidad, y de amor. Siempre serás mi vida, TE AMO.

A MI ABUELA:

ANGELA CRUZ HERNÁNDEZ

Por tu cariño, por tu ejemplo de mujer trabajadora, porque a pesar de las limitaciones y lo difícil que ha sido para ti, nunca te he escuchado quejarte de la vida, eso es algo que aún me falta aprender. Te quiero mucho.

A MI SOBRINO:

ALEXIS ENRIQUEZ LARIOS

Porque aún sin conocerte ya te quiero, y me hace feliz saber que pronto estarás con nosotros.

A MI CUÑADO:

RENE ENRIQUEZ ARRONIZ

Por tu amistad, y la alegría que has dado a toda mi familia, sobre todo a mi hermana.

A MIS TIOS:

ROSARIO CRUZ DE CHAVARRIA

L.A.E. MARCOS LARIOS BARRIOS

ING. POLICARPO LARIOS BARRIOS

CARLOS CHAVARRIA SANCHEZ

Por todos sus consejos y su ayuda a lo largo de la carrera. Gracias.

A MIS PRIMAS:

MAYRA CHAVARRIA CRUZ

JOHANA ALEJANDRA CHAVEZ CRUZ

Por toda la alegría y el cariño que me han dado. Las quiero mucho.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A MI ASESOR DE TESIS:

L.A.E., L.D. Y M.A. MOISÉS GONZALEZ RIVERA

Como un reconocimiento por los conocimientos brindados para la realización de este trabajo, su búsqueda incansable del conocimiento, de la calidad en la educación y en la investigación, así como por su estilo tan joven de llegar a cada joven que asiste a su cátedra, por hacer ver en nuestra realidad, la realidad y aplicación de los conocimientos que comparte con nosotros. MUCHAS GRACIAS.

A MI REVISORA DE TESIS:

L.A.E. SANDRA LUZ HOLZHEIMER VELA

Por todos los conocimientos que me brindó a lo largo de la carrera, por sus atinados comentarios y por ser ejemplo de mujer profesionista.

A LA DIRECTORA DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN:

L.A. ROSA MATEU MORANDO

Por su apoyo, sus conocimientos y por demostrarnos con su ejemplo a todas las egresadas de esta licenciatura que podemos lograr grandes éxitos profesionales.

AL LAE. JOSE ANTONIO OLMEDO BOLAÑOS

Por su ayuda, comprensión y paciencia cualidades difíciles de encontrar, por sus conocimientos transmitidos. Gracias.

AL SR. JESÚS PRADOS HERNÁNDEZ

Por sus palabras que un día me hicieron reflexionar respecto a la importancia del estudio y la preparación. Gracias.

A MIS AMIGAS:

REBECA DEL BARRIO LÓPEZ

VERÓNICA GONZALEZ DIAZ MIRON

ALEIDA TORRES REYES

Por compartir grandes momentos juntas, tanto en la carrera como personales, por su amistad y su apoyo. Gracias.

A MI AMIGO:

RODOLFO MARTINEZ CRUZ

Por tu apoyo incondicional, por escucharme siempre y todos los momentos tan divertidos y difíciles que pasamos juntos. Gracias hermano.

A LA SECRETARIA DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

LIC. IRMA HERNÁNDEZ RUIZ

Por sus atenciones, su ayuda y sus consejos a lo largo de la carrera. Gracias.

MI AGRADECIMIENTO A TODOS MIS MAESTROS, COLABORADORES Y AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE VERACRUZ "VILLA RICA".

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	5
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema	5
1.2 Justificación	6
1.3 Objetivos	6
*Generales	6
*Específicos	7
1.4 Hipótesis	7
1.5 Variables	7
1.5.1 Dependiente	7
1.5.2 Independiente	7
1.5.3 Conceptuales	8
1.5.4 Operacionales	8
1.6 Tipo de estudio	8
1.7 Población y muestra	9
1.8 Instrumento de medición	9
1.9 Recopilación de datos	9
1.10 Análisis de datos	9
1.11 Importancia del estudio	9
1.12 Limitaciones del estudio	10
CAPITULO II	11
MARCO TEORICO	
2.1 Concepto de Administración de personal	11
2.2 Concepto de Recursos Humanos	13
2.3 Funciones y Subfunciones del Departamento de Recursos Humanos	16
2.4 Análisis de puestos	22
2.4.1 Definición	22
2.4.2 Objetivo	23
2.4.3 Aplicación y utilización	24
2.4.4 Importancia del análisis de puestos	25
2.4.4.1 Para el Trabajador	26
2.4.4.2 Para el departamento de Recursos Humanos	26
2.4.4.3 Para el supervisor	27
2.4.4.4 Para la empresa	28
2.4.7 Partes que lo forman	28
2.4.7.1 Encabezado	28
2.4.7.2 Descripción Genérica	29
2.4.7.3 Descripción Analítica	29

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.4.7.4	Especificación del puesto	29
2.4.7.5	Requerimiento de actitudes	29
2.4.8	Necesidad del análisis de puestos	30
2.4.8.1	Necesidad legal del análisis de puestos	30
2.4.8.2	Necesidad para la productividad	31
2.5	Reclutamiento	31
2.5.1	Definiciones	31
2.5.2	Objetivo	32
2.5.3	Tipos de reclutamiento	34
2.5.4	Importancia del reclutamiento	34
2.5.5	Medios de Reclutamiento	34
2.5.6	La actitud como elemento de la convocatoria para el reclutamiento	40
2.6	Selección	41
2.6.1	Definición	41
2.6.2	Objetivo	43
2.6.3	Importancia	43
2.6.4	Proceso de selección	50
2.6.4.1	Requisición	50
2.6.4.2	Recepción de solicitudes	50
2.6.4.3	Entrevista previa	53
2.6.4.4	Investigación y verificación de datos	55
2.6.4.5	Entrevista formal	56
2.6.4.5.1	Pruebas	63
2.6.4.6	Entrevista aclaratoria	79
2.6.4.7	Examen médico	80
2.6.4.8	Decisión final de contratar	82
2.7	Contratación	83
2.7.1	Definición	83
2.7.2	Objetivo	83
2.7.3	Tipos de contrato	84
2.7.4	Importancia del contrato	85
2.8	Inducción	86
2.8.1	Definición	86
2.8.2	Objetivo	86
2.8.3	Importancia	87
2.8.4	Partes de la inducción	87
2.9	Selección de personal a través de técnicas de simulación	90
2.9.1	Simulaciones de trabajo para selección de personal	90
2.9.2	Centros de evaluación	91
2.9.3	Enfoque de la evaluación y capacitación del trabajo	91
2.9.4	Psicodrama	92
2.9.5	Polígrafo	93

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO III	95
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	
Cuestionario	96
Gráficas	98
CAPITULO IV	110
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	111
Recomendaciones	113
BIBLIOGRAFÍA	114

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo principal destacar el papel tan importante que representa el tomar en cuenta al recurso humano, el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal; para rodearnos de los colaboradores idóneos que proyecten y logren el desarrollo óptimo empresarial y personal.

A través de los años se le ha dado importancia al cúmulo de conocimientos que tiene el individuo, su aspecto y su experiencia entre otras, pero en algunos casos no se cuenta con una técnica o proceso para la adecuada selección y desarrollo del personal, para evaluar que los requerimientos que el puesto exige se encuentren en el individuo, la actitud como requisito para el desempeño adecuado de las tareas que se realizan en un puesto se le ha venido relegando también, sin darse cuenta de que ésta es poco moldeable ya que forma parte del individuo. La asesoría externa, reviste un papel importante en la actualidad, donde la especialización en cualquier ámbito es necesario para ser competitivo, y si las empresas no cuentan con un especialista para cada área, la asesoría externa especializada cubre esta necesidad y hace más confiable los resultados que se puedan obtener, siendo el recurso humano el más importante en toda organización, el cual mueve a los demás recursos, su selección debe ser especializada,

usando técnicas apropiadas para evaluar las características y el potencial del individuo por lo que el asesor externo especialista en recursos humanos logra allegar a la organización el recurso humano con las características necesarias para el puesto.

El padre de la administración científica, Frederick Winslow Taylor, hizo mención del valor fundamental de especificar los rasgos a encontrar en los individuos para poder hacer la selección, dentro del principio de dirección de operaciones, donde toma en cuenta la selección científica y la preparación del operario, argumentando la importancia de las aptitudes al encargarle el trabajo que mejor pudiera desempeñar, de acuerdo con su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje.

Podemos apreciar que además de las aptitudes se habla ya de la habilidad como factor esencial para seleccionar al personal.

Los esposos Gilbreth destacaban al respecto, la importancia de considerar al elemento humano en la planeación del trabajo, - basándose en las ciencias humanas, particularmente en las condiciones psicológicas del individuo en los resultados de los procesos productivos, pero le critican a Taylor su falta de visión, ya que él considera al hombre como apéndice de la máquina.

Henry Laurence Gantt, dio gran importancia a la aplicación de la psicología en las relaciones con los empleados y la consideró fundamental para la buena marcha de las empresas.

Henry Fayol dice textualmente que a cada grupo de operaciones o función esencial corresponde una capacidad especial. Se distingue la capacidad técnica, comercial, financiera, administrativa, etc., que reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimientos contenidos en los recursos humanos, donde destacan las físicas, intelectuales, morales, culturales, conocimientos especiales y experiencia.

Mary Parker Follet, destacó la importancia del hombre en la organización y fue la primera en insistir en la aplicación del método científico

en aspectos psicológicos de la administración; señalaba que los trabajadores tenían un lado técnico y un lado personal. Aquí sin mencionarlo literalmente, se refiere a la actitud que algunos hombres poseen y otros no.

Elton Mayo, con el experimento de Hawthorne, concluyó que los sentimientos, estado de ánimo y factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva en la productividad, así como también una conducta ilógica e irracional que el hombre llega a presentar; según el autor, los obreros no están en condiciones de detectar las causas de su descontento y hay que ayudarlos a determinarlas, muchas de ellas se debían a las particularidades de su carácter; descubrió que la entrevista servía de terapia porque la gente se desahogaba hablando de sus problemas y lograba una descarga emocional que calmaba tensiones emocionales.

La teoría de Kurt Lewin sostenía como tesis fundamental que la conducta humana es el resultado del espacio social o espacio vital del individuo, es decir, la influencia psicológica que recibe del entorno en que se desenvuelve.

La Escuela Neohumanorelacionista se basaba en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones y necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa. Esta es una de las corrientes más novedosas en el campo de la administración. Uno de sus representantes, Douglas Mc Gregor, con sus teorías X - Y llegó a la conclusión de la importancia que tiene el hombre, sus aspiraciones y necesidades físicas, psicológicas y sociales.

Maslow estudia al hombre a partir de sus necesidades, y explica así su comportamiento y su centro de motivación; concluye que cuando las personas tienen cubiertas sus necesidades se sienten capaces. También dice que la gente sana es más espontánea y expresiva y que su comportamiento es más sencillo, completo y honesto.

Mc Clelland estudia al hombre a partir de 3 factores: poder, logro y afiliación. De esta manera explica su comportamiento y centro de motivación.

La administración por objetivos de Peter Druker evita la fuga de responsabilidad de las actividades y modifica así, la conducta del hombre en la organización.

La semblanza anterior, refleja la tendencia a maximizar la fuerza de trabajo a través de la aplicación de diferentes técnicas y teorías.

En el presente trabajo se mencionarán los puntos importantes de lo anteriormente expuesto a través de los diferentes capítulos que lo comprenden.

En el capítulo primero se trata la metodología de la investigación, la cual contiene el planteamiento del problema, su justificación, los objetivos (general y específicos), las variables a tratar (dependiente e independiente) y el diseño de prueba correspondiente

En el capítulo segundo se hace referencia al marco teórico el cual contiene subcapítulos tales como: El licenciado en administración como profesional en la administración de recursos humanos, análisis de puestos, la actitud, el reclutamiento, la selección, y la contratación; cada uno con sus respectivos subtemas.

En el capítulo tercero se expresa el proceso de investigación se hace referencia al resultado de la misma, se evalúan los datos del estudio de campo y se expresan resultados graficados.

El capítulo cuarto expresa las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I METODOLOGIA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La micro y pequeña empresa no cuenta con especialistas en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, esto debido a que su estructura organizacional no soporta los costos que representa el tener un especialista para estas actividades, además de que cuando la plantilla ha sido completada no existe ya la necesidad de ingresar nuevos colaboradores a la organización, esto hace que no consideren necesario mantener en su estructura a un especialista, sin embargo es una necesidad palpable el contar con técnicas que permitan asegurar que los puestos se cubran con el personal idóneo, es decir, personal adecuado para el puesto adecuado de ahí que: ¿Es necesario el que exista un asesor independiente que venga a cubrir esa necesidad de contar con un proceso especializado en reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se justifica plenamente toda vez que existen pocos despachos en el mercado de asesores independientes que presten este servicio en el puerto de Veracruz, siendo este un campo de trabajo para el profesional en Recursos Humanos y ya que el licenciado en administración cubre el perfil de este profesional es necesario abrirse a este campo de trabajo en razón de cubrir la necesidad que existe en las empresas de la localidad para contar con personal idóneo; ante la evidencia es ociosa la investigación ya que todos los que estamos en esta área podemos reconocer que existe la problemática de no contar con personal calificado y cualificado para determinados puestos y es necesario aplicar las teorías y técnicas del comportamiento humano así como el análisis de puestos y los tests que revelan la personalidad y la actitud de los candidatos respecto a los requerimientos del puesto; por lo anteriormente mencionado este esfuerzo esta encaminado a poner de manifiesto la magnitud de esta necesidad y proponer la solución a través del asesor independiente especialista en Recursos Humanos.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la necesidad que existe de un especialista asesor independiente en Recursos Humanos que lleve a cabo los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal en la micro y pequeña empresa.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Determinar las técnicas de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal para la micro y pequeña empresa.
- ❖ Determinar la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, y capacitación para la micro y pequeña empresa.
- ❖ Determinar la importancia del análisis de puestos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación.

1.4. HIPÓTESIS

Las micro y las pequeñas empresas no cuentan con especialistas para los procesos de reclutamiento, selección y contratación, de personal, porque no lo soportan sus estructuras organizacionales, por lo que el asesor independiente en el área de recursos humanos encuentra un área de oportunidad y desarrollo profesional en este sector.

1.5. VARIABLES

1.5.1. VARIABLE DEPENDIENTE:

Las micro y pequeñas empresas no cuentan con especialistas para los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

1.5.2. VARIABLE INDEPENDIENTE:

El especialista en recursos humanos encuentra un área de oportunidad como asesor independiente.

1.5.3. VARIABLES CONCEPTUALES

Especialista	Preguntas 3,8,9.
Estructura organizacional	Pregunta 10
Recursos Humanos	Pregunta 10

1.5.4. VARIABLES OPERACIONALES

Especialista	Preguntas 3,8,9
Proceso de Reclutamiento	Preguntas 2,5,11
Proceso de Selección	Preguntas 6 y 11
Proceso de Contratación	Preguntas 4,7,11

1.6. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio del presente trabajo es de tipo descriptivo, por los objetivos que persigue y de tipo transversal porque se realiza una sola vez (a un determinado número de personas en un período de tiempo específico) La información permitirá la conceptualización del marco teórico que se llevará a cabo mediante el uso y aplicación de la información recopilada de la manera anteriormente señalada.

La técnica de las fuentes documentales de investigación comprende la documental bibliográfica y la documental hemerográfica.

a) documental bibliográfica que comprendió como fuente de información la biblioteca y el instrumento de recolección la ficha bibliográfica.

b) documental hemerográfica que como fuente de información es el centro de documentación y el instrumento de recolección empleado es la ficha hemerográfica de revistas, folletos, obras de consulta y circulares.

C) la investigación de campo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población esta compuesta por los empresarios de la ciudad de Veracruz y zona Conurbada, la muestra se compone de 30 empresas que se interesaron en el estudio y estuvieron dispuestas a responder el cuestionamiento.

1.8. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

La entrevista, el cuestionario y la observación directa.

1.9. RECOPIACIÓN DE DATOS

Se realiza en cédulas donde se vacía la información obtenida de los cuestionarios y lo argumentado por los empresarios en la entrevista, misma información que se plasma en gráficas.

1.10. ANÁLISIS DE DATOS

Este se realiza comparando las respuestas en razón de las variables que miden, agrupándolas para su análisis particular y posteriormente graficarlas para apreciar su alcance y correlación entre las mismas.

1.11. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Esta radica en la necesidad que se supone existe de contar con personal calificado para desempeñar los diferentes puestos de la plantilla laboral de la micro y pequeña empresa, siendo este sector sobre el que se mueve el 80% del capital de trabajo del país, además el actual gobierno al percatarse de esto ha implementado un programa de apoyo consistente en financiamiento a la microempresa. De ahí la importancia de que este sector cuente con especialistas que sin contar dentro de su estructura organizacional le den el apoyo y la asesoría necesaria para poder administrar los recursos humanos de acuerdo a

las técnicas establecidas y teorías probadas; por lo anteriormente expuesto se explica la importancia del presente trabajo.

1.12. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La principal, es la falta de tiempo y credibilidad que los empresarios están dispuestos a otorgar para la realización de un estudio de investigación, sobre todo cuando se tiene que revelar datos, técnicas y procedimientos que utilizan para llevar a cabo alguna de sus funciones y en este caso la función de recursos humanos; de ahí que la muestra conste de solo los empresarios que después de ser entrevistados estuvieron de acuerdo en contestar el cuestionario y que estuvieran interesados en el presente trabajo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Andrew F. Sikula define a la Administración de personal como la implementación de los recursos humanos (fuerza de trabajo) por y dentro de la empresa¹

Para Edwin B Flippo la Administración de personal es el planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa²

Francisco Sánchez Barriga nos dice que la administración de recursos humanos es una función que tiene como propósito fundamental equilibrar las fuerzas complementarias organizacionales que son la del capital invertido y la

¹ Sánchez, Barriga Francisco. Técnicas de administración de recursos humanos.

que representa la fuerza de trabajo con el objeto de cumplir ante la sociedad con una labor social que le ha permitido su existencia y que se verá reflejada en el bienestar que aporte a sus trabajadores y a la sociedad a la cual pertenece³

Podemos concluir que la Administración de Recursos Humanos es el utilizar todas y cada una de las etapas y principios del proceso administrativo en todas las actividades referentes al personal, así como establecer los programas, actividades y funciones de cada uno de los diferentes departamentos que integran a la organización.

Dejaremos en claro que el objetivo de la Administración de Recursos Humanos es desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo.⁴

Por último dada la estructura de este trabajo e involucrando el marco teórico de referencia, podemos decir que para administrar los recursos humanos es necesario aplicar las aportaciones de cada una de las escuelas de la administración, el proceso administrativo, los principios de administración, y las técnicas modernas de administración como son benchmarking, reingeniería, administración por objetivos out sourcing, todo ello aplicado al área de recursos en razón de eficientar las capacidades del personal.

² Idem

³ Idem

⁴ Arias Galicia. Administración de recursos humanos

2.2. CONCEPTOS DE RECURSOS HUMANOS

Para Idalberto Chiavenato recursos humanos "son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cual sea su nivel jerárquico o su tarea". Los recursos humanos estas distribuidos en el nivel institucional (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría), y en el nivel operativo (técnicos, funcionarios y obreros, además de los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás que son inertes y estáticos por sí mismos.

Además constituyen un tipo de recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.

Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen (director, gerente, funcionario, obrero o técnico), las personas cumplen papeles diversos —los cargos— en la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización. Así mismo las personas difieren entre sí y constituyen un recurso muy diversificado en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc.

En realidad, la palabra recurso representa un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son participantes de la organización.⁴

William B. Werther y Keith Davis nos dicen que los recursos humanos

⁴ Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos humanos, p.91, 92)

son: "el grupo de personas dispuesto, capaz y deseoso de contribuir a los objetivos de la organización."⁵

Desde el punto de vista de Mabel Susana Drovetta y Horacio Mario Guadagnini, recursos humanos es "el área de la organización cuya función es analizar, verificar e identificar las conductas humanas, individuales y grupales, tanto como las causas de los posibles conflictos de la interacción humana, con el fin de integrar dichas conductas a las organizacionales, de manera tal que puedan alcanzar los fines profesionales y los objetivos empresariales. Objetivos específicos: a) mantener un adecuado sistema de relaciones de trabajo; b) mantener elevada la moral de los grupos de trabajo; c) detectar personal competente; d) desarrollar sistema de mérito; e) clasificación de cargos y sistema de remuneraciones f) adiestramiento, capacitación; g) sistema de seguridad física; h) asistencia social; i) informar comportamiento organizacional; j) inducción laboral, introducir al nuevo trabajador al marco empresario; k) búsqueda de nuevo personal; l) selección de personal, m) análisis de la movilidad interna; n) estudio del mercado laboral demandante; ñ) verificación de las causas de conflictos; o) detección de áreas de conflictos".⁶

Recursos humanos se ocupa del crecimiento y desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción, por lo que las personas constituyen el recurso central de cualquier organización y de otras sociedades. La naturaleza de enfoque de apoyo a los recursos humanos se comprenderá mejor comparándolo con el método tradicional de la administración que se aplicaba a principios de siglo; según el método tradicional, los gerentes decidían lo que debía hacerse y luego controlaban muy de cerca los empleados para asegurarse que realizarán bien su trabajo, la administración era directa y de control.

⁵ William, Werther, y Keith Davis Administración de personal y recursos humanos, p. 378.

Por otro lado, el enfoque de recursos humanos es de apoyo, ayuda a los empleados a convertirse en mejores personas, más responsables y trata de crear un ambiente en el que todos aportan las habilidades que la organización ha contribuido a desarrollar. Se supone que al aumentar las capacidades y oportunidades para los empleados, se logrará mejorar la efectividad operacional. La satisfacción en el trabajo será también un resultado directo cuando los empleados utilicen de un modo más pleno sus capacidades, básicamente este enfoque significa que mientras sea la gente capacitada adecuadamente se obtendrán mejores resultados.⁷

Recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización y del país en general.⁸

Recursos humanos es el conjunto racional y armónico de políticas, funciones y procedimientos orientados a mejorar la productividad y eficiencia del trabajador en el marco de las posibilidades que ofrece la utilización de los recursos materiales y técnicos para satisfacer los objetivos institucionales y las aspiraciones de los trabajadores.⁹

Administración de personal o de recursos humanos es el planteamiento, organización, dirección y control de la consecución del desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir con la empresa.

⁶ Drovetta, S, Guadagnini, H, p. 167

⁷ Newstrom y Davis El comportamiento Humano en el Trabajo, P. 15

⁸ Arias Galicia, Fernando Administración de recursos humanos 51

⁹ Jiménez Castro Wilburg, Introducción al estudio de la auditoría administrativa p. 115

2.3. FUNCIONES Y SUBFUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Función.- Es el conjunto de actividades de naturaleza distinta pero que persiguen fines u objetivos comunes. Ejemplo: Admisión y empleo; se compone de varias actividades como son: contratación, selección, fuentes de reclutamiento y otras; la naturaleza de estas actividades es diferente pero persiguen un mismo objetivo que es el de colocar al hombre adecuado en el puesto adecuado.

Subfunción.- Es el conjunto de técnicas y procedimientos en que se divide la función para su estudio. Ejemplo: la selección de personal, no es otra cosa más que un conjunto de técnicas llamadas pruebas y procedimientos que consisten en que el aspirante deba seguir un orden determinado en el desarrollo del proceso.

Actividad.- Es la observación y práctica de una serie de políticas variables, apoyadas en las técnicas y procedimientos administrativos para alcanzar los objetivos de la función. Ejemplo: las actividades que desempeña en el puesto la secretaria; todo esto está previsto puesto que para su desarrollo deben observarse ciertos principios llamados políticas

Objetivo.- Es una meta a alcanzar en determinado tiempo y bajo ciertas circunstancias preestablecidas.

Políticas.- Es un curso de acción a seguir, es una norma que muestra el procedimiento, es como una luz que ilumina el camino que se debe seguir para alcanzar el objetivo.

Función Admisión y empleo. Es la obtención y articulación del elemento humano necesario en la estructura ocupacional de la empresa.

Subfunciones.

Reclutamiento: Es el procedimiento mediante el cual se buscan y atraen candidatos para cubrir los puestos vacantes

Selección: Es el procedimiento por el cual se escogen los elementos más aptos para cada puesto, mediante la aplicación de técnicas que nos permitan analizar las habilidades, aptitudes, actitudes, conocimientos y capacidades de los solicitantes.

Contratación: Es el proceso por el cual se establece de común acuerdo entre la organización y el trabajador, en forma individual y/o colectiva, las condiciones bajo las cuales se realizará la presentación de servicios dentro de un marco legal vigente.

Inducción: Es ubicar o introducir de manera expedita y completa al nuevo elemento en su puesto y en el grupo social del que formará parte.

Objetivo. Un objetivo de admisión y empleo es el de buscar, encontrar y colocar al hombre adecuándolo al puesto que le corresponde de acuerdo a los requerimientos y exigencias del mismo.

Función Administración de sueldos y salarios. Es la planeación y control de políticas, procedimientos y programas que tienen por objeto estructurar y asignar razonablemente el salario al trabajador en función de su puesto y eficiencia.

Subfunciones *Determinación de salarios.* Es el proceso que se sigue de una manera lógica, para definir el salario de cada puesto. Tratándose de un salario justo, sólo podrá obtener mediante la aplicación de ciertas técnicas como lo son el análisis de puestos y la valuación de puestos.

Calificación de méritos. Es la técnica que se usa para calificar la actuación del trabajador mediante características como lo son: conocimientos, iniciativa, liderazgo, etc.

Incentivos y premios. Cuando se habla de incentivos, se habla de dar prestaciones monetarias adicionales a los sueldos básicos en función a las piezas trabajadas o en base al tiempo ahorrado. Al hablarse de premios, se refiere a regalos que se le hace al trabajador generalmente por haber alcanzado una meta en cierto tiempo, o bien, por haber desempeñado alguna actividad sobresaliente.

Asistencia y nómina. La asistencia es el grado de puntualidad con que el trabajador se presenta a sus labores respecto a un horario de entrada. Dentro de este concepto queda incluido el ausentismo. La nómina es un documento de registro y control que refleja objetivamente respecto a un período determinado las percepciones representadas por los salarios que perciben todos y cada uno de los trabajadores, las deducciones o descuentos y por diferencia, la partida neta que llega al dominio de la persona que labora.

Actividades. Algunas actividades que se pueden mencionar de la función de administración de sueldos y salarios, son por ejemplo: recoger la información necesaria para formular los análisis de puestos, hacer las investigaciones correspondientes para estructurar la calificación de méritos, colocar y separar las tarjetas checadoras de los trabajadores en el reloj correspondiente y otras.

Objetivo. El objetivo de la administración de sueldos y salarios es lograr que la remuneración al trabajador sea justa y equitativa.

Función Relaciones Internas. Se entiende por relaciones internas todos aquellos aspectos que generan un lazo de unión entre empresa y trabajador y tiene como propósito fundamental lograr el acercamiento o crear una voluntad de entendimiento entre ambas partes.

Subfunciones. Comunicación. Es el proceso mediante el cual una persona llamada transmisor o fuente, emite un mensaje a otra llamada receptor, con el objeto de intercambiar ideas para manifestarse ante los demás y dándose a conocer mediante una retroalimentación o respuesta.

Contratación colectiva. Es la celebración de un contrato colectivo de trabajo entre dos partes que son: por una los trabajadores representados por un sindicato o varios sindicatos y por otra el patrón o los patrones que también pueden estar representados por un sindicato o varios sindicatos (confederaciones) con el objeto de establecer condiciones bajo las cuales deberá prestarse el servicio.

Disciplina. Es el grado de observación que el trabajador presta a las medidas reglamentarias establecidas en la empresa con carácter obligatorio tanto para trabajadores como para patrones.

Motivación al personal. Una de las mejores formas de motivar al personal es reconocerle sus méritos, bajo la indicación que no se debe confundir el mérito con el servilismo personal. Motivar significa mover a la acción; motivar al personal entonces, significa mover al trabajador hacia un objetivo determinado.

Desarrollo del personal. El desarrollo del personal, es un proceso mediante el cual a través del adiestramiento y la capacitación se logra que el trabajador alcance su madurez en el terreno de la prestación de los servicios. Un trabajador se dice que ha alcanzado su desarrollo cuando ha acumulado cierta experiencia, cuando ha alcanzado disciplinar su carácter, cuando se ha formado por cuenta propia la idea de que el trabajo es una oportunidad para que el hombre se realice en el terreno que mejor le plazca

Actividades. Algunas actividades que podemos mencionar dentro de las relaciones internas son: organizar eventos deportivos, culturales, concursos, exposiciones, etc. Es útil también dentro de esta función celebrar reuniones periódicas con los representantes del sindicato, con los integrantes de las distintas comisiones

Objetivo. Uno de los objetivos más importantes de la función relaciones internas, es alcanzar, persiguiendo constantemente el acercamiento entre trabajadores y patrones y en ningún momento a través de las técnicas que se usen para tal fin, permitir que redunden en una separación entre ambas partes.

Función Planeación de los Recursos Humanos. Planear los recursos humanos a corto o largo plazo, es buscar la actualización de potencial humano, es decir, preparar al personal en conocimientos, en interés, en actitud respecto a los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la organización.

Subfunciones. Pronósticos y presupuestos de recursos humanos. Los pronósticos son las necesidades o requerimientos que deben cubrir los recursos humanos para alcanzar los objetivos programados a corto o largo plazo. Los presupuestos de recursos humanos son la programación numérica o cuantificable que éstos representan a futuro.

Inventario de recursos humanos. El inventario de recursos humanos, es un registro minucioso que se debe tener de todos y cada uno de los trabajadores con sus respectivos datos informativos como son: el nombre, la preparación, la experiencia, habilidades, etc., bajo una adecuada clasificación.

Programas de personal y políticas. Programar es planear y distribuir cronológica y técnicamente los recursos humanos en cuanto a puestos, funciones, jerarquías y tiempo. Las políticas son disposiciones, directrices que señalan los caminos y procedimientos.

Control y evaluación del personal. Control es la revisión y comparación periódica de los resultados obtenidos con el personal. Evaluación del personal es un proceso que consiste en fijar periódicamente y de una manera constante por escrito, el juicio representado por una calificación que sobre el trabajador el evaluador haya venido formando.

Actividades. Son características dentro de la planeación de recursos humanos las actividades de practicar las promociones para los puestos inmediato superiores, contratar al personal de acuerdo con las necesidades y políticas de la empresa, revisar los registros periódicamente, etc.

Objetivos. El objetivo fundamental de la planeación de los recursos humanos, es prever los requerimientos que debe reunir el personal a futuro con el propósito de que no nos sorprendan las necesidades que se vayan presentando.

2.4 ANÁLISIS DE PUESTOS

2.4.1 DEFINICIÓN

Munch Galindo define al análisis de puestos como una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña¹⁰

Para *Fernando Sánchez Barriga*, análisis de puestos es el proceso de investigación mediante el cual se determinan las tareas que componen el puesto, así como los conocimientos y condiciones que debe reunir una persona para que lo pueda desempeñar adecuadamente, el cual consta de dos partes, una se refiere a las tareas o actividades que forman el puesto y la otra trata de los requerimientos que debe reunir una persona para desarrollar eficazmente ese puesto; o bien dice que es un proceso de investigación que sigue un procedimiento clasificando por grupos homogéneos las actividades, así como delimitar sus fronteras, valúa y propone conocimientos, habilidades, responsabilidades, etc., que son necesarios para alcanzar el objetivo operacional del mismo, de tal forma que si no se observan esos resultados de la investigación asignados, será difícil llegar a las metas organizacionales¹¹

Según *Arias Galicia* el análisis de puesto es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado¹²

¹⁰ Munch, Galindo & GARCÍA Martínez. Fundamentos de administración.

¹¹ Sánchez, Barriga Fernando. Técnicas de administración de recursos humanos.

¹² Arias, Galicia Fernando. Administración de recursos humanos

Stephen Robbins da una definición más sencilla al conceptuar al análisis de puestos como la evaluación de los puestos dentro de la organización y los comportamientos o conductas necesarias para desempeñar dichos puestos¹³

2.4.2 OBJETIVO

Sánchez Barriga establece que el análisis de puestos pretende alcanzar sus propios objetivos, los cuales son seis y dentro de los que se encuentran:

- El delimitar fronteras, responsabilidades y autoridad del o los ejecutantes de un puesto con el propósito de esclarecer las prácticas administrativas
- La intención de proporcionar datos que sirven para obtener el valor de los puestos.
- Distribuir razonablemente las tareas dentro de la empresa
- Busca que el reclutamiento y selección de recursos humanos deje de ser empírico y se haga basándose en actividades y requerimientos del puesto.
- Simplifica el trabajo, evitando duplicidad de mando y aclarando funciones
- Reduce el número de quejas y rotación de personal por la amplia información que representa del puesto.¹⁴

Para Munch Galindo los objetivos primordiales de esta técnica son:

- Mejorar los sistemas de trabajo
- Delimitar funciones y responsabilidades

¹³ Robbins, Stephen. Administración, teoría y práctica.

¹⁴ Sánchez, Barriga Fernando. Técnicas de administración de recursos humanos

- Evitar fugas de autoridad y responsabilidad
- Fundamentar programas de entrenamiento
- Retribuir adecuadamente al personal
- Mejorar la selección de personal¹⁵

2.4.3 APLICACIÓN Y UTILIZACIÓN

Como se ha mencionado, las posibilidades de la aplicación del análisis de puestos son muy variadas y en virtud de que conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones, señalaremos algunas

- Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal
- Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal
- Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo
- Como base para posteriores estudios de calificación de méritos
- Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos
- Como parte integrante de manuales de organización
- Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individuales como colectivas
- Para fines contables y presupuestales
- Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial
- Para posibles sistemas de incentivos
- Para determinar montos de fianzas y seguros
- Para efectos de planeación de recursos humanos
- Para efectos organizacionales
- Para efectos de supervisión
- Como valioso instrumento en auditorías administrativas

¹⁵ Munch, Galindo & García Martínez, Fundamentos de administración

- Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos.¹⁷

2.4.4 IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos proporciona ciertas ventajas que permiten recalcar su importancia para diferentes partes de la organización, la cuales se explican a continuación:¹⁸

La importancia de usar el análisis de puestos para seleccionar al personal estriba en que este documento es fuente clara y fidedigna de información para planear todo el proceso siguiente, además de que se convierte en un documento comparativo entre lo que debe poseer el solicitante y lo que realmente posee.¹⁹

Dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir en cada puesto, se requieren ciertas habilidades que por lo general, los gerentes y supervisores están bien familiarizados con los requisitos del puesto relativos a la destreza, demandas físicas, capacidades intelectuales, personalidad y otros miembros del departamento de personal que llevan a cabo el proceso de selección, mantengan una relación estrecha con los diversos departamentos de la organización para familiarizarse por completo con los puestos para los cuales tienen que tomar decisiones.

En las grandes organizaciones puede ser posible especializar a los entrevistadores en una determinada clase de puestos y, en esta forma saber más acerca de ellos. Conforme los miembros del departamento de personal aprenden más sobre los requisitos de los diversos puestos mediante el

¹⁷ Arias, Galicia Fernando, Administración de recursos humanos

¹⁸ Sánchez, Barriga Fernando, Técnicas de administración de recursos humanos

¹⁹ Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos

estudio de las especificaciones preparadas, hablando con los supervisores y observando a los empleados en su trabajo, no sólo pueden ser más efectivos al cubrir los puestos, también podrán ayudar a rediseñarlos y mejorarlos, de manera que pueda lograrse mayor eficiencia y satisfacción del empleado.

2.4.4.1 PARA EL TRABAJADOR

- Representa un medio ilustrativo de las tareas que debe desarrollar, cómo desarrollarlas y para qué las hace; le marca también sus responsabilidades por cada tarea guiándolo hacia el logro del objetivo del puesto
- Es el instrumento de revisión porque mediante el análisis de puesto el trabajador comprueba que sus tareas están bien hechas o no; con esto le indica los errores cometidos, así como sus aciertos laborales

2.4.4.2 PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- En el análisis de puesto es guía insustituible para el proceso de reclutamiento y selección:
- Para el reclutamiento: es indispensable ya que en la parte llamada especificación del puesto contiene los requerimientos personales como son grado de escolaridad, sexo, edad, experiencia, estado civil, etc. mismos datos que sirven para poner los requisitos en el anuncio de solicitud de personal cuando se utilizan medios masivos de comunicación como el periódico y las revistas especializadas.
- Para la selección de personal porque es el proceso que se lleva a cabo a través de entrevistas donde se aplican pruebas de aptitudes y actitudes, entre otras el análisis médico que tiene

como objetivo principal elegir al candidato que tenga las aptitudes y actitudes que se requieren para desempeñar las tareas del puesto del que se trate, en él se describen las actividades que forman el puesto y los requerimientos o requisitos que deba reunir un aspirante para desarrollar correctamente esas actividades.

- Para la contratación ya que ésta se da dentro de un marco legal, es necesario darle cumplimiento a éste y el análisis de puestos cumple con algunas disposiciones como la que dispone el art. 25 fracc. III de la Ley Federal del Trabajo donde pide que se describa con la mayor claridad posible las actividades que deba realizar un trabajador.

2.4.4.3. PARA EL SUPERVISOR

- Es documento importante porque sirve para dar la instrucción correcta y definida respecto a las actividades, permite también distribuir razonablemente las tareas y ubicar a cada trabajador en el puesto que le corresponde
- A través del análisis de puesto, el supervisor puede mejorar y controlar a sus subordinados desde el punto de vista de producción, responsabilidad, y eficiencia
- Facilita suplir correctamente a un trabajador en casos eventuales
- Es el documento que ampara a los jefes de grupo ante cualquier imprevisto y en especial en las reuniones inesperadas

2.4.4.4 PARA LA EMPRESA

- Es el documento que señala los principios que marcan los puntos de arranque en la estructura organizacional de una empresa; esto quiere decir que de un buen análisis de puesto dependerá una buena aplicación administrativa
- Por su contenido, el análisis de puesto permite establecer los niveles jerárquicos con su respectiva autoridad y responsabilidad
- Por el tiempo aproximado para cada tarea, las habilidades y conocimientos que presenta, permite establecer principios de coordinación
- Ilustra a los altos ejecutivos de la empresa y les permite discutir ciertos aspectos con bases sólidas
- Representa una información básica para establecer relaciones laborales con el sindicato y en general para toda la empresa

2.4.7 PARTES QUE LO FORMAN

2.4.7.1 ENCABEZADO

Está conformado por un conjunto de datos generales que sirven para identificar el puesto, el cual contiene Título, Ubicación, Instrumental y Jerarquía del puesto. Como es de imaginarse se busca incluir información que permita localizar al puesto, tanto en la estructura de la organización como físicamente en las instalaciones de la organización. Asimismo, se solicita precisar el nombre y puesto del jefe inmediato. Para efectos de la localización dentro de la estructura organizacional se solicita la representación gráfica que muestre al puesto localizado en su división, departamento o sección.²⁰

2.4.7.2 DESCRIPCIÓN GENÉRICA

²⁰ Sánchez, Barriga Fernando. Técnicas de administración de recursos humanos

Es una definición breve y precisa del puesto, así como una indicación de los aspectos más sobresalientes del puesto que sirven para darse una idea lo más clara posible de lo que se hace en el puesto²¹

2.4.7.3 DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

Es un relato detallado de las operaciones o actividades que forman el puesto, clasificándolas generalmente en operaciones de rutina, operaciones periódicas y operaciones eventuales²²

2.4.7.4 ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Se refiere a las cualidades o requisitos que debe reunir una persona para desempeñar correctamente y con éxito el puesto: Escolaridad y conocimientos; Requisitos físicos, legales, mentales y de personalidad; Esfuerzo; Responsabilidad y Condiciones de trabajo²³

2.4.7.5 REQUERIMIENTOS DE ACTITUDES

Son las necesidades personales que debe satisfacer el aspirante para cubrir una vacante: Experiencia. Capacitación, Responsabilidad en la dirección de personas, en trámites y procesos, en condiciones de trabajo (ambiente, riesgo).²⁴

2.4.8 NECESIDAD DEL ANALISIS DE PUESTOS

²¹ Idem

²² Idem

²³ Sánchez, Barriga Fernando. Técnicas de administración de recursos humanos

2.4.8.1 NECESIDAD LEGAL DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

La necesidad legal se refiere a que en toda relación de trabajo existen dos partes; por un lado, la organización (patrón) y por el otro el trabajador. Para prevenir conflictos en las relaciones laborales es necesario ver que dicha relación este bien clara en documentos y que éstos se basen en La Ley Federal del Trabajo en su artículo 25, fracción III, mismo que establece que deberá tenerse por escrito "el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible". Es decir, si una tarea no está estipulada por escrito con toda claridad, se debe preguntar a qué se refiere. Por otra parte, el artículo 47, fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo sin incurrir en responsabilidad, al "desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado". Por último, el artículo 134 en su fracción IV marca como obligación de los trabajadores ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

Como se puede observar, estos artículos son los que sustentan las bases técnicas del análisis de puestos, y cada uno de ellos hace referencia tanto a las tareas a desempeñar como al tiempo y lugar donde se deben realizar , al igual que a la eficiencia con que se desempeñará el trabajo en un puesto determinado. Por tanto, toda organización debe aplicar esta técnica para cumplir con las exigencias legales y así dar forma a una base reguladora entre contratante y contratado.

A pesar de esto, es frecuente encontrar contratos de trabajo en los que se da escasa importancia a la definición de funciones, ocupándose más bien de aspectos que regulen la relación, olvidando la esencia de esta; es decir, se

²⁴ Idem

atiende a posibles causas de conflicto, en detrimento de la verdadera materia de trabajo.²⁵

2.4.8.2 NECESIDAD DE PRODUCTIVIDAD

Es indiscutible que toda la organización requiere de un desarrollo constante, por tal motivo es preocupación de los altos directivos contar con los recursos humanos capaces para desempeñar en forma eficiente y productiva los diferentes puestos de trabajo. Sin embargo, la mejor forma de lograr la productividad es la de proporcionar un entrenamiento adecuado a las personas de nuevo ingreso, las que van a ser promovidas a otro o bien, las requieren de éste para desempeñar sus tareas de una manera eficiente.

2.5 RECLUTAMIENTO

2.5.1 DEFINICIONES

Reclutamiento significa de dónde y cómo se harán llegar los candidatos a la organización.

Reclutamiento dentro de la administración de recursos humanos significa un proceso técnico que tiene por objeto abastecer a la empresa del mayor número de solicitudes para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos idóneos²⁶

Reclutamiento es el llamado o convocatoria planeada en donde se especifican las características deseadas que debe tener el personal para poder ser seleccionado.

Reclutamiento es el proceso de localizar, identificar y captar a

²⁵ Arias Galicia Fernando. Administración de recursos humanos

solicitantes capaces.²⁷

2.5.2 OBJETIVO

El objetivo del reclutamiento es allegarse los mejores elementos del sector del mercado de trabajo de que se trate, asegurando así un grupo homogéneo de trabajo, para de ese modo, escoger al solicitante que más se adapte al puesto, es decir, al mejor y no al menos peor.

2.5.3 TIPOS DE RECLUTAMIENTO

De acuerdo a la naturaleza del reclutamiento éste puede ser interno o externo.

El reclutamiento interno es el que se realiza a través de la propia organización y a través de los empleados; y ocurre cuando habiendo una vacante, la organización trata de cubrirla mediante la promoción de sus empleados.

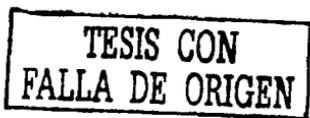
Las técnicas del reclutamiento interno son el cartel, el pizarrón, los boletines, verbalmente, iniciativa de los empleados, juntas, y méritos propios entre otros.

Las ventajas que aporta el reclutamiento interno son:

- Es el más económico para la organización
- Es más rápido (debido a la posibilidad de promociones y transferencias)
- Presenta mayor índice de validez y seguridad

²⁶ Sánchez, Barriga Fernando. Técnicas de administración de recursos humanos

²⁷ Robbins, Stephen. Administración, teoría y práctica



- Es una fuente de motivación para los empleados
- Se desarrolla el sano espíritu de competencia entre el personal
- El nuevo empleado esta comprometido doblemente, asegurando mayor responsabilidad

Las desventajas que este reclutamiento son:

- Puede generar conflicto de intereses
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización
- Se pierde la experiencia de allegarse un elemento externo
- Se cierra la calidad y cantidad de candidatos

El reclutamiento externo se da cuando habiendo determinado la vacante la organización trata de cubrirla con candidatos externos, los cuales son atraídos por las diversas técnicas de reclutamiento.

Para realizar un reclutamiento externo, se debe contar con un análisis de puesto, y una vez teniendo éste, se buscará un perfil que cubra las necesidades del puesto que se desea cubrir. Posteriormente se determinará la fuente y el medio de reclutamiento que se utilizará.

Las ventajas del reclutamiento externo son:

- Trae sangre nueva, a la organización
- Se adquieren experiencias nuevas
- Se renueva y enriquecen los recursos humanos
- Se aprovechan las inversiones en preparación

Las desventajas que el reclutamiento externo presenta son:

- Es más lento que el reclutamiento interno
- Es más caro
- Puede darse una falta de identificación con la organización²⁸

2.5.4 IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO

La importancia del reclutamiento radica en que de él depende la calidad de los trabajadores y colaboradores, ya que un mal reclutamiento echa por tierra todo el proceso siguiente, es decir, que el reclutamiento es la base de sustentación donde descansa la organización; en el entendido de que toda organización depende de su gente y no de su estructura física.

2.5.5 MEDIOS Y FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Las Fuentes de reclutamiento son los lugares de origen donde se pueden encontrar los elementos necesarios

Los Medios de reclutamiento están constituidos por las diferentes formas o conductos que se utilizan para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y atraerlos a la empresa.

Las fuentes de reclutamiento se dividen en dos: las *fuentes internas* y las *fuentes externas*.

Las *fuentes internas* son las oportunidades que se presentan de encontrar aspirantes dentro de la organización y están representadas por:

- Trabajadores de la propia empresa; usar a los trabajadores

²⁸ Sánchez Barriga Fernando Técnicas de administración de recursos humanos

representa ciertas ventajas para ellos como lo son, la de poder ocupar puestos vacantes y esto le permite a la empresa someter a concurso de promociones y ascensos a sus trabajadores, logrando con ello una capacitación efectiva directa y a la vez le permite motivar al personal dándole la oportunidad de ascender y alcanzar su desarrollo.

- Recomendaciones hechas por los empleados o trabajadores. Estas fuentes consisten en aprovechar la potencialidad que existe dentro de cada uno de los empleados que satisfechos de su trabajo se convierten en portavoz de la organización, recomendando a familiares y amigos por los beneficios que se obtienen al laborar en esa empresa.

Las *fuentes externas* son los lugares de origen representadas por: Bolsas de trabajo, Universidades, Otras empresas, Agencias de colocación, La puerta de la calle, y Público en general

- La bolsa de trabajo y universidades constituyen una de las más importantes fuentes de reclutamiento, ya que permiten contar con candidatos de cierta preparación técnica y conocimientos, y por tanto se puede escoger de acuerdo con las necesidades específicas de la organización.
- Otros organismos. Se puede pensar en reclutar personal que labora dentro de las empresas y eso constituye claramente una fuente de reclutamiento; sin embargo el aprovechar esta fuerza de trabajo extrayéndola de otra empresa puede resultar poco ético, puesto que con ello se estaría fomentando la piratería de personal que resulta ser un tanto perjudicial para las empresas poseedoras de esos recursos.
- Las agencias de colocación. Representan una buena fuente de

reclutamiento, siempre y cuando los objetivos que ellas persiguen sea el de proveer a la empresa del elemento humano capaz de desempeñar correctamente el puesto de que se trate. Desafortunadamente, en el mercado de trabajo existen agencias que poco les interesa que el candidato que mandan sea capaz y así quedarse a laborar por tiempo indefinido.

- La puerta de la calle también funciona como fuente de reclutamiento porque ahí llegan voluntariamente ciertos aspirantes a preguntar sobre las oportunidades de ingreso.
- Público en general. La potencialidad de ésta fuente no tiene límites, porque siempre será posible encontrar en ella el candidato deseado. Sin embargo, se tiene el inconveniente de la falta de clasificación previa, lo que origina una labor adicional en las actividades de reclutamiento.

A continuación se muestra un cuadro con algunas fuentes de reclutamiento, sus respectivas ventajas y desventajas

FUENTES	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Búsqueda interna	Bajo costo; eleva la moral de los empleados, los candidatos están familiarizados con la organización	Oferta limitada; puede no aumentar la proporción de empleados de grupos protegidos
Anuncios	Amplia distribución; pueden enfocarse a grupos específicos	Genera muchos candidatos no calificados
Recomendaciones de los empleados	Conocimiento de la organización, puede generar fuertes candidatos	Puede no aumentar la diversidad y mezcla de empleados
Agencias gubernamentales	Gratis o a un costo simbólico	Los candidatos tienden a ser no especializados o con capacitación mínima
Agencias privadas	Contactos amplios, filtración cuidadosa, a menudo se dan garantías	Alto costo
Universidades	Cuerpo grande, centralizado de candidatos	Limitado a puestos de nivel de ingreso
Servicios de ayuda temporal	Cubre las necesidades temporales	Costoso; por lo general limitado a habilidades rutinarias o definidas

Los *medios de reclutamiento*, como ya se menciona, son los conductos que se usan para enviar el mensaje a los interesados.

Los medios de comunicación que se usan ordinariamente dentro del reclutamiento de recursos humanos son: La requisición al sindicato, La solicitud oral o escrita hecha a trabajadores, El periódico; La radio y La televisión, Los folletos y boletines.

- La requisición al sindicato (cuando así sea el procedimiento). Este medio se usa cuando la empresa tiene la obligación de acudir al sindicato titular del contrato colectivo de trabajo para solicitar el abastecimiento de recursos humanos. Se usa una forma escrita, previamente diseñada, donde aparecen los datos indispensables referentes al candidato y que sirven para orientar al responsable de esta función en la búsqueda y colocación del elemento adecuado.
- La solicitud oral o escrita hecha a trabajadores. Esta se fija en los tableros, el cual es el medio preferido (cuando las circunstancias lo permiten) en muchos casos por la empresa, puesto que bajo esta forma se está poniendo en juego el prestigio y responsabilidad de quienes recomiendan al candidato; normalmente el trabajador se preocupa por proponer elementos valiosos.
- La carta y el teléfono. Estos medios se usan simultáneamente al solicitar los recursos humanos a las oficinas de colocación, con el objeto de que, de una manera amplia en la carta se mencionen las características personales y los requerimientos a cubrir, y por medio del teléfono se hagan ciertas aclaraciones que se juzguen pertinentes y necesarias.
- El periódico. Este medio de comunicación quizá en muchos

casos sea el preferido, porque en el mercado de trabajo se ha hecho costumbre debido a la comodidad que representa publicar diariamente un alto porcentaje de ofertas de empleo y como consecuencia también un tal porcentaje de demandas de empleo. Aunque el periódico significa cierta facilidad para reclutar personal, es necesario recomendar que el responsable de esta función debe, antes de insertar los anuncios, seleccionar de acuerdo a las vacantes específicas, el grupo o nivel social que representa la fuente adecuada de abastecimiento de los candidatos y como consecuencia, seleccionar también el periódico que sea precisamente el que corresponda a ese nivel social y el día en que debe explorar. Esta planeación del reclutamiento se traducirá en beneficios de carácter económico y en especial de tiempo y calidad de la mano de obra..

- La radio y la televisión. El radio en nuestro mercado, también es un medio popular de comunicación, es de largo alcance e intensidad en el público, es económico, se paga por tiempo y también tiene algunas características del periódico como son: Cada estación de radio tiene bien definida su población de radio escuchas, además aquí la hora de publicar los anuncios es muy importante, porque estudios que se han hecho al respecto, indican que a ciertas horas del día existen mayor número de personas escuchando ciertas estaciones, en consecuencia, quien use este medio debe tomar en cuenta estas circunstancias para desempeñar mejor su labor.

Por lo que respecta a la televisión, este medio para casos de reclutamiento resulta incosteable, debido a las elevadas sumas de dinero que se deben pagar, y la relativa efectividad de los resultados.

- Los folletos y boletines. Este medio representa un distinguido

auxiliar por su grado de efectividad al tener que cubrir alguna vacante. Su publicación obedece a todo un sistema administrativo, en donde partiendo de un origen basado en registros, se da la información de los aspirantes de una manera oportuna a las empresas afiliadas; generalmente estas empresas dedicadas a colocar solicitantes en los empleos, hacen labor de reclutamiento y selección, lo cual representa para las empresas agrupadas ciertas ventajas en la ubicación de los candidatos.²⁹

2.5.6. LA ACTITUD COMO ELEMENTO DE LA CONVOCATORIA PARA EL RECLUTAMIENTO

Los involucrados en el estudio de los recursos humanos y sobre todo en la función de admisión y empleo reconocen que el reclutamiento tiene una gran importancia, ya que de él depende la cantidad y calidad de los candidatos que se presenten para ser seleccionados, saben que la actitud es un elemento básico al momento de llevar a cabo el reclutamiento.

Partiendo de lo anterior y sabedores de que en la convocatoria se tiene que establecer los requisitos mínimos indispensables que debe poseer el individuo que pretende ser seleccionado, es en ese momento cuando se debe incluir el requerimiento de actitud, es decir, el rasgo predominante de personalidad que debe poseer el individuo, mismo que deberá estar acorde con el rasgo de actitud que se ha requerido en el análisis de puestos, independientemente del medio de reclutamiento que se utilice, ya que sea cual fuere este, se debe establecer en él, el rasgo de personalidad que se busca; con la finalidad de que quienes acudan a ese llamado sean individuos que creen poseer el rasgo solicitado.³⁰

²⁹ Sánchez Barriga Fernando. Técnicas de administración de recursos humanos. Robbins Stephen. Administración, teoría y práctica. Arias Galicia Fernando. Administración de recursos humanos

³⁰ Colaboración del L.A.E. Moisés González Rivera

2.6 SELECCIÓN

2.6.1 DEFINICIÓN

La selección constituye una de las áreas que presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados; sin embargo, resulta uno de los temas más mal comprendidos.

Selección es un proceso para determinar cuál o cuáles dentro de todos los solicitantes son los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto.

Es el proceso de filtrar a los solicitantes de puestos para asegurarse de que se contratan a los candidatos más apropiados.

Selección significa separar o escoger a alguno de otros elementos de su misma especie como producto de un proceso de estudios y comparaciones; y así decidir sobre el que más interés despierte

Selección es un proceso para determinar cuál o cuáles, dentro de todos los solicitantes son los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto.

La selección permite al administrador de recursos humanos colocar correctamente al trabajador en el puesto que le corresponde porque se identifica con los requerimientos del puesto vacante.

Selección también se define como el escoger o separar de un conjunto, las personas que se consideran mejores o más adecuadas para algo.

El término selección significa separar o escoger algo como producto de un proceso de estudio y comparaciones, de tal forma que para poder

seleccionar algo es necesario tener la oportunidad de comparar ese algo con otros elementos de su misma especie y así decidir sobre el que pueda interesar.

2.6.2 OBJETIVO

En esta etapa del proceso de admisión se utilizan todas las técnicas que pueden determinar la capacidad del individuo, ya sea respecto de su capacidad técnica (aptitud) y de sus rasgos de personalidad (actitud); todo esto con la finalidad de encontrar al individuo acorde para el puesto que se pretende cubrir. Sea cual fuere el proceso de selección que se utilice siempre se tendrá como objetivo principal escoger al individuo más adecuado del grupo que se esta seleccionando, por lo que se determina que el objetivo principal del proceso de selección es encontrar al individuo idóneo dentro de un grupo de personas que hayan acudido al llamado que hace el reclutamiento.³¹

2.6.3 IMPORTANCIA

Este proceso en su expresión más simple, es característica inherente a los seres humanos. Igual que ha sido requisito para elegir a las especies animales más aptas para la supervivencia, lo es para escoger al hombre más apto para una actividad específica. Ejemplo de ello son: la depuración racial de espartacos (hombres de mayor talla para las milicias), la preferencia de los esclavos de color para trabajos rudos, la de los grupos de jóvenes apacibles y tranquilas para damas de compañía, etc.

Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas, la selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa todavía en muchas organizaciones; sin embargo, es necesario recordar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc) no son

³¹ Idem

apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores.

En el área laboral, es hasta principios de este siglo cuando se inicia dicha selección técnica, y particularmente, es la primera Guerra Mundial la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto el estudio del hombre.

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos, y otros medios.

El desarrollo apuntado responde especialmente al imperativo de las organizaciones en el sistema de libre empresa: sobrevivir en condiciones de competición, lo cual depende en buena medida de la combinación óptima de los recursos técnicos, materiales y humanos de que se dispone; siendo en última instancia los recursos humanos el elemento más valioso con que cuenta una organización, ya que estos dan sentido y significado a los otros recursos en el logro de los objetivos preestablecidos. Así se explica la importancia de detectar los potenciales humanos y la capacidad para el trabajo³²

³² Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos

El principal propósito de la selección de trabajadores es elegir a los individuos que más se adaptan a sus puestos, con el máximo de efectividad y que permanezcan en la organización. Para lograr este objetivo, es necesario tener una declaración de los principios como una guía preparada con los aciertos y deficiencias que se hayan experimentado durante el desempeño de las actividades de cada uno de los empleados que hayan ocupado el puesto. La declaración de principios puede cubrir una amplia gama de asuntos que se consideren de importancia al tomar decisiones sobre políticas. Por ejemplo es típico tener en la declaración de principios el grado hasta el cual se les debe dar prioridad a los empleados actuales o a los anteriores y a los parientes de los empleados, sobre otros solicitantes del puesto. En los últimos años se ha dado más importancia a las políticas de reclutamiento y selección. Las políticas iguales y equitativas con la utilización de personas con impedimentos, y con el empleo de personas con antecedentes de enfermedades mentales o de prisión son las que más prevalecen.

Si bien todas las declaraciones de principios deben estar basadas en principios éticos sólidos, se ha encontrado conveniente ser específico respecto al tipo de evidencia que se solicite y utilice tomar decisiones sobre la selección. Las formas de solicitud, por ejemplo, piden información que puede tomarse como una invasión a la vida privada. Lo mismo se puede decir de ciertos test, en especial de los inventarios de personalidad; que requieren que el que se examina, revele opiniones y sentimientos sobre asuntos íntimos de su vida. Muchas organizaciones han encontrado conveniente formular declaraciones de principios específicos respecto a solicitar y usar información que puede ser considerada como íntima y reveladora. El tipo de información que deba ser registrada y la identidad de quienes deban tener acceso a tales registros en la organización, deberán ser delineados con claridad. Otras fuentes de información usadas en la selección, tales como: el polígrafo (detector de mentiras), escuchas, espejos transparentes, cámaras ocultas,

micrófonos, se han atacado severamente porque tienden a invadir la vida privada del solicitante. No sólo se considera no ético su uso, sino que se han aprobado leyes en varios estados de la unión americana que restringen y prohíben su uso.

En palabras de William B. Werther " el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita empleo, y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes".

A menos que los pasos que median entre el principio y el fin del proceso de selección se comprendan bien y se lleven a cabo adecuadamente, toda la actividad corre peligro de ser juzgada, por los candidatos y ejecutivos por igual, como un innecesario trámite de carácter burocrático.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal, y constituye con frecuencia, la razón esencial de la existencia del mismo, ya que el proceso de selección tiene importancia radical en la administración de recursos humanos. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente el departamento de personal no logra los objetivos determinados. Así mismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial, o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa. Las actividades restantes pierden

gran parte de su efectividad cuando se deben aplicar a empleados seleccionados en forma errónea.

Por tanto no es exagerado afirmar que la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales. La información que brinda el análisis de puesto que proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto. Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten así mismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.

Los candidatos, finalmente, son un elemento esencial, para que se disponga de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Si se obtienen los informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta , el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en que se inscribe toda actividad.

Por otra parte, Idalberto Chiavenato aporta que "la selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del hombre adecuado

para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos mas adecuados a los cargos exigentes en la empresa con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal"

Siendo así la selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) la adecuación del hombre al cargo y
- b) la eficiencia del hombre en el cargo

Todo criterio de selección se fundamenta en datos e informaciones de análisis y especificaciones del cargo que debe ser llenado.

Las exigencias de selección se basan en las exigencias propias de las especificaciones del cargo, cuya finalidad es la de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para desempeñarlo.

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección podría desperdiciarse. Sin embargo, hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas (estatura, peso, sexo, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como psicológicas (temperamento, carácter, actitud, inteligencia, etc.) que hacen que las personas se comporten en forma diferente, perciban situaciones también en forma diferente y se desempeñen de modo distinto, con mayor o menor éxito en las ocupaciones propias de la empresa. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea, como en el nivel de realización de la misma después del aprendizaje. La estimación apriorística de esas dos variables –tiempo de aprendizaje y nivel de ejecución– es tarea propia de la selección. De modo general, el proceso selectivo debe proporcionar no sólo un diagnóstico, sino principalmente un pronóstico respecto de esas dos variables.

Si de un lado, tenemos el análisis y las especificaciones del cargo que debe llenarse, informando sobre los requisitos indispensables al aspirante del cargo, y de otro, candidatos profundamente diferentes entre sí, disputándose el empleo, la selección pasa a ser configurada como un proceso básicamente de comparación y decisión³³.

Desde el enfoque de Agustín Reyes Ponce selección es: "Buscar entre los candidatos los mejores para cada puesto".³⁴

De acuerdo con Juan Gerardo Garza Treviño en el proceso de selección "se trata de analizar a los solicitantes a fin de decidir con objetividad quienes tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto, así como sus posibilidades de desarrollo futuro.

Selección es la tarea de escoger a la persona adecuada para el puesto requerido. Las personas no tienen los mismos atributos, conocimientos y habilidades. Esta es una de las dos funciones en la que la organización debe dedicar un esfuerzo cuidadoso, de él depende el desarrollo de las personas y el futuro de la organización.

La elección debe de hacerse con base en el perfil del candidato deseado y los requisitos o exigencias del puesto. No debe pasarse por alto que el proceso de selección es función del departamento de recursos humanos y responsabilidad del jefe inmediato.

"La etapa selectiva se hace partiendo de las informaciones sobre el puesto vacante y las técnicas para elegir a los candidatos".³⁵

³³ Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos

³⁴ Reyes, Ponce Agustín, el análisis de puestos. 84)

³⁵ Garza Juan Gerardo, Psicología industrial p. 633

2.6.4 PROCESO DE SELECCIÓN

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

Las fases y su ordenamiento lógico son las siguientes; las cuales pueden variar dependiendo del autor del que se hable:

2.6.4.1 Requisición.

El reemplazo y el puesto de nueva creación se notifican a través de una requisición al Departamento de Recursos Humanos, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo.

2.6.4.2 Recepción de solicitudes.

En esta etapa el seleccionador hace el primer corte, cuando a simple vista se puede ver que el aspirante no tiene los requisitos mínimos como son edad, sexo, grado escolar, años de experiencia.

La hoja de solicitud de empleo es fundamental durante el proceso de selección ya que todos los demás pasos del proceso se comparan con ella y se considera como la parte principal del expediente del empleado.

Se puede utilizar esta etapa del proceso de selección para rechazar amablemente a los candidatos que a simple vista se detectan como no aptos para el puesto, por razones de edad, sexo, apariencia, nivel de estudios, etc.

Se dice que la hoja de la solicitud de empleo debe contener la información que la empresa o el jefe de recursos humanos desea saber acerca del solicitante y exclusivamente eso. En todo caso lo que la empresa o el jefe de recursos humanos necesita saber por medio de la hoja de solicitud, es lo siguiente:

Datos generales del solicitante

- a) Nombre
- b) Domicilio
- c) Edad
- d) Estado civil
- e) Sexo
- f) Nacionalidad
- g) Personas que dependen económicamente de él

Estructura familiar y características económicas

- a) Nombres y domicilio de los padres del solicitante
- b) Edades de los padres del solicitante
- c) Ocupación de los padres, esposo (a), e hijos del solicitante
- d) Con quienes vive el solicitante

Historial académico

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Bachillerato
- d) Profesional
- e) Otros conocimientos técnicos

- f) Estudios que efectúa en la actualidad
- g) Idiomas que habla y lee

Nota.- Todos los datos anteriores deberán observar el nombre de la institución, dirección, años cursados, y la documentación comprobatoria de la finalización de estudios.

Antecedentes laborales

- a) Empresas en las que ha laborado (nombre de la compañía, dirección, teléfono)
- b) Puestos que ha desempeñado
- c) Tiempo que presto sus servicios
- d) Sueldos percibidos (inicial y final)
- e) Motivo de su separación
- f) Nombre y puesto de sus jefes inmediatos

Referencias personales

Las referencias personales pueden ser proporcionadas por jefes de empleos anteriores o bien, por familiares y/o conocidos que tengan un tiempo considerable de conocer al solicitante.

* Por lo general, las formas de solicitud de empleo tienen dos funciones: en primer lugar proporcionan información pertinente sobre el empleado que la compañía necesitara, en caso de que lo contrate. En segundo lugar las formas de solicitud de empleo tienen como fin reunir información sobre los solicitantes, que el empleado del departamento de personal considera pertinentes para el proceso de contratación.

En cierto sentido, una forma de solicitud es una entrevista muy estructurada, en la cual las preguntas son estandarizadas y determinadas por adelantado.

Generalmente la información requerida en una forma de solicitud se ocupa de lo que pudiera denominarse historial personal.

Si se utiliza adecuadamente, como parte del proceso de selección de personal, la solicitud de empleo puede ser, y es con frecuencia, uno de los mejores dispositivos de selección, a disposición del gerente de personal³⁶

2.6.4.3 Entrevista previa.

En ésta, se hace un contacto más consciente con el aspirante a fin de que aclare los puntos que no han quedado claros en la solicitud. En ésta etapa se puede hacer el segundo corte si se reconoce que el aspirante no reúne las condiciones de personalidad que requiere el puesto.

La entrevista preliminar de selección consiste en una plática, conducida para evaluar la compatibilidad que tenga el solicitante con el puesto vacante. El entrevistador se fija como objetivo primordial el contestar a dos preguntas específicas que son el motivo de la entrevista preliminar de selección.

¿Puede el solicitante desempeñar el puesto?

¿Cómo se compara un solicitante con respecto de los demás solicitantes del puesto?

Las entrevistas se pueden adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales gerenciales

³⁶ Blum, M, Naylor, J, p. 229-230

y directivos. Permiten también la comunicación en dos sentidos; los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

La entrevista preliminar de selección se realiza básicamente para completar los datos del solicitante, la cual esta integrada entre otros de los siguientes tópicos, y una guía esencial para llevar a cabo la entrevista de selección, podría considerarse de la siguiente manera:

- Completar o explicar detalladamente los datos de la solicitud de empleo
- ¿Qué dirigió al solicitante a pedir empleo en la empresa?
- ¿Qué espera encontrar en su trabajo y que espera recibir de la empresa?
- ¿Qué necesidades tiene, cargas familiares, etc.?
- Estructuración familiar, más detallada que en la solicitud
- ¿Qué sueldo espera y que trabajo le gustaría desempeñar?
- ¿Cuáles son sus aficiones y principales gustos?

Un modo básico y general para conducir la entrevista preliminar de la selección de personal puede ser utilizando los siguientes pasos:

- a) Conviene recibir lo más amable que se pueda al candidato
- b) Iniciar la plática haciéndole notar nuestro interés en la entrevista y como tratamos de armonizar un interés nuestro (un trabajador) con el suyo (un trabajo).
- c) Procurar la sencillez y cordialidad, con el fin de abrir en el entrevistado la confianza
- d) Cuidar de entrevistar más que "ser entrevistados"
- e) Garantizar y realmente buscar la lealtad, el interés, el sigilo.
- f) Tratar de observar lo mejor que podamos la persona solicitante, sus reacciones, cultura, presentación, etc.

- g) Cerrarla, anunciando que no podemos proporcionarle trabajo por tal o cual motivo, o bien citándolo para el siguiente trámite.
- h) Hacer inmediatamente por escrito un resumen de lo observado.

En la entrevista conviene escribir lo menos posible.³⁷

2.6.4.4 Investigación y verificación de datos y referencias

La investigación y verificación de los datos proporcionados por el solicitante durante las etapas de presentación de solicitud de empleo y la entrevista previa, son uno de los medios más fáciles y más efectivos para comprobar la autenticidad de los datos proporcionados, así como la capacidad del trabajador.

Es recomendable que estas investigaciones se realicen de una forma personal y no únicamente por teléfono, ya que al utilizar este medio se perderían datos importantes que en la entrevista o la visita personal se obtendrían de manera confiable.

La etapa de verificación de datos y referencias se realiza, de varias formas, entre otras se consideran las siguientes:

- Investigación de antecedentes laborales: En esta investigación se comprueban las capacidades laborales del solicitante, ya que si las posee, debe haberlas revelado ordinariamente en sus empleos anteriores.
- Investigación de antecedentes penales: Al realizar investigaciones en penitenciarias, centros de readaptación social, etc. podemos descubrir que algún solicitante tiene antecedentes penales que sean un inconveniente para su contratación.

³⁷ Reyes, Ponce Agustín El análisis de puestos. 87,88)

- Investigación de las cartas de recomendación: La validez de las cartas de recomendación, depende de lo que argumenten las personas que recomendaron al solicitante.
- Investigación del domicilio y datos familiares del solicitante: Esta investigación es una de las más complicadas y problemáticas. "Consiste en que una trabajadora social, acuda al domicilio para entrevistar al mismo, con sus familiares y conocidos, con el fin de darse cuenta del medio ambiente en que vive, sus familiares, parientes y amigos.

Creemos que en todo caso, debe usarse con mucha cautela este medio para que no invada la independencia y discreción a que tiene derecho la familia, en relación con el trabajo. Muchas veces por la necesidad de obtener un trabajo, un candidato "acepta" estas llamadas "encuestas económico-sociales" pero conserva siempre un resentimiento o por lo menos una actitud agresiva frente a la institución que considera violó la discreción a la que tiene derecho en su vida familiar.

"Como en muchas ocasiones la cláusula de admisión exclusiva puesta por el sindicato en contrato colectivo, impide que estas encuestas se realicen antes de la aceptación provisional, ellas pueden realizarse durante el período de prueba"³⁸

Aquí se investigan y corroboran los datos que el aspirante colocó en la solicitud, y es aquí donde se hace el tercer corte si los datos que se encuentren no corresponden a los que el aspirante manifestó.

2.6.4.5 Entrevista formal.

En esta etapa se recurre a una forma humanística de trato, porque aquí el aspirante pasa a la categoría de candidato, para lograr esto se recurre a la

³⁸ Reyes, Ponce Agustín. el análisis de puestos, p. 91

técnica del rapport, seguida del proceso de cima y cierre, a la técnica del eco, a la del silencio, a la de aceptación, la de premura de tiempo, la de confrontación, o a cualquier otra de las tantas existentes. En ésta se incluyen las pruebas de actitudes y aptitudes, y al terminar esta etapa se tiene que contar ya con un criterio jerarquizado de los candidatos, es decir, al favorito y una o dos opciones más.

La entrevista es una de las más valiosas armas de que dispone el encargado de llevar a cabo un proceso de selección de personal. La entrevista es un proceso de comunicación verbal y no verbal que pretende proporcionar al solicitante información en relación con la organización y la plaza vacante. La entrevista es en lo fundamental, un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- a) La fuente: el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, etc. En este elemento se origina el mensaje.
- b) El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de "codificar" la información para transmitirla.
- c) El canal: en la entrevista hay al menos dos "canales". Las palabras (lo más importante) y los gestos.
- d) El instrumento para descifrar: los "receptores" de la información (entrevistador y entrevistado) pueden interpretar (descifrar) los "mensajes" de manera diferente; esto también ocurre con dos diversas personas, puesto que cada una interpreta lo que escucha, de acuerdo con sus propias experiencias.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- e) El destino: a quien se pretende transmitir el mensaje. En este caso, para el candidato el destinatario es el entrevistador y viceversa.³⁹

Etapas

Tradicionalmente, para la entrevista de selección se ha manejado un esquema similar al de la curva normal utilizado en estadística, donde se comienza con el rapport, se continua con la cima y se finaliza con el cierre.

RAPORT

En la introducción el objetivo inmediato del entrevistado es establecer un clima de confianza adecuado, a fin de desarrollar una actitud favorable de armonía y relajamiento entre los protagonistas. Inicia con un saludo, la conversación debe ser abierta, con temas que no se presten para crear una situación de tensión.

CIMA

Una entrevista de empleo debe concebirse como una situación cálida e informal y los temas deben influir suavemente, sin cambios bruscos.

Para lograr lo anterior, se debe elaborar una guía reporte que presente de manera estructurada lógica y secuencial los aspectos que deberán evaluarse en cada aspirante.

La persona encargada de la entrevista deberá proporcionar información acerca de la descripción sintética de la plaza disponible (principales funciones, perfil y responsabilidad de la plaza vacante) así como el salario, las prestaciones y servicios a los que tiene derecho, los programas de

³⁹ Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos p. 195

adiestramiento, los horarios y días de descanso.

Así mismo se deberá obtener información de:

a) La impresión directa o impacto

- Presencia física o apariencia. Higiene personal y forma de vestir
- Expresión verbal efectiva
- Confianza en sí mismo

b) El ámbito laboral

El ámbito laboral, la idea general de esta sección es conocer hasta que punto los antecedentes y características personales de cada aspirante coinciden con los requerimientos del puesto. Los aspectos a tratar con los siguientes:

- Productividad. Capacidad para generar trabajo de conformidad con estándares preestablecidos.
 - Motivación para trabajar
 - Relaciones personales
 - Eficiencia
 - Experiencia real
 - Objetivos o metas laborales
 - Logros laborales
 - Problemas en el desempeño del trabajo
 - Estabilidad laboral
 - Satisfacción laboral
 - Expectativas laborales
 - Trabajo en equipo
-

c) Educación

- Educación formal
- Versatilidad. Variedad de conocimientos en diversas áreas
- Amplitud y profundidad de los conocimientos adquiridos formal e informalmente
- Nivel de logro
- Motivación para el estudio
- Reacciones ante autoridades
- Actividades extracurriculares
- Premios obtenidos
- Forma de financiarse
- Los estudios
- Nivel de adaptación de la educación no formal a la vida diaria y al empleo
- Interrupción de los estudios y los motivos
- Adiestramiento, capacitación y desarrollo

d) Ambito personal

- Inteligencia
- Madurez
- Vitalidad
- Manejo y uso de tiempo
- Cultura general
- Adaptabilidad
- Liderazgo
- Actitudes
- Valores y filosofía de la vida
- Objetivos personales de la vida

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Auto percepción
- Principales necesidades y motivaciones
- Relaciones familiares

CIERRE

En el momento del cierre es recomendable resumir brevemente los puntos sobresalientes de la entrevista para verificar si el aspirante y el entrevistador se han entendido bien; definir al aspirante el procedimiento o los mecanismos para continuar con el proceso de selección, agradecer el tiempo y preguntar al aspirante si tiene dudas.

A continuación se presentan algunas de las preguntas utilizadas en las entrevistas de empleo:

1. ¿A que dedica su tiempo libre? ¿Cuáles son sus aficiones?
2. ¿En que actividades escolares o de la comunidad ha participado?
3. Describa su empleo ideal. ¿Qué tipo de trabajo le interesa?
4. ¿Por qué desea trabajar en nuestra compañía?
5. ¿Cuáles fueron sus clases preferidas? ¿Por qué?
6. ¿Tiene alguna preferencia geográfica?
7. ¿Cuál cree que sería un sueldo justo?
8. ¿Cuál cree que deberá ser su sueldo dentro de cinco años? ¿Y dentro de diez?
9. ¿Por qué escogió su carrera universitaria?
10. ¿Qué sabe respecto a los productos o los servicios de nuestra compañía?
11. Describa al jefe ideal
12. ¿Con que frecuencia espera obtener ascensos?
13. ¿Cuál es su principal deficiencia? ¿Y su mayor virtud?

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

14. ¿Por qué cree que les agrada a sus amigos?
15. ¿Piensa tomar cursos adicionales en la universidad?

TIPOS DE ENTREVISTAS.

- a) **No dirigida:** Es una entrevista no estructurada de tipo convencional. El entrevistador sigue puntos de interés conforme vayan sugiriendo las respuestas a sus preguntas.
- b) **Dirigida:** Es el tipo de entrevista que sigue una secuencia establecida de preguntas
- c) **De situación:** Es una serie de preguntas relacionadas con el puesto, con respuestas preferidas que son formuladas a todos los aspirantes.
- d) **Entrevista en serie o secuencial:** Es un tipo de entrevista en la que el aspirante es interrogado secuencialmente por varios supervisores y cada uno de ellos lo califica en una forma definida.
- e) **Entrevista de panel:** Entrevista en la que un grupo de entrevistadores hace preguntas al aspirante; similar a una conferencia de prensa.
- f) **Entrevista de tensión:** Entrevista en la que se incomoda al aspirante mediante una serie de preguntas generalmente hostiles. Esta técnica ayuda a identificar a los aspirantes hipersensibles y los que tengan poca o mucha tolerancia a la tensión.

Entrevista con el supervisor o posible jefe inmediato:

En la gran mayoría de las empresas modernas el supervisor inmediato o el gerente de departamento interesado en la contratación de un nuevo elemento quien en último término la responsabilidad de decir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo este el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para basar su decisión.

Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante.

En el caso en que el supervisor o el gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final a dos o tres candidatos con mayor posibilidad de ser contratados, hay casos en que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal, por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que es indispensable que reciban un curso de capacitación dentro de la empresa. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado. Si el candidato se desempeña en forma no satisfactoria es más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad.

2.6.4.5.1 Pruebas.

En esta etapa están incluidas las pruebas psicológicas, las de trabajo, el examen médico (que puede ser aplazado hasta la contratación), un posible estudio socio económico.

Pruebas de aptitud

En estas pruebas se espera conocer el grado de capacidad técnica que el individuo posee para el puesto.

PRUEBAS DE ACTITUD

En estas pruebas se busca que el candidato cubra algunas características de la personalidad, necesarias para el puesto por medio de la aplicación de test:

Las pruebas de compatibilidad del candidato con el puesto vacante son un instrumento para evaluar que tan apropiados son los solicitantes para los requerimientos del puesto. "Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Poner examen de aptitud y rapidez matemática, en tanto a un chofer de camión se le pone ante el volante de un vehículo pesado en un día de tráfico denso"⁴⁰

Los puestos de nivel gerencial y/o directivos son a menudo demasiado complejos, y no es tan fácil medir la compatibilidad de los aspirantes a estos niveles, con frecuencia se pretende evaluar las respuestas del candidato ante las condiciones reales de trabajo.

"La administración de pruebas psicológicas se hizo común desde los días de la Primera guerra mundial. A partir de entonces las pruebas psicológicas se popularizaron para determinar la capacidad básica del individuo con respecto a muchas actividades, pero en muchas ocasiones se consideraba que estas pruebas describían la capacidad del individuo aunque no se contaba con suficientes garantías de que la prueba fuese válida"⁴¹

Las pruebas psicológicas miden la personalidad. Este tipo de pruebas se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño en el campo laboral con frecuencia es muy vaga y subjetiva. En cuanto a las pruebas de conocimientos, y las

⁴⁰ Werther, William y Keith Davis Administración de personal y recursos humanos p. 112

habilidades que se estén evaluando sean realmente las requeridas para la vacante que se pretende llenar. Sin embargo mas adelante se analizaran detalladamente los tipos de pruebas empleadas como técnicas para llevar a cabo una optima selección de personal en el departamento de recursos humanos.

Una prueba, básicamente, es una muestra de la conducta de una persona. Sin embargo, con algunas de ellas, la conducta de una persona. Sin embargo, con algunas de ellas, la conducta que se estudia es más fácil de evaluar con otras. Por lo tanto en algunos casos la conducta que se analiza es evidente a partir de la prueba misma: una prueba de mecanografía es un ejemplo de ello. Aquí, la prueba corresponde claramente a una conducta en el trabajo. En el otro extremo, podría no haber una relación aparente entre los elementos de la prueba y la conducta. Este es caso de las pruebas de personalidad proyectiva. Por lo tanto algunas pruebas son más representativas de la conducta que deben evaluar que otras. Debido a esto, es mucho más difícil probar que algunas pruebas que evalúan lo que deben medir, es decir, que son validas.⁴²

Validez de las pruebas de selección de personal

La validez de la prueba responde a la interrogante: ¿Qué mide la prueba?. Como respecto a las pruebas para la selección de personal, el término validez con frecuencia se refiere a la evidencia de que la prueba esta relacionada con el empleo, en otras palabras, el rendimiento en la prueba es un predictor valido del desempeño subsecuente en el trabajo. Una prueba de selección debe ser sobre todo, valida, ya que si no tiene una prueba de su validez, no hay razón lógica o legalmente permisible para seguir utilizándola para seleccionar a los aspirantes a un empleo. En las pruebas de selección

⁴¹ Ibidem

existen dos maneras esenciales para demostrar la validez de una prueba; el criterio de validez y la validez del contenido de la prueba.

Criterio de validez

Demostrar el criterio de validez se refiere básicamente a la demostración de que los que se desempeñan bien en la prueba lo harán también en el empleo, y que los que se desempeñan mal en la prueba de igual manera lo harán en el empleo.

Por tanto, la prueba tiene validez en la medida en que las personas con calificaciones más altas se desempeñaran mejor en el empleo. En la evaluación psicológica, la forma de predecir es la medida (en este caso la calificación de la prueba) que se está tratando de relacionar con un criterio, como sería el desempeño en el trabajo.

Validez de contenido

La validez de contenido de una prueba se demuestra cuando la misma constituye una muestra justa del contenido del empleo. En este caso el procedimiento básico es identificar el contenido del empleo, en términos de las conductas en el mismo, en las cuales son vitales para su desempeño y posteriormente seleccionar al azar e incluir una muestra de las tareas y conductas en las pruebas.

No siempre es fácil demostrar que las tareas que la persona realiza en la prueba son en realidad una muestra amplia y al azar de las tareas

⁴² Dessler Gary, Administración de personal, p. 186)

realizadas en el empleo y demostrar que las condiciones en las que se realiza la prueba se asemejan a la situación de trabajo.⁴³

Confiabilidad en las pruebas de selección

Una prueba tiene dos características importantes: la validez y la confiabilidad. La validez es la característica más importante, que si no se puede determinar que esta midiendo la prueba seguramente esta tendrá poca utilidad.

La confiabilidad es la segunda característica importante de una prueba y se refiere a su consistencia. Se trata de la consistencia de las calificaciones obtenidas por las mismas personas cuando se someten nuevamente a las pruebas con exámenes idénticos o con una forma equivalente a la de la prueba. Hay muchas manera de medir la confiabilidad. Se podría aplicar la misma prueba a la segunda vez con las de la primera vez, o se podría aplicar una prueba y posteriormente aplicar lo que los expertos consideran como una prueba equivalente en una fecha posterior.

Cómo validar una prueba

A fin de que cualquier prueba de selección sea útil, una empresa deberá estar segura que las calificaciones que en la prueba están relacionadas en una forma predecible con el desempeño en el trabajo. En otras palabras, es imperativo que se valide la prueba antes de ser utilizada; la empresa deberá estar segura de que las calificaciones de la prueba son un buen medio para tener un criterio como el desempeño en el trabajo. El proceso de validación requiere generalmente de la experiencia de un psicólogo industrial y es coordinado por el departamento de personal. La

⁴³ Dessler Gary, Administración de personal, p. 190-191

contribución de la gerencia de línea se produce al describir con claridad el puesto y sus requerimientos, para que el psicólogo le queden claros los requerimientos humanos del empleo y los estándares de desempeño del mismo. Este proceso de validación consiste en cinco pasos:

Paso 1: Analizar el puesto

El primer paso es analizar el puesto con el fin de desarrollar las descripciones y las especificaciones del mismo. En este punto se especifican las características y capacidades que se requieran para un desempeño adecuado en el trabajo.

Paso 2: Elegir la prueba

A continuación se escogen las pruebas que se considere midan los atributos (medios de predicción o predictores) que sean importantes para el éxito en el trabajo. Esta elección por lo general se basa en la experiencia, investigación previa y con frecuencia no se empieza solo con una prueba; por el contrario se eligen varias, combinándolas en una batería. Esto va dirigido a medir los diversos predictores posibles, como la audacia, la extroversión y la habilidad numérica.

Paso 3: Aplicar la prueba

Lo siguiente es aplicar la prueba escogida a los empleados. En este punto hay dos opciones. Primero, es posible aplicar las pruebas a los empleados que ya están trabajando. Luego se compararían las calificaciones con su desempeño actual, esto se llama validación concurrente.

La forma más confiable de validar una prueba se llama validación predictiva. Aquí la prueba se aplica a los aspirantes antes de contratarlos.

Paso 4: Relacionar las calificaciones de las pruebas con los criterios

El siguiente paso es determinar si existe una relación importante entre las calificaciones (el medio de predicción o predictor) y el desempeño (el criterio).

La manera usual de hacerlo es determinar la relación entre 1) calificaciones de la prueba y 2) el desempeño mediante el análisis de la correlación que muestra el grado de relación.

Si están correlacionados el desempeño de la prueba y en el trabajo, es posible desarrollar un cuadro de expectativa para presentar gráficamente la relación de la prueba y el desempeño en el trabajo.

Paso 5: Validación cruzada y revalidación

Antes de utilizar la prueba, es posible que se desee verificarla mediante una validación cruzada al ejercer nuevamente los pasos 3 y 4 con un grupo nuevo de empleados. Cuando menos un experto debe revalidar la prueba periódicamente para asegurarse que siga distinguiendo con precisión a los empleados que se desempeñen bien y a los que no.

Hay que señalar que el procedimiento que se utiliza para demostrar la validez de contenido difiere del utilizado para demostrar el criterio de validez. La validez de contenido tiende a centrarse en juicios; se realiza un análisis cuidadoso del puesto para identificar las conductas requeridas en el trabajo y

posteriormente se combina una muestra de esas conductas en una prueba que entonces deberá ser válida en su contenido.

Normas útiles para la aplicación de pruebas

A continuación se presentarán algunas normas básicas para la creación de un programa de pruebas:

- a) Utilice pruebas como complementos. No use las pruebas como la única técnica de selección de personal, mas bien utilícelas para complementar otras técnicas de selección.
- b) Valide las pruebas en su organización. Una buena practica de pruebas exige que las mismas sean validas en su propia organización. El hecho de que las mismas pruebas han demostrado ser validas en organizaciones similares no es suficiente.
- c) Analice sus estándares de concentración y promoción. Es necesario recordar que siempre corresponderá a la empresa demostrar que el medio de predicción tiene relación con el éxito o fracaso en el empleo.
- d) Llevar registros precisos. Es importante llevar registros precisos de la razón del rechazo de cada aspirante, hay que determinar, tan objetivamente como sea posible, por que se rechazó al candidato. Recuerde que sus razones para rechazar al candidato podrían ser sometidas mas adelante a la validación.
- e) Cuidado con algunas pruebas. Algunas pruebas de inteligencia han sido tan mal empleada que gran parte de la sociedad tiene prejuicios en contra de ellas.

- f) Inicie lo mas pronto posible su programa de validación. Si no utiliza pruebas actualmente o si ha utilizado pruebas que no han sido validadas, la empresa debe empezar ahora mismo su programa de validación. Es preferible que sea un estudio de validación predictivo; aplique la prueba a los aspirantes, contrátelos sin tener en cuenta las calificaciones en la prueba y entonces (un tiempo después), correlacione las calificaciones en las pruebas con su desempeño en el trabajo.
- g) Utilice un psicólogo certificado. El desarrollo y uso de estándares de selección, por lo general requieren de ayuda de un psicólogo certificado.
- h) Las condiciones de las pruebas son importantes. Aplique las pruebas en las áreas que sean razonablemente privadas, tranquilas, que estén bien iluminadas y ventiladas. Todos los aspirantes deberán someterse a las pruebas bajo las mismas condiciones.⁴⁴

Pruebas de conocimiento

Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la practica o el ejercicio de un candidato y se pueden dividir en tres partes:

- a) Según la manera como las pruebas se apliquen , pueden ser:
- ❖ Orales: preguntas y respuestas verbales.
 - ❖ Escritas: preguntas y respuestas escritas
 - ❖ De realización: ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, taquigrafía, diseño, manejo de un vehículo o fabricación de piezas.

⁴⁴ Dessler Gary, Administración de personal p.192-195

b) en cuanto al área de conocimiento, las pruebas pueden ser generales, cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales, cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo de referencia.

c) En cuanto a la manera de cómo se elaboran las pruebas de conocimientos, cuando se realizan por escrito, pueden clasificarse en:

- ❖ Tradicionales
- ❖ Objetivas
- ❖ Mixtas

Pruebas tradicionales:

Son de tipo disertativo, abarcan pocas preguntas formuladas en el momento del examen, y exigen respuestas largas. Sus principales diferencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la calificación.

Ventajas de las pruebas tradicionales

- Cubren con intensidad un área menor de conocimientos
- Evalúa la capacidad de organizar ideas
- Revelan requisitos difíciles de medir
- Ofrecen una calificación subjetiva
- Organización rápida

Desventajas de las pruebas tradicionales

- Son de recolección difícil, subjetiva y demora
- La revisión deben hacerla especialistas
- Revisión difícil de los resultados

Pruebas objetivas

Por el contrario, poseen mayor numero de preguntas, abarcan un área grande de conocimientos del candidato y exigen respuestas breves y precisas bien definidas en su forma y en su contenido.

Ventajas de las pruebas subjetivas

- Cubren un área mayor de conocimientos
- Evalúan fácil y rápidamente los resultados
- Calificación objetiva
- Graduación más rápida
- Comparación más sencilla

Desventajas de las pruebas subjetivas

- Organización demorada
- Permiten acertar al azar
- Conceden al candidato mínima libertad de expansión
- No miden profundidad

Pruebas mixtas

Constan de una parte objetiva en forma de tesis y en forma de preguntas disertativas.

En resumen las pruebas tradicionales se diferencian de las objetivas en tres aspectos: organización, aplicación y evaluación.

Aspectos que diferencian las pruebas objetivas de las subjetivas:

A) En cuanto a organización

Prueba objetiva:

1. Respuestas determinadas y cortas
2. Examina todo el campo de la materia
3. Cuidadosamente planeada

Prueba Subjetiva

1. Respuestas indeterminadas
2. Examina solo una parte de la materia
3. Improvisa

B) En cuanto a aplicación:

Prueba objetiva

1. Condiciones de aplicación determinadas y constantes
2. Sencilla y rápida

Prueba subjetiva

1. Condiciones de aplicación determinadas y constantes
2. Demora

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C) En cuanto a Evaluación:

Prueba objetiva:

1. Automática mediante clave de evaluación y rápida
2. Criterio predeterminado y objetivo

Prueba Subjetiva

1. Exige conocimiento especial del evaluado
2. Criterio subjetivo y variable

Diseño de pruebas de conocimiento

En la elaboración de pruebas objetivas, hay algunos pasos que deben seguirse:

- Buscar la colaboración de personas especialistas en la materia o de expertos en técnicas de evaluación.
- Definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad
- Analizar las áreas que deben de examinarse, mediante un estudio del programa, se hace la lista de los conocimientos esenciales y secundarios que deben examinarse, además de los hábitos de las actitudes que deseamos investigar en los candidatos.
- Proceder a la discriminación minuciosa de los temas que deben examinarse distribuidos por el número de interrogantes de la prueba, en función del tiempo disponible y de la importancia a de la misma; los tópicos

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

más importantes deben tener un mayor número de preguntas para ser mejor investigados.

- Proceder a la elaboración de las preguntas, en forma de test, la recolección del material puede hacerse con los jefes y especialistas con el tema.
- Clasificar las interrogantes en cuanto al nivel de dificultad. No habiendo análisis estadístico preliminar para verificar la dificultad relativa y el valor discriminatorio de cada interrogante, el equipo de especialistas y de técnicos las ordena, subjetivamente en orden creciente de dificultad. Se trata de incluir algunas preguntas fáciles hasta obtener una gama de dificultades amplia para alcanzar una distribución normal.
- Construir un cierto número de interrogantes, se debe elaborar el doble de lo necesario para tener la ventaja de construir dos pruebas paralelas y una de ellas pueda aplicarse en un nuevo examen.
- Dar dimensiones a la prueba; lo ideal es proporcionar tiempo libre e indeterminado para la primera aplicación. El tiempo que se haya gastado será el límite de duración para nuevas aplicaciones.
- Elaborar las normas de aplicación; todo examen debe estar acompañado de instrucciones claras y precisas para el candidato y de una guía de aplicación para el examinador.
- La presentación gráfica del examen, la impresión debe ser nítida y correcta.

Otros criterios para el diseño de pruebas

Para construir una prueba de conocimiento pueden escogerse de entre otros los siguientes criterios.

A) Alternativas sencillas (falso o verdadero)

Esta clase de preguntas presenta solo dos alternativas de respuestas y el 50% de probabilidad de acertar al azar. Estimula la adivinación, puesto que muchas preguntas pueden responderse correctamente sin poseer conocimientos del tema. Además como es muy difícil organizar una frase que sea falsa o verdadera, se da alguna pista de la respuesta correcta, teniendo en cuenta todas estas deficiencias y el hecho de que sería necesario elaborar muchas preguntas de este tipo, para conseguir una medida más eficiente, su empleo no es recomendable.

B) De completar

Indicada para verificar los conocimientos que puedan ser memorizados con exactitud. Es necesario estar seguro que solo hay una respuesta correcta a la pregunta propuesta. Se utiliza en la verificación de conocimientos de términos técnicos, abreviaturas, pesos y medidas.

C) Evocación (preguntas)

No son preguntas rígidas, por que permiten gran variación y se adaptan a casi todos los tipos de conocimientos, se caracterizan porque no dan ninguna pista al hacer la evaluación de los conocimientos del candidato. A veces permiten observar la capacidad que el candidato tiene para organizar y presentar conocimientos en su propio lenguaje. Cuando las preguntas de este

tipo exigen mucho razonamiento, se deben formular pocas, para que puedan ser resueltas en el tiempo previsto, las preguntas se deben formular de manera que las respuestas queden determinadas con la relación al contenido.

D) Asociaciones

Sirve para medir la capacidad que el candidato tiene para reconocer y asociar nociones y conocimientos relacionados. Sin embargo si la pregunta no esta bien construida, podrían ser respondidas por el proceso de eliminación.

E) Ordenación:

Se utiliza mucho en las preguntas de historia: consiste en pedirle al candidato que ordene cronológicamente una serie de datos. Tiene la ventaja de evitar la memorización tediosa de fechas cronológicas, aunque su empleo no puede ser recomendado sin reservas, ya que la cantidad de conocimientos que puede evaluarse por este medio es muy pequeña.

F) Elección Múltiple

Los tipos mas utilizados son de elección múltiple con cuatro o cinco alternativas; una correcta y las otras falsas, se recomienda colocar juntas las semejantes, con ejemplos para que el candidato comprenda bien el mecanismo de la prueba. También se sugiere para evitar que los candidatos se copien entre si no numerar las paginas de las pruebas y colocar cada copia en diverso orden. Uno de los inconvenientes de esta prueba es que no permite medir el grado de dificultad por su solución; las preguntas de elección múltiple deben utilizarse en la presentación de problemas que implique raciocinio con base en el conocimiento adquirido.

Pruebas psicométricas

Las pruebas psicométricas se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud para intentar generar y prever como se manifestara ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

La prueba psicometría es una medida objetiva estandarizada de una muestra de comportamiento, en general a capacidades, aptitudes, intereses y características del comportamiento humano e incluye la determinación del "cuanto", es decir, la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato. Las pruebas pueden proyectarse para medir la legibilidad de admisión, transferencia, ascenso, capacitación o retención y puede incluir medidas de inteligencia general, aprendizaje, aptitud mecánica, administrativa, etc. destreza y coordinación.

Las pruebas psicométricas se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varían la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomando como patrón la comparación.

2.6.4.6 Entrevista aclaratoria.

Es hasta esta etapa cuando se le dice al candidato las condiciones de trabajo: horario, sueldo, sistemas de incentivos, día de descanso, programas de capacitación, prestaciones, condiciones generales de trabajo, etc.⁴⁵

Una fase que no esta por demás señalar es el examen médico, el cual, dependiendo de la naturaleza del trabajo se hará necesario o no.

⁴⁵ Sánchez Barriga. Técnicas de administración de recursos humanos.

2.6.4.7 Exámenes médicos

Es conveniente que en todo proceso de selección de personal se incluya una etapa de reconocimientos médicos del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a examinar el estado de salud de su futuro personal desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentaran con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

El enunciado de la necesidad de aplicar un examen médico al personal se encuentra en la ley federal de trabajo en su artículo 134 del capítulo II, fracción X que es obligación del trabajador, "someterse a los reconocimientos médicos previstos en el reglamento interior y demás normas vigentes en la empresa o establecimiento, para comprobar que no padecen alguna incapacidad o enfermedad de trabajo, contagiosa o incurable".

El examen médico puede tener además de los anteriores entre otros los siguientes fines dentro de la empresa:

- Saber si el solicitante padece alguna enfermedad que pueda ser una imposibilidad para el puesto que se le ofrecería.
- Conocer si el solicitante no sufre ya, al ingresar a la empresa enfermedades profesionales.
- Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea una alcohólico o drogadicto.
- Comprobar si el trabajador tiene el uso normal y agudeza requerida de sus sentidos.

- Buscar si el trabajador no posee algún defecto que lo disponga a sufrir un accidente de trabajo.
- Orientar al trabajador sobre como puede atender sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.
- Investigar sobre su estado general de salud.
- Servir de apoyo para la realización de exámenes periódicos al trabajador, para observar su estado de salud, corregir males que pudieran iniciarse sin saberlo él y subsanar sus enfermedades crónicas. Todo además de beneficiar al trabajador, mejora su desempeño en el trabajo.

Para que el examen médico resulte lo más completo posible, "debemos también hacer notar que no basta para realizarlo, un médico cualquiera, por competente que sea, sino que se requiere un médico con conocimientos de medicina industrial, o por lo menos, a quien nosotros podamos señalar en concreto, que es lo que buscamos del examen medico, datos que él deberá buscar en las técnicas respectivas según los requisitos del puesto"⁴⁶

El examen médico es una revisión detallada del estado de salud que guarda en un momento determinado una persona; el cual puede tener como fines principales: Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas, Saber si tiene alguna enfermedad que pueda afectarle con el puesto que se le puede ofrecer, Conocer si el candidato sufre o no al ingresar al trabajo de enfermedades profesionales, Obtener indicios sobre la posibilidad de que el candidato sea alcohólico o drogadicto, Verificar si tiene el uso normal y agudeza requerida de sus sentidos, Buscar si tiene algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo, Orientarlo sobre cómo puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle,

⁴⁶ Reyes, Ponce Agustín, El análisis de puestos 92

Investigar su estado general de salud y servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador en vigilancia de su salud, ya que, una buena salud mejora su eficiencia.⁴⁷

2.6.4.8 Decisión final de contratar

La decisión de contratar a uno de los solicitantes nos marca el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro jefe del candidato, o bien al departamento de recursos humanos. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es recomendable comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para alguna otra vacante. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También deben de conservarse todos los documentos que pertenezcan al candidato contratado, su solicitud sus cartas de referencias, sus evaluaciones, sus exámenes médicos, sus comprobantes, etc. Todos estos documentos constituyen el inicio de su expediente dentro de la organización, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines.

El resultado final del proceso de selección se refleja en el nuevo personal contratado. Si las etapas anteriores de contratación, se llevaron a cabo de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea el adecuado para el puesto y lo desempeñe en forma productiva. Un buen empleado constituye mejor garantía de que el proceso de selección se llevo a cabo de forma adecuada.

⁴⁷ Arias Galicia . Administración de Recursos Humanos

2.7 CONTRATACIÓN

2.7.1 DEFINICIÓN

Es la acción de compromiso dentro del marco jurídico y al arbitrio de la Ley Federal del Trabajo, en la que se formaliza la relación entre el patrón (organización) y el trabajador; la cual va a regir la actuación del trabajador así como del patrón.

Se define también como la acción de llegar a un acuerdo una persona, empresa o institución con otra por el que una se obliga a dar o hacer algo a la otra a cambio de dinero u otra compensación.

Contratación es la acción de tomar a una persona para algún servicio, determinando precio y condiciones

2.7.2 OBJETIVO

La contratación es un proceso que tiene como propósito, además de firmar el contrato por ambas partes, requisitar totalmente el expediente del trabajador con los documentos que éste deba proporcionar para que la empresa quede amparada por documentos fehacientes para el futuro. Entre estos documentos se encuentran fotografías, el llenado de formas, filiación dactilográfica, copias fotostáticas del acta de nacimiento, del acta de matrimonio, de nacimiento de los hijos, de los documentos comprobatorios de estudios como son diplomas certificados, hoja de antecedentes penales y todos los demás documentos que sirven para integrar el expediente.

2.7.3. TIPOS DE CONTRATO

Antes de definir los tipos de contrato definiremos lo que es un contrato de trabajo. Un contrato de trabajo es el documento en el cual queda expresado el acuerdo de voluntades entre patrón y trabajador.

El contrato de trabajo puede ser Individual, Colectivo o Contrato Ley.

El contrato Individual, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario.

El contrato colectivo se define según el artículo 386 de la Ley Federal del Trabajo como el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

El contrato Ley es, según el artículo 404 de la Ley Federal del Trabajo, el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias Entidades Federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas Entidades, o en todo el territorio nacional.

2.7.4. IMPORTANCIA DEL CONTRATO

A partir del contrato social que se establece entre gobernados y gobernantes, estos últimos, ostentando la responsabilidad concedida por los gobernados se dan a la tarea que pretende que la sociedad viva en concierto y policía y para esto establece normas y reglamentos además de proponer a través de iniciativas de ley las necesarias que resuelvan la problemática de la convivencia social en sus diferentes aspectos, siendo uno de ellos la relación obrero patronal, que como se sabe, existe una ley que la regula y que es de observancia en todo el territorio nacional (Ley Federal del Trabajo); además de ésta ley, el mismo gobierno instituye organismos que administran la aplicación de la ley y la administración de la justicia, es decir, que los gobiernos locales y el federal nombran a las autoridades del trabajo y para efectos de la administración de la justicia en materia laboral están las Juntas de Conciliación y Arbitraje locales y federales, mismas que conocen de la controversia entre patrón y trabajador; siendo que esta controversia surge cuando alguna de las partes no ha cumplido con lo establecido en el contrato al cual se han ceñido y en donde se establecen las condiciones de derechos y obligaciones las cuales no pueden contravenir, en ningún sentido a la Ley Federal del Trabajo.

Y sea cual fuere el tipo de contrato, y se haya hecho por escrito o no, basta con que una persona preste un servicio personal subordinado a otra persona y esta última haya pagado un salario por los servicios prestados por la primera, para que exista el contrato sin que medie documento por escrito, (contrato tácito) el cual goza de toda protección otorgada por la Ley Federal del Trabajo.⁴⁸

⁴⁸ Colaboración del L.A.E. Moisés González Rivera

2.8 INDUCCIÓN

2.8.1 DEFINICIÓN

La inducción en este caso significa guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación de su puesto, mostrándole las actividades a realizar, las instalaciones en las que se llevarán a cabo estas mismas, el equipo que utilizará y las personas con las que habrá de tratar.

2.8.2 OBJETIVO

El objetivo de la inducción es iniciar e incorporar al trabajador en sus actividades, relacionándolo y presentándole al personal con el que tendrá contacto; así mostrarle el equipo con el cual desempeñara sus actividades y darle información referente a la empresa, a su departamento, a los objetivos, e importancia de sus funciones.

Ocho horas diarias que destina a ello constituyen un cincuenta por ciento de la vida que pasa en estado de vigilia, se hará necesario reflexionar que durante ese tiempo no puede renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos, etc, y que por tanto, requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades. Si por el contrario, las labores que desempeña le causan ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, se tendrá a un hombre que ha sido rebajado a la categoría de componente de la maquinaria productiva. Así, urge determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser titular, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar.⁴⁹

⁴⁹ Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos.

2.8.3 IMPORTANCIA

La importancia de la inducción recae en la necesidad de que el trabajador debe ser adaptado lo más rápida y eficazmente posible a nuevo medio; los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad y si son desagradables, aún inconscientemente afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa

2.8.4 PARTES DE LA INDUCCIÓN

La inducción o introducción se divide en dos partes que son: La introducción al departamento de recursos humanos y La introducción al puesto.

- La introducción al departamento de personal. Independientemente de las ayudas técnicas que se le pueden proporcionar al nuevo trabajador, corresponde al departamento de recursos humanos darle informes sobre algunos aspectos generales como: Las ideas sobre la empresa en la que va a trabajar, breves aspectos históricos, información sobre sus principales productos, sobre su organización, sus principales funcionarios, su sindicato, etc.; Algunas políticas generales de personal por ejemplo: qué espera la empresa del nuevo trabajador y qué puede esperar éste de la empresa; Reglas generales sobre disciplina, y beneficios de los que puede disfrutar (cajas de ahorro, despensas, deportes).
- Introducción al puesto. Al guiar al candidato hacia su puesto encontramos las siguientes recomendaciones: Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato y no simplemente enviado con una ficha de ingreso; Que el jefe inmediato lo presente a su vez

con los que habrán de ser sus compañeros inmediatos de trabajo; El jefe inmediato debe explicar personalmente en qué consistirá su trabajo; Debe mostrársele los sitios que requiere conocer como son lugar de cobro, de abastecimiento de material, de herramientas, sanitarios, rutas de evacuación, etc.; y Conviene que se le señale un auxiliar para que lo oriente y le resuelva sus problemas en los primeros días.⁵⁰

Los empleados están dando cada vez más atención al proceso de selección debido a que reconocen que es el punto de partida para crear calidad en sus organizaciones. Los individuos que son cuidadosamente estudiados, de acuerdo con las especificaciones establecidas, es probable que aprendan las tareas de sus puestos con mas facilidad, que sean los mejores productores y que se ajusten mejor a su situación de empleo que los que han sido contratados sobre una base informal. Como resultado de una selección cuidadosa se beneficia tanto el individuo como la organización. Existe el incentivo adicional que la gerencia tenga una política sólida para la selección si la tendencia del puesto por el empleado esta respaldada por el sindicato o por el servicio civil. Si un solicitante con malas calificaciones es contratado y se le permite permanecer en el puesto, es cada vez más difícil para la gerencia deshacerse de él mientras más tiempo permanezca en el puesto.

El programa de selección es, típicamente, responsabilidad del departamento de personal. Por lo general, se establece una sección en los departamentos más grandes para llevar a cabo muchas funciones que este programa pueda entrañar. Puesto que el personal administrativo y de supervisión en todos los demás departamentos de una organización, también tiene una función importante en el proceso de selección es esencial que

⁵⁰ Sánchez Barriga. Técnicas de administración de recursos humanos

comprendan los objetivos y las políticas relativas a la misma y que estén orientados y motivados para usar los métodos más científicos para la evaluación de los solicitantes*.⁵¹

La selección de personal en una organización es un proceso complicado que implica cotejar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto. El personal responsable de la selección debe de tener tanta información como sea posible sobre los solicitantes y los puestos, así como una política que rija y guíe el proceso de la selección. La manifestación de las políticas relacionadas con la selección ayuda a afianzar que esta función se desempeñara en una forma que sea consistente con otros aspectos del programa de personal y con las expectativas y exigencias de la sociedad. La decisión para contratar o excluir a un solicitante es una de las más importantes de la que se toman en una organización. Para aumentar la probabilidad de contratar a una persona que pueda llevarse armoniosamente con su superior y con los miembros de su grupo de trabajo, el personal gerencial y de supervisión, por lo general, se encargan de la selección final, una vez que el departamento de personal ha determinado, mediante el análisis de la información de varios tipos, que el solicitante cuenta con las calificaciones básicas.

Los individuos responsables de tomar la decisión sobre la selección del personal deben poseer una información adecuada para fundamentar tal decisión, ya que esta decisión será la clave para determinar que la persona que resulte elegida de entre los candidatos sea la más apropiada para desempeñar el cargo. Es esencial la información acerca de los puestos que deben llenarse, la proporción entre las vacantes y el número de solicitantes.

⁵¹ Chruden, H. Sherman Administración de Personal, p. 132-133

Puesto que la información que se les proporciona no siempre es completa y precisa, tienen la responsabilidad de buscar mayores referencias de todas y cada una de las fuentes que estén disponibles.

2.9 SELECCIÓN DE PERSONAL A TRAVÉS DE TÉCNICAS DE SIMULACION

2.9.1 Simulaciones de Trabajo Para la Selección de Personal

❖ Razón del muestreo de trabajo:

Una técnica de muestreo de trabajo mide la forma en que el candidato desempeña algunas de las tareas básicas del puesto. El uso de muestras de trabajo tiene varias ventajas; la muestra de trabajo es más relevante para el puesto que para el que está reclutando y hay mayores garantías. El contenido de la muestra de trabajo tiene pocas posibilidades de ser considerado injusto para las minorías, como la prueba de muestreo de trabajo no profundiza en la personalidad del aspirante, por la privacidad; las muestras de trabajo bien diseñadas tienen una mayor validez, que las pruebas diseñadas para predecir el desempeño.

❖ Procedimiento de muestreo de trabajo

El procedimiento básico implica elegir varias tareas que son cruciales para el desempeño del puesto en cuestión y probar al aspirante en cada uno de ellas. Su desempeño en cada una de las actividades es supervisado por un observador que marca, en una lista de verificación, que tan bien realiza la tarea del aspirante.

La prueba de muestreo de trabajo se válido al determinar la relación entre las calificaciones de los aspirantes de las muestras de trabajo y su desempeño real en el trabajo. Y a la vez que se demostró que la muestra de trabajo era un medio valido de predicción del éxito del puesto, la empresa podría empezar a utilizarlo para su selección.

2.9.2 Centros de Evaluación

Un centro de evaluación gerencial es una experiencia de dos a tres días en las que una docena de candidatos a posiciones ejecutivas desempeñan las tareas gerenciales reales bajo inspección de expertos; de esa manera se evalúa o determina el potencial de cada candidato para la posición gerencial. El mismo centro podría ser solo una sala de conferencias pero con frecuencia es un cuarto especial con un espejo en un sólo lado para facilitar las observaciones discretas de los asesores.

2.9.3 Enfoque de la Evaluación y Capacitación del Trabajo

En este enfoque, el candidato al puesto es capacitado para realizar una muestra de las tareas que intervienen en el puesto. Después de la capacitación se mide su habilidad para realizar estas tareas; este método se basa en la suposición de que una persona pueda demostrar la capacidad para aprender y desempeñar el puesto mismo, si se le somete a la capacitación adecuada.

El uso de este sistema tiene ventajas y desventajas. Las ventajas incluyen el hecho de que es reclutante en contenido. Lo que quiere decir que el recluta es sometido a una prueba con la muestra real de trabajo, más que sólo a una prueba escrita. Este enfoque directo también podría hacerlo más adaptable (y justo para personas menos favorecidas que en la prueba habitual; a

concentrarse en la instrucción individual durante la capacitación es también relativamente costoso como herramienta de selección. Este costo superior debe ser ponderado frente a sus ventajas.⁵²

2.9.4 Psicodrama

Cuando el médico rumano Jacob I. Moreno estableció las bases del psicodrama quería pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupos, del método de acción. El psicodrama se basa en la teoría gerencial de los papeles.

Drama significa acción, la dramatización perjudica al individuo como al grupo social, al realizar la dramatización cada persona con los papeles más característicos en la forma de comportamiento, bien sea de manera aislada o interacción con otra u otras personas. Establecer vínculos que le son habituales o intenta establecer nuevos vínculos; actúa aquí y ahora como lo hace cotidianamente y permite que se diagnostique el esquema propio de comportamientos.

Por esta razón el psicodrama abre un campo bastante interesante para la selección de Recursos Humanos, las características humanas y el potencial de desarrollo que revelan las técnicas de selección tradicionales deben esperar o no su conformación después de algun tiempo de ejercicio del cargo. Algunas empresas han utilizado la dramatización como complemento del diagnóstico realizado por la dependencia de selección, junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo. La posibilidad de error intrínseca a cualquier sistema de

⁵² Dessler, Gary Administración de Personal, p. 167-171

selección, puede reducirse senciblemente e inclusive el mismo aspirante podría darse cuenta de su adaptación o no al cargo pretendido, simulando una situación que deberá enfrentar mas tarde.

2.9.5 El Polígrafo

El polígrafo (o detector de mentiras) es un aparato que mide los cambios fisiológicos como una mayor sudoración, con base en la suposición de que dichos cambios reflejan cambios en el estrés emocional que acompaña a las mentiras. El procedimiento habitual que un aspirante (o empleado actual) se conecte a la máquina mediante cables electrónicos (no doloroso) y después se le formulan una serie de preguntas evidentes y neutrales por parte del experto en el polígrafo.

Una vez que se determinan las reacciones emocionales de la persona al dar respuestas neutrales como estas, se pueden formular preguntas como: "¿Alguna vez ha tomado algo sin pagar por ello?, ¿Utiliza drogas?, ¿Alguna vez ha cometido algún crimen?". En teoría, cuando menos el experto podría determinar con cierta previsión si el aspirante miente o no. Aunque en muchas partes prescribieron las pruebas del polígrafo para las decisiones de empleo, todavía son muy utilizados en tiendas de venta al público y bancos donde es importante eliminar e identificar a ladrones.

En muchas empresas los nuevos empleados tienen que firmar un acuerdo para someterse a pruebas de polígrafo siempre que se los pidan, como una condición para mantener su empleo.

Es posible presentar varios argumentos sólidos contra el uso de las pruebas con polígrafo. La experiencia de que la vida privada de las personas

sea perturbada de esta manera puede que sea incómoda y molesta. Otros argumento es que al forzar a los aspirantes a incriminarse a ellos mismos el uso de las pruebas con detector de mentiras puede inclusive ser anticonstitucional.

Otro argumento es que el polígrafo no es perfecto en cuanto a distinguir entre quién miente y quién no, y las estimaciones de su precisión varían desde un 70% hasta un 90%, el problema es que algunas personas sensibles reaccionarán como estrés con el polígrafo aun cuando digan la verdad; también se dice que pueden engañar al exterminador y hacerlo pensar que dicen la verdad, aun cuando estén mintiendo.

CAPITULO III
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO

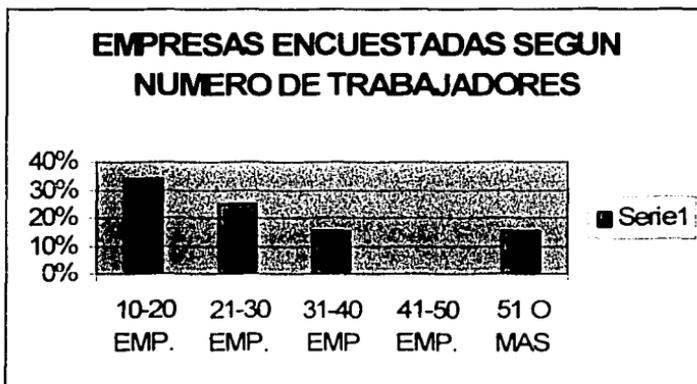
1. ¿LA EMPRESA CUENTA CON UN ENCARGADO O GERENTE ESPECIALISTA EN RECURSOS HUMANOS?
SI _____ NO _____
2. CUANDO TIENE VACANTES, ¿QUÉ MEDIO UTILIZA PARA ANUNCIAR LA OFERTA DE TRABAJO?
ANUNCIO DENTRO DE LA EMPRESA _____ ANUNCIO PUERTA A LA CALLE _____ PERIÓDICO _____ RADIO _____
ESPECIALISTA INDEPENDIENTE _____
3. ¿HA UTILIZADO LOS SERVICIOS DE ALGÚN ESPECIALISTA INDEPENDIENTE EN RECURSOS HUMANOS?
SI _____ NO _____
4. CUANDO TIENE VACANTES ¿QUIÉN SE ENCARGA DE LA CONTRATACIÓN?
PERSONALMENTE _____
EL ENCARGADO DEL ÁREA _____
ESPECIALISTA INDEPENDIENTE _____
5. ¿A QUÉ TIPO DE RECLUTAMIENTO RECURRE?
RECLUTAMIENTO INTERNO _____ RECLUTAMIENTO EXTERNO _____
6. ¿QUÉ TÉCNICA UTILIZA PARA SELECCIONAR PERSONAL?
PRUEBAS _____ SIMULACIONES _____ CRITERIO PROPIO _____
7. ¿MANEJA CONTRATOS EN LA EMPRESA?
SI _____ NO _____
8. CUANDO TIENE QUE CAPACITAR O ACTUALIZAR PERSONAL ¿CÓMO LO REALIZA?
DENTRO DE LA EMPRESA _____ ESPECIALISTA INDEPENDIENTE _____
9. ¿ESTARÍA DISPUESTO A CONTRATAR EVENTUALMENTE A UN ASESOR INDEPENDIENTE EN RECURSOS HUMANOS (PARA RECLUTAR, SELECCIONAR, CONTRATAR, INDUCIR Y CAPACITAR)?
SI _____ NO _____
10. ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR EL SERVICIO DE CONSEGUIR AL COLABORADOR IDONEO PARA SUS PUESTOS CON

GARANTIA DE REPOSICION EN CASO DE NO FUNCIONAR EN LOS
PRIMEROS 30 DIAS EL COLABORADOR?
2 SALARIOS MINIMOS _____ UN MES DE SALARIO SEGÚN EL
PUESTO _____

11. ¿QUÉ IMPORTANCIA LE VE A UTILIZAR LOS SERVICIOS DE UN
ASESOR EXTERNO?
AHORRO DE TIEMPO _____ MENOS COSTOSO QUE UN
ENCARGADO _____
ELIMINAR UN PUESTO _____ SELECCIONA MEJOR _____

RESULTADOS DEL ESTUDIO

EL ESTUDIO SE REALIZÓ CON UNA MUESTRA DE 30 EMPRESAS DE DIVERSOS GIROS Y NÚMERO DE PERSONAL, A CONTINUACIÓN SE MUESTRA LA GRÁFICA QUE INDICA ESTOS DATOS.

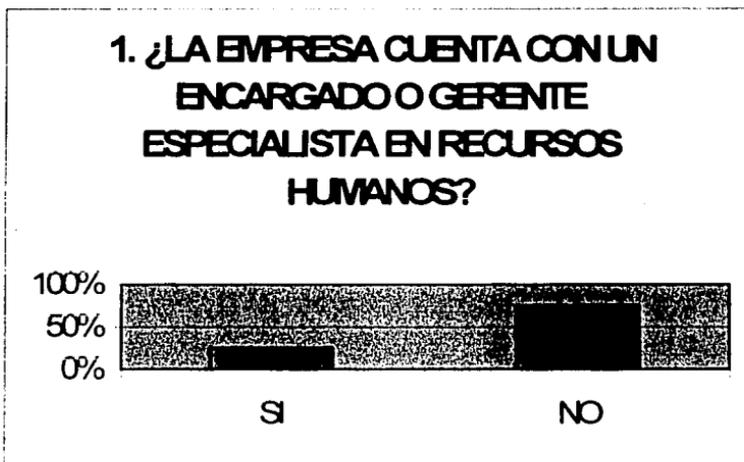


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 1

SI 25%
NO 75%

LA GRÁFICA SIGUIENTE MUESTRA LA DIFERENCIA ENTRE EMPRESAS QUE CUENTAN Y NO CUENTAN CON ESPECIALISTAS EN RECURSOS HUMANOS, LA CUAL ES IMPORTANTE, YA QUE INDICA QUE LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS DE ESTE SECTOR NO CUENTAN DENTRO DE SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CON UN ESPECIALISTA EN RECURSOS HUMANOS.

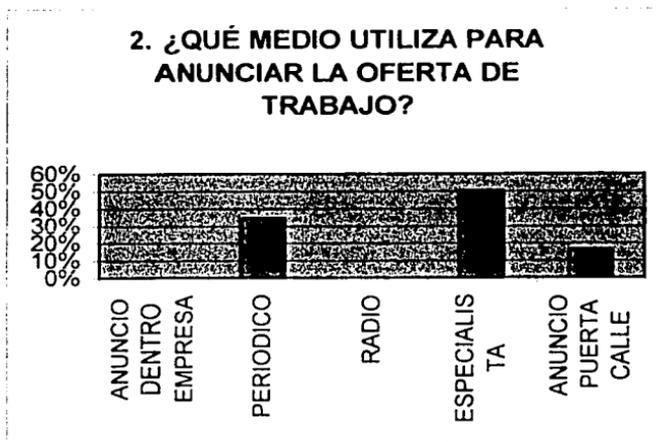


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 2

ANUNCIO DENTRO DE LA EMPRESA	0%
PERIODICO	34%
ESPECIALISTA INDEPENDIENTE	50%
ANUNCIO PUERTA A LA CALLE	16%

LA SIGUIENTE GRÁFICA MUESTRA QUE AL TENER UNA OFERTA DE TRABAJO, LOS EMPRESARIOS HAN OCUPADO EL SERVICIO DE ALGÚN ESPECIALISTA EN SELECCIÓN DE PERSONAL PARA OBTENER EL PERSONAL NECESARIO, SEGUIDO DEL PERIODICO, EL CUAL ES UN MEDIO AL QUE SE ACCEDE DE FÁCIL MANERA ADEMÁS DE SER PRÁCTICO Y ESTÁ ABIERTO A TODO EL MERCADO DE TRABAJO Y EL ANUNCIO PUERTA A LA CALLE ES UTILIZADO SOBRE TODO POR EMPRESAS CON UNA UBICACIÓN CON GRAN TRÁFICO DE PERSONAS.

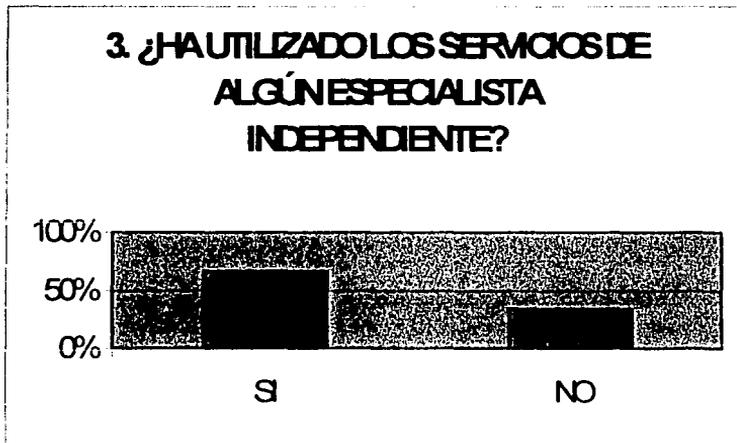


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 3

SI 66%
NO 34%

LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS HAN UTILIZADO EL SERVICIO INDEPENDIENTE DE UN ESPECIALISTA, LO QUE DA UNA PERSPECTIVA DE OPORTUNIDAD EN ESTE TIPO DE SERVICIOS PARA PROFESIONALES COMO LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACION.

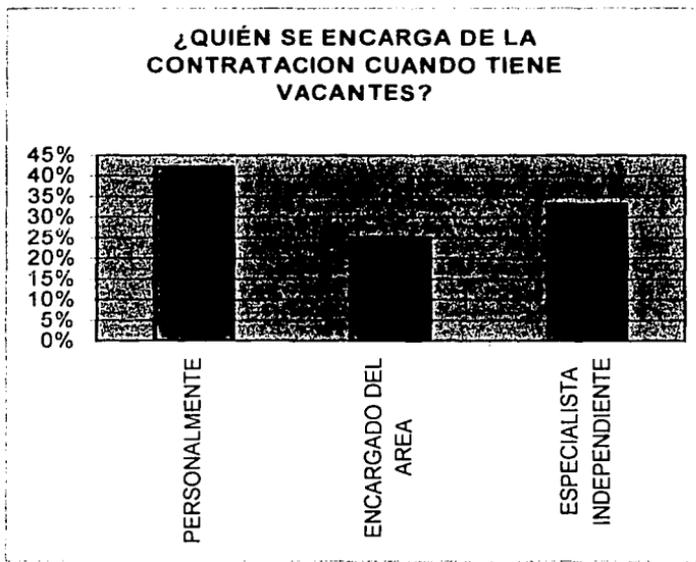


TESIS CON FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 4

PERSONALMENTE	42%
ENCARGADO DEL ÁREA	25%
ESPECIALISTA INDEPENDIENTE	33%

LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL EN SU MAYORÍA SE LLEVA A CABO POR EL GERENTE O DUEÑO DE LA EMPRESA, Y EN EL CASO DE TURNAR LA SOLICITUD DE PERSONAL A UN ESPECIALISTA INDEPENDIENTE ENTONCES ES ESTE QUIEN LA REALIZA, EL GERENTE DE ÁREA TAMBIEN PARTICIPA EN LA CONTRATACION PERO EN MENOR MEDIDA QUE LOS ANTERIORES.

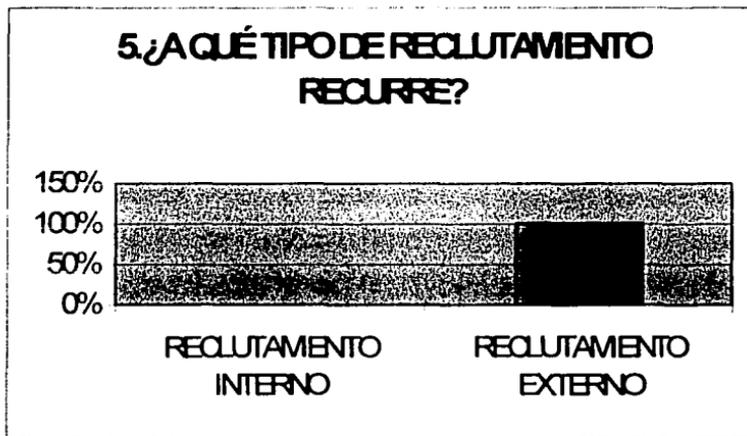


PREGUNTA 5

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RECLUTAMIENTO INTERNO	0%
RECLUTAMIENTO EXTERNO	100%

EL RECLUTAMIENTO EXTERNO ES EL MÁS RECURRIDO POR LAS EMPRESAS, ESTO SE OBSERVA EN LA GRÁFICA SIGUIENTE EN LA CUAL EL 100% REPRESENTA QUE LA MUESTRA UTILIZA ÚNICAMENTE EL RECLUTAMIENTO EXTERNO.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 6

PRUEBAS	50%
SIMULACIONES	0%
CRITERIO PROPIO	50%

EN LA GRÁFICA SIGUIENTE SE REFLEJA EN 50% EL USO DEL CRITERIO PROPIO PARA SELECCIONAR PERSONAL, SIN UN PROCESO BIEN ESTABLECIDO, MIENTRAS QUE EL OTRO 50% REFLEJA LA UTILIZACIÓN DE PRUEBAS, PERO ESTAS SÓLO SON DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS, DEJANDO PASAR POR ALTO LOS RASGOS DE PERSONALIDAD ADECUADOS PARA EL PUESTO.

6. ¿QUÉ TÉCNICA UTILIZA PARA SELECCIONAR PERSONAL?

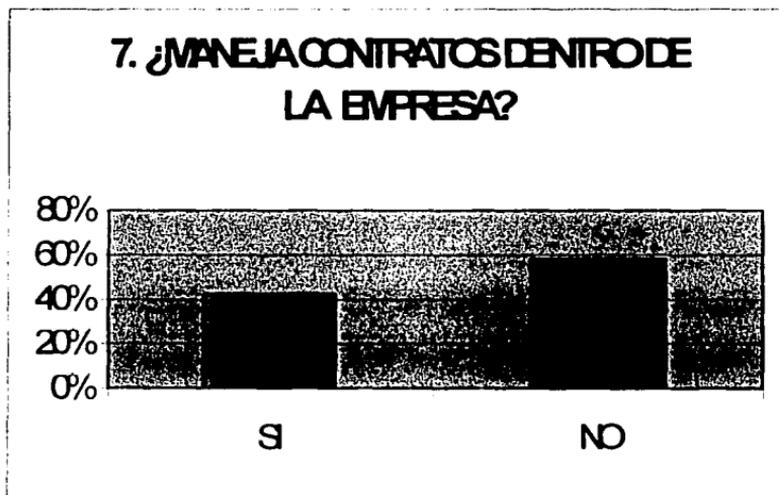


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 7

SI	42%
NO	58%

EN LA SIGUIENTE GRÁFICA SE COMPARA LAS EMPRESAS QUE UTILIZAN CONTRATO Y LAS QUE NO LOS EFECTUAN, PUDIENDO OBSERVARSE QUE LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS NO LOS ESTAN MANEJANDO.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 8

DENTRO DE LA EMPRESA	42%
ESPECIALISTA INDEPENDIENTE	58%

LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL ES NECESARIA PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES Y ADEMÁS OBLIGATORIA, LA MUESTRA ENCUESTADA UTILIZA MÁS LA CAPACITACIÓN EXTERNA.

8. ¿CÓMO REALIZA LA CAPACITACIÓN O ACTUALIZACIÓN DE PERSONAL?

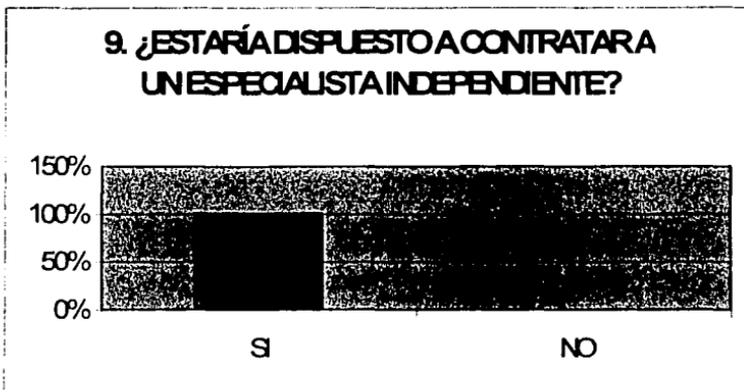


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 9

SI 100%
NO 0%

EL 100 % DE LA MUESTRA RESPONDIÓ QUE SI ESTARÍA DISPUESTO CONTRATAR LOS SERVICIOS DE UN ESPECIALISTA INDEPENDIENTE PARA EL SERVICIO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 10

2 SALARIOS MINIMOS

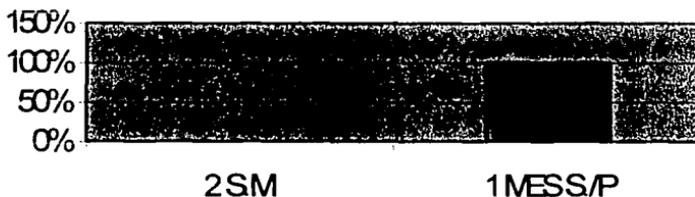
0%

1 MES DE SALARIO SEGÚN EL PUESTO

100%

LAS EMPRESAS ENCUESTADAS RESPONDIERON QUE ESTÁN DISPUESTAS A PAGAR POR LOS SERVICIOS DE UN ESPECIALISTA INDEPENDIENTE UN MES DE SALARIO SEGÚN EL PUESTO QUE SE TRATE. A CONTINUACIÓN SE MUESTRA LA GRÁFICA.

**10. ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A
PAGAR A UN ESPECIALISTA
INDEPENDIENTE ?**



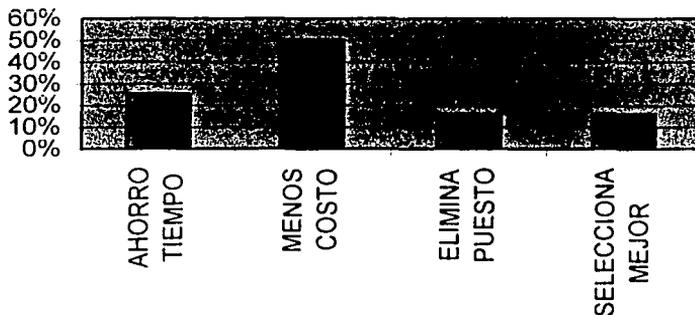
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PREGUNTA 11

AHORRO DE TIEMPO	25%
MENOS COSTOSO QUE UN ENCARGADO	42%
ELIMINA UN PUESTO	16%
SELECCIONA MEJOR	16%

EN EL CUESTIONAMIENTO HECHO ACERCA DE LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL UTILIZAR LOS SERVICIOS DE UN ESPECIALISTA INDEPENDIENTE, LA MAYORIA RESPONDIÓ QUE ERA MENOR COSTO YA QUE NO TIENE QUE INVERTIR TIEMPO Y OTRO COLABORADOR PARA REALIZAR ESTA FUNCIÓN, PERO TAMBIÉN SE OBSERVA EL HECHO DE CONSIDERAR QUE UN ESPECIALISTA SELECCIONA MEJOR. A CONTINUACIÓN LA GRAFICA REFLEJA ESTOS DATOS.

11. ¿QUÉ IMPORTANCIA ENCUENTRA EN UTILIZAR LOS SERVICIOS DE UN ESPECIALISTA INDEPENDIENTE?



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CAPITULO IV
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Al término del presente trabajo se llegó a determinar no sólo lo que concluye porcentualmente el cuestionario sino que a través de la observación directa que se realizó a las 30 empresas, así como a la información que se recopiló al entrevistar a 30 empresarios del sector de la micro y pequeña empresa pude establecer criterios definidos sobre la importancia que tiene el recurso humano en estas organizaciones, así como las diferentes técnicas basadas en la experiencia más que en la técnica que utilizan para allegarse de recursos humanos en cantidad y calidad deseados para de ahí escoger a quienes van a cubrir las vacantes; si bien es cierto que no es un caos, si existe un gran área de oportunidad ya que también pude observar las consecuencias y los costos que representan el no contar con técnicas adecuadas para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, y menos aún con programas para el desarrollo organizacional que motiven a la integración del grupo de trabajadores dentro de un contexto de equipo bajo un ambiente de tolerancia, esto último es casi nulo en todas las organizaciones de este sector, sin embargo existen y funcionan de alguna manera, pero podrían funcionar mejor, a menor costo y tener una proyección de crecimiento a mediano plazo por lo que se demuestra con la presente

investigación que es necesaria la oferta de asesoría empresarial en este sector, ya que existe la necesidad conciente de los empresarios de acudir a un especialista asesor independiente para llevar a cabo la función de admisión y empleo y para coadyuvar función de relaciones internas de la plantilla de personal.

Finalmente concluyo con que se prueba plenamente la hipótesis y se reafirma el compromiso que deben adquirir quienes egresan como Licenciados en Administración para incursionar como asesor independiente sobre todo en el área de recursos humanos.

RECOMENDACIONES

- A) A los empresarios de la micro y pequeña empresa, se recomienda utilizar los servicios del Licenciado en Administración para efectos de realizar la reorganización y estructuración de su plantilla laboral ya que este profesionista por su formación tiene los conocimientos técnicos necesarios para diseñar y aplicar procesos que lleguen a tener personal idóneo para desempeñar las tareas en los diferentes puestos de las empresas en mención.
- B) Partiendo de la unidad de medida en una estructura organizacional es decir el puesto, recomiendo como primer paso pedir al Licenciado en Administración que realice el análisis de éstos ya que a partir del análisis de puestos es posible llevar acabo adecuadamente los procesos de reclutamiento, selección contratación, inducción, capacitación, supervisión, calificación de méritos y medición del desempeño.
- C) Ya que el Licenciado en Administración es capaz de llevar a cabo los procesos antes mencionados aplicando las teorías, métodos y técnicas requeridas para cada caso, su contratación por honorarios es posible para la capacidad financiera de las empresas con dimensiones micro y pequeñas y sin necesidad de contratar a un profesionista de ésta área por tiempo completo se tendrá la asesoría del mismo, es decir, la contratación de un Licenciado en Administración como asesor independiente.
- D) La lectura del presente trabajo de parte de los egresados de la carrera de Administración, se recomienda para crear la cultura de desempeñarse como asesor independiente, ya que esta actividad casi es nula en nuestro medio, es decir no encontramos despachos de Licenciados en Administración que presten este servicio de asesoría independiente.

BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia, Fernando "Administración de recursos humanos", editorial Trillas, México 1994.

Chiavenato Idalberto, "Administración de recursos humanos" editorial Mc. Graw Hill, México 1993.

Sherman Arthur "Administración de Personal", editorial Continental, México 1992.

Sánchez Barriga, Francisco "Técnicas de administración de recursos humanos", editorial Limusa, México 1993.

Strauss George y Sayles Leonard, "Personal, problemas humanos de la administración" editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México 1981.

Heneman, Herbert "Administración de recursos humanos", editorial Continental, México 1987.

Rodríguez Valencia, Joaquín "Administración de personal", editorial Limusa, México, 1999.

Werther, William y Keith Davis "Administración de personal y recursos humanos", editorial Mc Graww hill, México 1997.

Gómez Mejía, Luis, "Gestión de recursos humanos", editorial Prentice Hall, España, México, 1997.

Rivera Soler, Ricardo "Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal" Grupo Noriega Editores, México, 1992.

Stanton, Erwin "Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal", editorial Limusa, Noriega editores, México, 1990.

Amaro Guzmán Raymundo, "Administración de personal", editorial Limusa, Noriega Editores, México 1981.

Dessler Gary, "Administración de personal", editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México 1994.

Newstrom y Davis "El comportamiento Humano en el Trabajo", editorial Mc. Graw Hill, México, 1989.

Gama Bernal Elba, "Bases para el análisis de puestos", editorial Manual Moderno, México; 1992.

Hernández y Rodríguez Sergio; "Introducción a la administración"; editorial Mc. Graw Hill; México; 2000.

Grados, E. J. Reclutamiento, "Selección, Contratación, e Inducción de Personal", editado por la Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México 1984.

Munch, Galindo/ GARCIA, Martínez, "Fundamentos De Administración"; Editorial Trillas, Cuarta Reimpresión, México, D.F., 1994

Mc Gregor, Douglas "El aspecto humano de la organización, Editorial Diana, Primera Edición, México, D.F., 1990

Díaz, Guerrero Rogelio, "Psicología del Mexicano", Editorial Trillas, Sexta Edición, México, D.F., 1994

Dunette / Kirchener, "Psicología Industrial", Editorial Trillas, México, D.F., 1979

Smith/ Wakely, "Psicología de la conducta industrial", Editorial McGraw Hill, México, D.F.

Reyes Ponce Agustín "El análisis de puestos", Editorial Limusa, México D.F. 1998.

Chruden / Sherman, "Administración de personal", Editorial CECSA, Octava edición México D.F. 1992.

Jiménez Castro Wilburg; "Introducción al estudio del derecho de la teoría administrativa" editorial Fondo de Cultura Económica, México 1980.