



**UNIVERSIDAD LATINA, S.C**

---

---

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA EL  
PERSONAL DOCENTE DE LA LICENCIATURA  
EN ADMINISTRACIÓN DE LA  
UNIVERSIDAD LATINA”**

**T E S I S**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

**CHÁVEZ PÉREZ NANCY BERENICE**

**HUERTA ZÚÑIGA RAÚL OMAR**

ASESOR DE TESIS: MTRO. LUIS FELIPE BLANCAS MARTÍNEZ

México D.F. Agosto, 2009



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.

## **AGRADECIMIENTO DE NANCY BERENICE CHÁVEZ PÉREZ.**

### **A DIOS**

Gracias por haberme dado la vida, por permitirme estar con las personas que yo amo, porque nunca te has olvidado de mí, pero sobre todo por estos años de enseñanza.

### **A MI MADRE**

María Eugenia Pérez que es el ser más maravilloso de este mundo, gracias por darme la vida, por tu amor, cariño y comprensión. Sobre todo por ser mi amiga incondicional, por estar junto a mí en los momentos difíciles, por tus consejos, a quien nunca podré pagar todos sus desvelos ni aún con las riquezas más grandes del mundo.

### **A MI PADRE**

José Luis Chávez porque para mí ha sido un hombre grande y valioso, a quien la ilusión de su vida ha sido convertirme en una persona de provecho, por su ejemplo de responsabilidad y trabajo, siendo para mi mejor herencia. Gracias por motivarme, impulsarme, por tu amor y apoyo pero sobre todo por estar conmigo.

### **A MI ASESOR DE TESIS**

Maestro Luis Felipe Blancas Martínez gracias por compartir conmigo sus conocimientos, sus experiencias, sus valores, su tiempo, sus ganas de triunfar, su amistad y sobre todo por haber hecho posible este sueño.

### **A MI AMIGO, COMPAÑERO Y PAREJA**

Omar Huerta por tu amor, cariño, compañía, comprensión, paciencia, pero sobre todo por estar siempre conmigo en los momentos más difíciles.

## **DEDICATORIA DE RAÚL OMAR HUERTA ZÚÑIGA.**

### **A DIOS**

Por haberme permitido estar en lugar indicado para que yo lograra ser una persona con buenos valores y seguir por el buen camino en el que me desenvolví hasta lograr mis metas.

### **A MI MADRE**

Isabel Zúñiga que es el regalo más hermoso que dios me ha dado, gracias por el amor y apoyo que me has brindado a través de todos estos años, pero sobre todo por haberme dado la vida, así como la motivación e impulso lo cual ayudo a labrar un buen camino en mi vida.

### **A MI PADRE**

Andrés Huerta gracias por todo lo que me has dado económicamente y moralmente ya que eres un hombre muy valioso en mi vida, porque me enseñaste hacer una persona responsable en mis actos y el valor de las cosas, así como tu apoyo incondicional que siempre me has brindado ya que sin esto no habría logrado alcanzar este sueño hecho realidad.

### **A MI ASESOR DE TESIS**

Maestro Luis Felipe Blancas Martínez por ayudarme a lograr a alcanzar esta meta ya que con su tiempo, conocimientos y sobre todo la motivación e impulso que me dio este es el resultado de cinco años de esfuerzo.

### **Y UNA MENCIÓN MUY ESPECIAL PARA MI NOVIA**

Nancy Chávez a la cual le agradezco mucho porque desde el inicio de mi carrera me llevo de la mano para que los dos lográramos esto que ahora es realidad ya que con su paciencia, apoyo moral y amor logramos aclarar esas dudas que se fueron presentando en el camino y así poder terminar como no lo propusimos a un inicio.

## ÍNDICE

Introducción.....	3
<b>Capítulo I. Administración de los Recursos Humanos.</b>	
1.1. Concepto de Administración .....	5
1.2. Concepto de la Administración de Recursos Humanos.....	7
1.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	7
1.4. Funciones de la Administración de Recursos Humanos.....	9
1.5. Subfunciones de la Administración de Recursos Humanos.....	21
<b>Capítulo II. Reclutamiento y selección de personal.</b>	
2.1. Concepto de reclutamiento.....	27
2.2. Fases de reclutamiento.....	29
2.3. Técnicas de reclutamiento externo. ....	31
2.4. Concepto de selección de personal .....	34
2.5. Principios de la selección de personal.....	34
2.6. Técnicas de selección de personal. ....	35
<b>Capítulo III. La empresa.</b>	
3.1. Concepto de empresa.....	49
3.2. Clasificación de empresa.....	52
3.3. Elementos que forman la empresa.....	57
3.4. Áreas funcionales que integran a una empresa.....	57
3.4.1 Historia de la Universidad Latina S.C.....	65
3.4.2. Misión.....	66
3.4.4 Visión.....	66
3.4.5. Filosofía.....	67

## **Capítulo IV. Metodología de la Investigación.**

4.1. Planteamiento del problema .....	72
4.2. Objetivos.....	72
4.3. Población.....	72
4.4. Muestra.....	73
4.5. Propuesta de un modelo de reclutamiento y selección para el personal Docente de la Licenciatura en Administración de la Universidad Latina...	73
4.6. Resultados.....	86
4.7. Conclusiones.....	88
Anexo.....	90
Bibliografía.....	106

Introducción.

En la actualidad en muchas organizaciones el reclutamiento y la selección de personal se basa en observaciones y datos subjetivos; cabe recordar que los conocimientos, las habilidades y la experiencia no son apreciables a simple vista, por lo que es necesario una selección adecuada donde se empleen métodos y técnicas que ayuden a encontrar al candidato idóneo para ocupar una vacante.

En el presente proyecto de Investigación se analizarán las ventajas que obtiene una organización al implementar un modelo de reclutamiento y selección de personal mediante el cual se contratarán a los candidatos idóneos para cada puesto; sabemos que en algunos casos los directivos pueden decidir de manera directa a quien contratar, pero esta decisión no debe tomarse a la ligera; el contratar al personal adecuado para el puesto, puede ser una de las decisiones, más importante hoy en día para cualquier organización.

Para la mayoría de las empresas el recurso más importante con el que cuenta en la actualidad es el “humano” ya que por medio de él se logran los objetivos organizacionales. Contar con recursos humanos, competentes, calificados y capacitados para realizar el trabajo es una ventaja competitiva ante un mundo globalizado.

Lo esencial es contar con los recursos humanos de calidad, ya que uno de los activos más importantes de las organizaciones está constituido por las personas que la forman. Reconocer el talento, aprender a identificarlo, conocer quiénes son los mejores, es un factor estratégico de la gestión de Recursos Humanos.

Así que creemos que es de suma importancia que dentro de la Universidad Latina se cuente con un modelo de reclutamiento y selección de personal docente, donde se establezcan las técnicas, métodos y las herramientas más idóneas y utilizadas en la actualidad por otras Instituciones de prestigio para dicho proceso; para que asimismo la Universidad Latina pueda alcanzar plenamente sus objetivos organizacionales y un alto nivel académico.

En la presente investigación no solo se hablará sobre el proceso reclutamiento y selección de personal, también se abordaran temas de suma importancia como lo

son la Administración de Recursos Humanos, su principales funciones y subfunciones, la empresa, su clasificación, su elementos, los recursos con los que cuenta, sus finalidades, las causas del fracaso de una empresa y una descripción general de la Universidad Latina S.C. institución donde se llevará acabo dicha investigación.

Al adentrarnos a nuestro tema se analizará qué es el reclutamiento y selección de personal, las técnicas más usuales para este proceso en las organizaciones, los medios y las fuentes de reclutamiento, las etapas de la entrevista, las diferentes técnicas de selección, los diversos exámenes de admisión, así como la importancia que hoy tiene para las empresas Mexicanas y las ventajas que se obtienen de este proceso en el ámbito competitivo.

Al término de la investigación conoceremos las ventajas que proporciona la implementación de un modelo de reclutamiento y selección para el personal docente de la Universidad Latina S.C. Campus Sur.

## **Capítulo I. Administración de Recursos Humanos.**

En este capítulo se analizarán los diferentes conceptos de recursos humanos, sus objetivos y sus principales funciones.

Sin embargo consideramos importante analizar algunos conceptos de Administración que nos sirven como base para entender la Administración de Recursos Humanos.

### **1.1. Concepto de Administración.**

Comencemos por la etimología.” La palabra administración viene del latín **ad** (hacia, dirección, tendencia) y **minister** (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.”<sup>1</sup>

“La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.<sup>2</sup>

“Es el logro de las metas organizacionales en una forma eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales”.<sup>3</sup>

“Una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales.”<sup>4</sup>

“Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el usos de seres humanos y otros recursos”.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. “Introducción a la Teoría general de la Administración”. 7ª ed. México, Mc Graw Hill, 2004, p. 10.

<sup>2</sup> IDEM.

<sup>3</sup> DAFT L. Richard. “Introducción a la Administración”. 4ª ed. México, Thomson, 2007, p.7.

<sup>4</sup> HERNADEZ Y R. Sergio, “Introducción a la Administración.” 4ª ed. México, Mc Graw Hill, 1994, p.15.

<sup>5</sup> <http://www.elprisma.com>

“Proceso para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia a través de otras personas o junto con ellas.”<sup>6</sup>

La función de la Administración de recursos humanos nace a consecuencia de la Revolución Industrial a principios del siglo XX, debido al crecimiento que tuvieron en esa época las empresas, lo cual provocó un complicado manejo de las mismas.

Federico Taylor conocido como el padre de la administración por su modelo funcional basado en la división de trabajo y preocupado por darle una solución al problema que afectaba en ese momento a las empresas, tras darse cuenta de que perdían considerablemente, debido a que el capataz era la persona encargada de seleccionar a quienes fueran a desarrollar el trabajo, que dicha tarea se realizaba sin los conocimientos previos; crea las llamadas “oficinas de selección” cuyas funciones principales era contratar y despedir al personal efectuadas directamente por los jefes de línea. A demás propone que el reclutamiento quede centralizado para poder tener mayores resultados.

Al inicio del siglo XX en Estados Unidos se crea al primer “especialista” en el área de recursos humanos, así como los nuevos departamentos de personal establecido para coordinar todas aquellas actividades realizadas comúnmente por los jefes de línea, para atender las necesidades de la empresa.

Con el movimiento revolucionario de 1910, se busco que los salarios fueran justos, la reducción de horas de trabajo, libertad sindical, eliminación de tiendas de raya y lo más importante un trato más digno a los trabajadores. A partir de 1917, con la nueva constitución se incluyo el artículo 123 que posteriormente dio origen a la Ley Federal de Trabajo.

Gracias al desarrollo industrial, al crecimiento y a la complejidad que se tiene para el manejo de las empresas mexicas en este tiempo, se ven en la necesidad de crear nuevos departamentos, en donde existiera un especialista encargado de cada área.

---

<sup>6</sup> STPHEN P. Robbins. “Fundamentos de Administración”. 3ª ed. México, Pearson Educación, 2002, p. 5.

## **1.2. Concepto de la administración de Recursos Humanos.**

“Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc.; de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización, y del país en general”.<sup>7</sup>

“La administración de recursos humanos es una función que tiene como propósito fundamental equilibrar las fuerzas integradoras organizacionales que son las de capital invertido y la que representa la fuerza de trabajo, con el objetivo de cumplir ante la sociedad con una labor social que le ha permitido su experiencia y que se verá reflejada en el bienestar que aporte a sus trabajadores y a la sociedad a la cual pertenece.”<sup>8</sup>

“Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal”<sup>9</sup>

“Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar.”<sup>10</sup>

## **1.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.**

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos siempre están enfocados al objetivo principal de cada empresa, de esta manera es normal que cada entidad tenga propósitos diferentes, sin embargo de manera muy general la Administración de Recursos Humanos tiene objetivos específicos para su personal, y se enfocan a:

---

<sup>7</sup> ARIAS G., Fernando. “Administración de Recursos Humanos”. 4ª. edición., México, Trillas, 1989, p.27

<sup>8</sup> SÁNCHEZ B., Francisco. “Técnicas de la Administración de Recursos Humanos”. 3ª ed. México, Limusa, 1993, Pp. 16 -17.

<sup>9</sup> RODRIGUEZ V., Joaquín. “Administración Moderna del personal”. 5ª. Ed. México, Thomson, 2000. Pág. 20.

<sup>10</sup> IDEM

- Formar, conservar y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación para obtener resultados satisfactorios.
- Mantener un ambiente laboral que permita el desarrollo y la satisfacción de los recursos humanos junto con el logro de los objetivos.
- Lograr eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

El objetivo general de la administración de Recursos Humanos es proveer a la organización de empleados eficientes y capaces para desarrollar las funciones a través de métodos y técnicas que facilitan su proceso. De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **Objetivo social.** El objetivo social de la Administración de Recursos Humanos es brindar a la sociedad empleo donde se les permita un crecimiento económico, laboral en donde puedan contribuir con el crecimiento de la organización, sin perder los compromisos éticos que tiene con la sociedad.
- **Objetivo corporativo.** El administrador de Recursos Humanos debe servir a la organización proporcionando, administrando y conservando al personal dentro de los puestos adecuados, para poder así cumplir con los objetivos deseados.
- **Objetivo funcional.** Mantener a los recursos humanos en un nivel óptimo y adecuado para las necesidades de la empresa. Ya que si las necesidades de una empresa no se cubren lo suficientemente o se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos.
- **Objetivos personales.** La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio que permite a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

## **1.4. Funciones de la Administración de Recursos Humanos.**

El departamento de Administración de Recursos Humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad.

El objetivo de las funciones consiste en 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, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

### **1.4.1 Planeación de personal.**

La etapa de la planeación de personal es un factor importante para el logro de los objetivos en todas y cada una de las áreas que conforman una organización, la planeación de personal la definimos de la siguiente manera: “es el proceso mediante el cual se va anticipar la cantidad y calidad de personas necesarias para la realización de las acciones futuras de una empresa”.<sup>11</sup>

La planeación de recursos humanos es una función vital porque significa prepararse para tener la cantidad y calidad de personal necesarias en los puestos adecuados en el momento apropiado y haciendo la clase de trabajo que permitan obtener los objetivos deseados a corto y largo plazo, traduciéndose todo eso en beneficio para la empresa y la sociedad.

La planeación de los recursos humanos es importante ya que nos ayuda a prever lo que va a suceder en el futuro, nos anticipa a los hechos, provoca que los sucesos se presenten como nosotros queremos, anticipa periodos de escasez; además se realiza con la finalidad de mejorar su eficiencia, eficacia y productividad por un largo periodo.

Para que la planeación de personal sea eficaz es importante tomar en cuenta tres elementos fundamentales para su proceso que son:

---

<sup>11</sup> CHIAVENATO., Idalberto ., “Administración de Recursos Humanos “ 8ª. ed. México, Mc Graw Hill, 2007, p. 150.

1. El pronóstico de la demanda de empleados: Se refiere a la estimación que se realiza de la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir con los objetivos de una organización.
2. Pronóstico de la oferta: Una vez que se consigue proyectar la demanda futura de recursos humanos, el siguiente paso es determinar si se dispone de la cantidad exacta y el tipo de personas para llenar las vacantes que se programaran a futuro.
3. Equilibrio entre los factores de oferta y demanda: La planeación de personal deberá lograr un equilibrio entre la demanda y la oferta de empleo. Los factores de la demanda se basan en las tendencias pronosticadas en la actividad comercial y los factores de la oferta contienen la determinación de la forma y lugar para encontrar los candidatos idóneos para cubrir las vacantes.

#### **1.4.2. Reclutamiento.**

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para cubrir una vacante dentro de una organización, a través de técnicas de comunicación.

El reclutamiento es el proceso que atrae con selectividad a candidatos calificados que poseen los requerimientos que un puesto vacante requiere, el cual se realiza a través de distintos medios como por ejemplo: los anuncios en periódicos ó revistas, el Internet, bolsas de empleo, las universidades, el Outsourcing, etc.

Para que un proceso de reclutamiento pueda ser eficaz es importante que no se realice en forma improvisada, sino siguiendo un plan cuidadosamente estudiado y programado.

Sabemos que para toda empresa uno de los recursos más importante es su personal, este recurso lo provee el área de recursos humanos, a través de un proceso de reclutamiento. Para que el reclutamiento sea efectivo es necesario una comunicación precisa entre el área que lo lleva acabo y el área donde se ha

generado la vacante su ministrándole a esté la información acerca de los requerimientos del puesto, el número de vacantes, las condiciones de trabajo etc.

### **1.4.3. Selección.**

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección de personal, que involucra una serie de pasos que requieren de un cierto tiempo.

La selección es un proceso por el cual la empresa elige de entre un determinado número de solicitantes (que proporciona el reclutamiento); a las personas aptas y que tienen más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien.

En el proceso de selección existen muchos aspectos a considerar para tomar una correcta decisión sobre la persona adecuada, como son; el análisis y la descripción de puestos, la planeación de recursos humanos y las técnicas de selección de personal entre otras.

La selección de personal consiste en:

- Especificar las cualidades y requisitos necesarios para desempeñar ciertas funciones.
- Identificar y medir las cualidades, conocimientos, las características de personalidad, los intereses y aspiraciones de los distintos solicitantes sometidos a examen.
- Elegir a los individuos que cubren los requisitos demandados por el puesto vacante.

La selección de colaboradores constituye, para cualquier empresa pública o privada, un problema de extrema importancia y delicadeza, un error cometido en la fase de la selección es susceptible de producir consecuencias que afectan económicamente a la organización. El proceso se inicia en el que una persona

solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

#### **1.4.4. Contratación.**

La 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 prestación de servicios.”<sup>12</sup>

La contratación se origina una vez que se tiene detectado al candidato adecuado, es decir; a la persona que cumple con todos los requisitos que demanda la vacante tanto de conocimiento como de personalidad. La contratación formaliza las relaciones de trabajo a través de un documento que se apega a la ley futura de relación de trabajo dicho documento es llamado contrato de trabajo.

Dentro de la Ley Federal de Trabajo se establecen distintos tipos de contrato.

Como lo indica el artículo 20. “Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.”<sup>13</sup>

Contrato individual de trabajo, “cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.”<sup>14</sup>

#### **Contrato colectivo de trabajo.**

Artículo 386. “Contrato colectivo de trabajo es 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 varias empresas o establecimientos.”<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> SÁNCHEZ B., Francisco. “Técnicas de la Administración de Recursos Humanos” 3ª ed. México, Limusa, 1993, P. 33.

<sup>13</sup> Ley Federal de trabajo, artículo 20.

<sup>14</sup> <http://www.juridicas.unam.mx>

<sup>15</sup> Ley Federal de Trabajo, artículo 153.

## **Contrato-Ley.**

Artículo 404. Contrato-Ley “es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y 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 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.”<sup>16</sup>

## **Contrato por Honorarios.**

Honorario es la “Modalidad de pago o remuneración que recibe un profesionista o trabajador independiente que es contratado temporalmente, lo cual no implica pago de cuotas de tipo sindical, ni prestaciones por parte del derecho de antigüedad, al IMSS o ISSSTE.”<sup>17</sup>

Una vez establecida la naturaleza de los servicios personales independientes a través de los cuales la persona física percibe una remuneración denominada "Honorarios", cuando se perciben éste tipo de ingresos, se tendrá que tributar conforme a lo establecido en el Capítulo II del Título IV de la LISR, debiendo calcular y enterar sus pagos provisionales, así como una declaración anual, pudiendo deducir contra sus ingresos todos los gastos e inversiones efectuados durante el período de cálculo.

La LISR establece en el artículo 78, parte última del primer párrafo, se asimilarán a los ingresos percibidos en los términos de dicho artículo los siguientes:

III. Los honorarios a miembros de consejos directivos, de vigilancia, consultivos o de cualquier otra índole, así como los honorarios a administradores, comisarios y gerentes generales.

IV. Los honorarios a personas que presten servicios preponderantemente a un prestatario, siempre que los mismos se lleven a cabo en las instalaciones de éste último.

---

<sup>16</sup> <http://info4.juridicas.unam.mx>

<sup>17</sup> <http://www.definicion.org.com>

Para los efectos del párrafo anterior se entiende que una persona presta servicios preponderantemente a un prestatario, cuando los ingresos que hubiera percibido de dicho prestatario en el año de calendario inmediato anterior, representen más del 50% del total de los obtenidos por los conceptos a que se refiere el artículo 84 de ésta Ley.

V. Los honorarios que perciban las personas físicas de personas morales o de personas físicas con actividades empresariales a las que presten servicios personales independientes, cuando comuniquen por escrito al prestatario que optan por pagar el impuesto en los términos de este Capítulo.

Como puede verse en el punto anterior, todas las personas físicas que perciban ingresos por Honorarios independientes tienen la opción de tributar conforme a lo establecido en el artículo 78 LISR, siempre y cuando reúnan los requisitos que se expresan en las fracciones anteriores.

La persona física que percibe el ingreso por Honorarios, dejará de tener las obligaciones relacionadas con el Capítulo II del Título IV de la LISR.

#### **Calculo de ISR.**

A los Honorarios que se asimilen a salarios, para efectos de cálculo de ISR se les aplicará, por parte de la persona física o moral que contrata el servicio, la mecánica de cálculo establecida en los artículos 80, 80A y 80B de la LISR, considerando un subsidio acreditable al 100%.

En el caso de los honorarios a miembros de consejos directivos, de vigilancia, consultivos o de cualquier otra índole, así como los honorarios a administradores, comisarios y gerentes generales, es necesario tomar en cuenta que la retención de ISR no podrá ser menor del 30% del honorario percibido.

#### **Calculo de IVA.**

Aunque los ingresos por Honorarios percibidos de manera independiente están gravados por la Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA), de acuerdo al

penúltimo párrafo del artículo 14 LIVA, no se considera prestación de servicios independientes a los ingresos que la LISR asimile a salarios; por lo tanto, los ingresos por honorarios independientes asimilados a salarios en los términos de la LISR no estarán gravados por la LIVA.

Con respecto a la retención de IVA establecida en el Art. 1A LIVA, tampoco será procedente en éste tipo de casos que se comentan.

### **Implicaciones ante el IMSS.**

La opción contenida en la LISR de asimilar los honorarios independientes representa adecuados beneficios en materia fiscal, sobretodo por el ahorro en los costos; sin embargo, si no se tiene cuidado en establecer las bases legales que permitan definir que no existe una relación laboral en la prestación del servicio, las autoridades del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), podrían fácilmente establecer que sí existe una relación de tipo laboral y con ello fincar los capitales constitutivos que podrían representar serios costos para la empresa, ya que tal situación no sólo implica al IMSS, sino también al INFONAVIT (Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores) y a las autoridades del trabajo. Por lo anterior, vale la pena considerar lo siguiente:

1. En la prestación de servicios personales independientes no existe una relación laboral (como se vio al inicio del presente trabajo).
2. De acuerdo al Art. 12 de la Ley del IMSS, son sujetos de aseguramiento del régimen obligatorio, -entre otros-, las personas que se encuentren vinculadas a otras por una relación laboral.

En base a lo anterior, si la naturaleza del servicio implica que no existe una relación de trabajo (servicio independiente), no se tendrá que pagar por éste tipo de conceptos las cuotas del IMSS; sin embargo, es necesario tomar en cuenta que la descarga de pruebas para estos efectos corresponde al patrón o quien contrata el servicio.

El contrato de trabajo puede ser por una duración determinada o indefinida, debe de ser firmada por el director de área, el responsable directo, y el trabajador,

dentro del contrato se deben de determinar los derechos y responsabilidades tanto del trabajador como de la organización.

#### **1.4.5. Inducción.**

La inducción es el puente de enlace entre el nuevo integrante y la organización porque consiste en la integración, orientación y ubicación del personal a su grupo de trabajo, que se realiza a los empleados de reciente ingreso.

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa, la organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización.

La inducción se divide en dos partes que son:

- a) la inducción a la organización: que consiste en la información que se le da a los candidatos de nuevo ingreso sobre la organización como los breves aspectos históricos, sus principales productos, su misión, objetivos, visión, filosofía etc.
  
- b) La inducción al puesto: se refiere a la información que el jefe inmediato proporcionará a los candidatos de nuevo ingreso sobre las funciones que realizara, se les mostrarán los sitios que necesita conocer para realizar sus actividades, se les presentarán a sus compañeros de trabajo, así como las políticas de personal, etc.

Un plan de inducción contiene información general sobre la organización como historia, valores, objetivos, políticas de personal, condiciones de contratación, la forma de pago, los días de descanso, etc.

#### **1.4.6. Capacitación.**

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto.

El Marco Legal de la capacitación en México se enmarca en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Art. 123 en donde dice: "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación."<sup>18</sup>

Otro aspecto importante es lo que señala la Ley Federal de Trabajo básicamente en el artículo 153 "Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el patrón, el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión social".<sup>19</sup>

La capacitación tiene como objetivo promover el desarrollo integral del personal para así poder desarrollar a la empresa. El término capacitación se utiliza con frecuencia para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros.

La capacitación "Es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientada a dotar a una persona de conocimientos, desarrollándole habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar el objetivo plasmado en la descripciones de puestos"<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1994, artículo 123.

<sup>19</sup> Ley Federal de Trabajo, artículo 153.

<sup>20</sup> SÁNCHEZ B., Francisco."Técnicas de la Administración de Recursos Humanos"3ª ed. México, Limusa, 1993, P. 114.

En la actualidad las tecnologías cambian constantemente, por eso las empresas requieren que los empleados afinen de manera continúa sus conocimientos, aptitudes y habilidades con el propósito de poder manejar los nuevos procesos y sistemas.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas dentro de la organización.

Sin embargo no debe confundirse con el adiestramiento, ya que este se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo.

Adiestramiento “Es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a desarrollar habilidades psicomotoras y mecánicas en los niveles operativos.”<sup>21</sup>

El desarrollo por otro lado, se refiere a la educación que recibe una persona para su crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo.

El entrenamiento es una actividad en la que un empleado de nivel superior toma un papel activo para poder guiar a otro empleado, su importancia esta en determinar entre aptitudes, habilidades y conocimientos de un empleado, por esa razón la descripción y especificación de puestos son herramientas fundamentales que señalan las necesidades del entrenamiento.

El entrenamiento va muy ligado con la capacitación ya que mientras la capacitación proporciona las competencias o bases para realizar un trabajo, el entrenamiento va a mejorar errores que existan en cuanto a la práctica de dichas competencias.

---

<sup>21</sup> IDEM.

A continuación se muestra una tabla en donde se podrán visualizar las diferencias más relevantes entre la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo.

<b>DIFERENCIAS ENTRE LA CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO</b>		
<b>Adiestramiento</b>	<b>Capacitación</b>	<b>Desarrollo</b>
Va dirigida más hacia los sistemas operativos.	Va dirigida a los altos mandos.	Es el proceso integral de aprendizaje y crecimiento de todo ser humano
A corto plazo	A largo plazo	Proceso continuo de capacitación, interpretación, y asimilación de los estímulos del medio ambiente.
Va dirigido hacia el cambio de aptitudes (habilidades y destrezas)	Va dirigido hacia el cambio de actitud (comportamiento).	Es un plan institucional, en donde los supervisores con el apoyo y guía del área de Recursos Humanos crean planes de desarrollo.
Es más práctica (actividades operativas)	Es más teórica.	A largo plazo.
La información va dirigida hacia una área específica a adiestrar.	La información es generalizada	Te prepara para puestos futuros.

Cuadro No. 1. En esta tabla se observa de manera general las diferencias más importantes de diversos autores con respecto al concepto de capacitación, adiestramiento y desarrollo.

#### **1.4.7. Administración de sueldos y salarios.**

Constituida como otra función de la administración mediante la cual se define y asignan los salarios de cada puesto de manera equitativa y justa para cada trabajador, basándose principalmente en los salarios mínimos actuales, en las valuaciones y análisis de puestos.

“Es la fase de la administración de recursos humanos, que usa principios y técnicas definidas para lograr que la remuneración total que recibe el trabajador,

sea razonablemente apropiada a la importancia de puesto, a la eficiencia, a las necesidades personales del trabajador y a las posibilidades de la empresa.”<sup>22</sup>

Es importante recordar que los sueldos y salarios están íntimamente relacionados con la productividad total de la empresa. Por eso es básico que el propósito de la administración de sueldos y salarios sea la adecuada y justa remuneración de el trabajador conforme a las actividades realizadas.

Todo salario es importante para el trabajador ya que constituye un rendimiento no solo financiero sino psicológico, por el desarrollo de su actividad profesional, técnica u oficio.

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 82, define el salario como:

“La retribución que se le debe pagar al trabajador por su trabajo”.

En el artículo 90 de la Ley Federal del trabajo define al salario mínimo como “la cantidad menor que debe de recibir en efectivo el trabajador, por los servicios prestados en una jornada de trabajo”.

El sueldo es la retribución que obtiene un trabajador de confianza a cambio de sus servicios prestados; y el salario es la retribución que obtiene un trabajador operativo por los servicios prestados.

#### **1.4.8. Higiene y Seguridad industrial.**

Otra de las funciones de la Administración de recursos humanos es la higiene y seguridad industrial, cuya finalidad es prevenir de enfermedades ocupacionales y accidentes a los trabajadores, guiada por un conjunto de normas y procedimientos que dan protección física y mental a los trabajadores.

Dentro de la Ley Federal de Trabajo se establece en su Artículo 509 que en cada empresa o establecimiento se organizarán las comisiones de seguridad e higiene que se juzguen necesarias, compuestas por igual número de representantes de

---

<sup>22</sup> SÁNCHEZ B., Francisco. “Técnicas de la Administración de Recursos Humanos” 3ª ed. México, Limusa, 1993, P. 114.

los trabajadores y del patrón, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan.

Higiene industrial. “Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente psicológicos y tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.”<sup>23</sup>

Seguridad industrial. “Es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, por medio de sus causas. Se encarga igualmente de las reglas tendientes a evitar este tipo de accidentes”.<sup>24</sup>

## **1.5. Subfunciones de la Administración de Recursos Humanos.**

### **1.5.1. Calificación de méritos.**

Es una técnica que maneja el departamento de personal para evaluar el desempeño individual de cada trabajador, mediante la práctica de la evaluación de factores comunes que el empleado utiliza cotidianamente en sus tareas. Muchas de las empresas se valen de la calificación de méritos para especificar aquellas que deban obtener un aumento que eleve su sueldo o salario. Esperando con ello recompensar así el rendimiento del empleado y motivar aquellos empleados para que se esfuercen más en sus actividades.

La forma más tradicional utilizada para la calificación de méritos se realiza a través del llenado de un formato de actividades realizado al trabajador y evaluador por el jefe inmediato, que posteriormente es revisado por el jefe del supervisor.

### **1.5.2. Determinación de salarios.**

Es el proceso que se lleva a cabo para calcular el salario justo que se le debe pagar al trabajador dependiendo las funciones que realice así como el puesto

---

<sup>23</sup> ARIAS G., Fernando.” Administración de Recursos Humanos”.4ª. edición., México, Trillas, 1989,p. 356.

<sup>24</sup> IDEM

que ocupe en ese momento todo esto se logra a través del análisis de puesto y evaluación de puesto.

### **1.5.3. Contratación colectiva.**

Es el proceso mediante el cual se lleva a cabo la celebración de un contrato colectivo que avala la relación de trabajo de los empleados, los cuales serán representados por un sindicato así como el patrón contará con un representante sindical, esto con el fin de lograr establecer las condiciones bajo las cuales van a prestar el servicio a cierta empresa

### **1.5.4. Incentivos y premios.**

Son todas aquellas retribuciones que se le dan al trabajador para motivarlo a que realice su trabajo con mayor entusiasmo.

Los incentivos son todas aquellas retribuciones monetarias adicionales a su sueldo que se le da al trabajador para motivarlo, obteniendo a cambio la eficiencia en su trabajo y el logro de sus objetivos.

Los premios son aquellos regalos que se le otorgan al trabajador por haber logrado una meta en un cierto tiempo, por ser entre todos los empleados el más sobresaliente, por su puntualidad, por ser el que menos faltas tiene, por el tiempo que tiene laborando en la empresa, etc.

Los premios e incentivos ayudan al crecimiento laboral del trabajador y le permiten tener una buena autoestima. Un buen manejo de incentivos ayuda al crecimiento de la producción, abaratando así costos como también la reducción de tiempos.

### **1.5.5. Control de asistencia.**

Es el proceso mediante el cual se observa el grado de puntualidad con el que el trabajador se presenta a laborar sus actividades dependiendo del horario de entrada que tenga, así como el grado de ausentismo que tiene el trabajador en cierto periodo de tiempo. Dentro de éste se establecen los horarios de trabajo

para los empleados, los periodos de ausencia con o sin percepción de sueldo, así como los sistemas que permiten el control del trabajador. Este control se realiza a través de una lista de asistencia, con tarjetas que deben ser checadas por el mismo trabajador en cierta terminal, o bien en donde el empleado firme su asistencia.

#### **1.5.6. Disciplina.**

Son todas aquellas reglas con las que cuenta la empresa a fin de mantener una buena conducta en los trabajadores así como en los patrones dentro del área de trabajo esto con carácter obligatorio.

La disciplina se logra a través de los reglamentos de trabajo, promoviendo siempre las relaciones de trabajo agradables entre los trabajadores, mediante estímulos y premios y en un momento determinado se recurre a castigos ó despidos apegándose siempre a lo que se dispone en el reglamento de trabajo o al contrato colectivo.

#### **1.5.7. Motivación del personal.**

Una de las formas más utilizadas para motivar al trabajador es el reconocimiento de sus logros. “Motivar significa mover a la acción; motivar al personal entonces, significa mover al trabajador hacia un objetivo determinado”<sup>25</sup>

“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”.<sup>26</sup>

La motivación de personal se refiere a que el administrador tiene la responsabilidad de promover sistemas, los medios y el clima adecuado para una

---

<sup>25</sup> SÁNCHEZ B., Francisco. “Técnicas de la Administración de Recursos Humanos” 3ª ed. México, Limusa, 1993, P. 14.

<sup>26</sup> SÁNCHEZ B., Francisco. “Técnicas de la Administración de Recursos Humanos” 3ª ed. México, Limusa, 1993, P. 13

retroalimentación en donde se intercambien información importante de la empresa.

#### **1.5.8. Desarrollo del personal.**

Consiste en toda una serie de pasos a través del cual, el trabajador va adquiriendo la madurez, los conocimientos y las experiencias que se logran mediante la capacitación y el adiestramiento obtenido en su trayectoria laboral. El desarrollo del personal permite al trabajador sentirse autorealizado.

La función del administrador es ofrecer a los trabajadores oportunidades necesarias para su óptimo desarrollo, con la finalidad de que logren satisfacer sus distintos tipos de necesidades con un mejor puesto dentro de la empresa.

#### **1.5.9. Servicios al personal.**

Es la función que tiene la finalidad de satisfacer las necesidades de los trabajadores, apoyándolos siempre a solucionar sus problemas ocasionados dentro de la empresa que ponen en riesgo su bienestar y seguridad personal.

#### **1.5.10. La nómina.**

“La nómina es un sistema de contabilidad manual que consiste en una relación nominal de cada uno de los individuos, que prestan un servicio a una empresa ya sean devengados o descuentos en una relación laboral deben percibir haberes.”<sup>27</sup>

El proceso de la nómina radica en establecer el valor bruto devengado por cada trabajador, determinar las deducciones, calcular el valor neto a pagar, preparar los cheques de pago y llevar un registro individual de lo percibido por cada trabajador. Cada empleado debe recibir no solamente su cheque de pago, sino también un detalle que muestre el valor bruto devengado, las deducciones y el pago neto.

La nómina es un documento que la empresa necesita para llevar un control de los montos pagados a los trabajadores y que le permite mantener un resumen sobre

---

<sup>27</sup> <http://google.mini20.com>

de las nómina de cada periodo. En ella quedan registradas también las deducciones que se realizan sobre el salario, básicamente las cuotas al IMSS y las retenciones a cuenta del ISR.

Todas las empresas están exigidas por ley a entregar este documento a sus trabajadores y a hacer constar en él todos los pagos que éstos perciban por su trabajo. Existe un modelo oficial de nómina pero está permitido que las empresas pueden utilizar otras similares.

El modelo de nómina más utilizado está integrado por tres grandes elementos que son:

➤ **DATOS DE LA EMPRESA**

Nombre y Registro Federal de Contribuyentes de la empresa.

Registro del IMSS.

➤ **DATOS DEL EMPLEADO**

Nombre y Registro Federal de Causantes.

Número de afiliación al IMSS.

Departamento.

Número de días que se le pagan.

Periodo (Número de semana o quincena y de que a que fecha).

Fecha de último ingreso.

Horas trabajadas x día.

Tipo de salario: (fijo, variable, etc.).

Sueldo base de cotización.

Clave única de registro de población (CURP) del empleado.

➤ **DESGLOCE DE PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES**

Percepciones: (Sueldo, séptimo día, bonos extras, etc.).

Deducciones: (ISPT, IMSS, etc.).

Suma de percepciones y suma de deducciones (sacando la diferencia se obtiene el Neto a pagar).

➤ **OTROS**

Firma del empleado.

La nomina se clasifica según la forma de pago en:

- Nómina semanal: Para obreros o personal de nomina diaria, cuyo lapso de pago está establecido en ese tiempo.
- Nómina quincenal: Para empleados cuyo lapso de pago está establecido en ese tiempo.
- Nómina confidencial. Es a la que tiene acceso el Contador y los Directivos.

## **Capítulo II. Reclutamiento y Selección de personal.**

El reclutamiento de personal son dos elementos importantes en la empresa, ya que el ser humano es el activo primordial con el que cuenta y son los encargados de lograr los objetivos organizacionales. Dentro de este capítulo veremos, los diferentes conceptos del reclutamiento y selección del personal, las fuentes de reclutamiento, las técnicas más utilizadas para la elección de candidatos, etc.

### **2.1. Concepto de Reclutamiento.**

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización”.<sup>28</sup>

“Es un proceso técnico que tiene por objeto abastecer a la empresa del mayor número de solicitantes para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los más idóneos.”<sup>29</sup>

“El reclutamiento es el proceso que se efectúa en una empresa a fin de obtener fuerza de trabajo adicional para las finalidades funcionales de la misma. Este proceso implica el logro de recursos humanos que sirvan como insumos institucionales”.<sup>30</sup>

El tradicional reclutamiento de personal inicia en el momento en que existe un puesto vacante ya sea de nueva creación o resultado de alguna promoción interna; para llenar esa vacante, debe existir previos requisitos traducidos en políticas o disposiciones bien definidas respecto a los lineamientos generales que se debe de seguir durante el desarrollo del proceso.

Estos requisitos previos tienen como principal objetivo orientar al responsable de estas funciones sobre el tipo de conducta que debe de asumir en algún determinado momento.

---

<sup>28</sup> CHIAVENATO., Idalberto ., “Administración de Recursos Humanos “ 8ª. Ed. México, Mc Graw Hill, 2007, p. 149.

<sup>29</sup> SÁNCHEZ B., Francisco. “Técnicas de la Administración de Recursos Humanos” 3ª Ed. México, Limusa, 1993, P. 74.

<sup>30</sup> SIKULA F. Andrew, “Administración de recursos humanos en empresas”, Ed. Limusa, 1991, p. 213.

Sánchez (1993), señala tres requisitos previos para reclutar al personal adecuado para el puesto adecuado:

- a) Políticas definidas sobre la materia.
- b) El análisis de puestos.
- c) Requisición del personal.

a) Políticas definidas sobre la materia se refiere a que las funciones administrativas en la admisión y empleo deben de tener previamente definidos los principios normativos que orienten la conducta de la persona responsable de esta función, de lo contrario se estará expuesto a ciertos errores que posiblemente se pueden evitar. Las políticas deben de establecerse de forma clara y precisa que permitan la aceptación del nuevo trabajador.

b) El análisis de puestos es definido como el procedimiento que permite obtener información sobre las tareas y funciones que están comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y cualidades que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto.

El análisis de puestos debe de cumplir con la obligación legal donde se exige especificar las condiciones laborales del trabajador, las cuales deben de estar por escrito lo cual se encuentra estipulado en el artículo 25 fracción III de la Ley Federal de Trabajo que habla de que “el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.”<sup>31</sup>

- Descripción de puestos: documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las tareas, responsabilidades y deberes que el candidato debe de cubrir.
- Especificación de puesto: Se define como el resumen de las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para

---

<sup>31</sup> <http://info4.juridicas.unam.mx>

realizar el trabajo, que debe de reunir el aspirante para desempeñar sus actividades. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto.

c) Requisición de personal: Es un documento que contiene los datos más importantes que debe cubrir el candidato al puesto, como: la edad, sexo, escolaridad, experiencia, salario, el departamento, etc. Está requisición la debe de mandar el jefe inmediato del puesto, al jefe del departamento de recursos humanos, con la finalidad de que en un cierto tiempo y con base a las necesidades específicas, se dote de recursos necesarios.

Es en esencia el reclutamiento un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para hacer eficaz el reclutamiento debe atraer una cantidad de datos suficientes para establecer de modo adecuado el proceso de selección.

## **2.2. Fases de Reclutamiento.**

Dentro del reclutamiento de recursos humanos existen dos fases muy importantes que son:

**A. Medios de reclutamiento:** Son las diferentes formas o conductos que se utilizan para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así atraerlos hacia la organización. Específicamente consiste en informar a las diversas fuentes la necesidad de cobertura de vacantes y las características de su respectivo perfil ocupacional. Entre los medios de reclutamiento más usuales tenemos:

- La convocatoria verbal o escrita formulada a los colaboradores.
- Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior.
- Los avisos de convocatorias publicados en diarios y revistas especializadas.

**B. Fuentes de reclutamiento:** Son los medios de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

Dentro del proceso de reclutamiento existen diversas fases, Chiavenato (2007), señala dos técnicas de reclutamiento aplicables:

1. El reclutamiento interno: es cuando existe una vacante dentro de algún departamento y la empresa hace el reacomodo con su propio personal.
2. El reclutamiento externo: que es lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle, las fuentes de reclutamiento que localizan y contactan.

Las fuentes de reclutamiento tradicionales como las expone Arias (1990), son en primera instancia las que se pueden encontrar dentro de la empresa, a esto se le llama reclutamiento interno, y las fuentes externas pueden ser las llamadas agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsa de trabajo etc.

### **Fuentes internas.**

Son aquellas, que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a está el personal requerido en el momento oportuno.

Fuentes internas están representadas principalmente por:

- Trabajadores de la propia empresa y/o el sindicato.
- Los familiares o personas recomendadas por los trabajadores.

La búsqueda de personal en el interior de la propia empresa es una forma muy eficaz de reclutamiento, debido a que dentro de cualquier empresa existen con frecuencia individuos capaces de desempeñar actividades distintas a las suyas; además se motiva al personal al cual se le brinda la oportunidad de ascender y alcanzar su desarrollo.

En el momento en que surja una necesidad de personal para cubrir un determinado puesto, ya sea de nueva creación o antiguo, la empresa tiene la necesidad de someter a concurso de promociones y ascenso a sus trabajadores; es importante que el primer paso sea el averiguar, si en el interior de la misma empresa existen candidatos que reúnan los requisitos que la vacante requiere.

## **Fuentes externas.**

Son aquellas a las que el reclutador puede acudir, de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico y que son totalmente ajenas a la empresa.

### **2.3. Técnicas de reclutamiento externo.**

**Candidatos espontáneos:** Son aquellos solicitantes que acuden a las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su Curriculum Vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante.

**Referencias de otros empleados:** Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, y se hace uso de éste cuando boletinamos las vacantes entre nuestros propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.

**Anuncios de periódicos y revistas:** Es considerado como una de las técnicas de reclutamiento más eficientes ya que va dirigido a un público en general; además se ha hecho una costumbre debido a la comodidad que representa publicar diariamente ofertas y demandas de empleo.

**Agencias de colocación o empleo:** Tienen el objetivo de atender a todo tipo de empresas desde pequeñas hasta grandes, es una de las técnicas de reclutamiento más caras que existen; dentro de este se reclutan a todo tipo de candidatos desde el nivel alto hasta el nivel más bajo.

**Escuelas, Institutos, Universidades:** Esta fuente le permite a la empresa reclutar a jóvenes que se hallan adquiriendo una formación profesional en un ramo determinado, pero relativamente con poca experiencia.

**Reclutamiento en línea (a través de Internet):** Es una herramienta valiosa para acercar a las empresas y a los candidatos, la cual constituye una de las técnicas de reclutamiento de bajo costo ya que proporciona velocidad de información,

comodidad y agilidad, ya que le permite al candidato acceder a diversas oportunidades de trabajo desde su casa.

**Asociaciones Profesionales:** Establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo, por lo tanto, es un canal idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.

**Conferencias y ferias de empleo:** Se hacen con la finalidad de promover a las empresas proporcionando información sobre las actividades de estas, sus objetivos, sus oportunidades de trabajo, para lo cual se apoyan en recursos audiovisuales.

**Sindicatos:** Comúnmente algunos de los sindicatos cuentan con bolsa de trabajo que les permite proveerse de candidatos. Constituye una fuente por medio de la cual la mayoría de las empresas (públicas) abastecen las ofertas de trabajo.

#### **Ventajas de reclutamiento interno.**

- Es más económico que el reclutamiento externo, gracias a que evita gastos en anuncios o el pago de honorarios a empresas de reclutamiento.
- Es más rápido ya que evita la demora de las acciones del reclutamiento externo tales como: la publicación de anuncios, búsqueda de candidatos que cubran los requisitos del puesto, etc.
- Es una fuente energética de motivación para el trabajador ya que visualizan la posibilidad de desarrollo dentro de la empresa, y lo mantiene en un constante mejoramiento y autoevaluación.
- Fomenta entre el personal un constante espíritu de competencia.
- Se emplean las inversiones en la capacitación del personal.

### **Desventajas del reclutamiento interno.**

- Llega a generar conflictos de intereses entre los empleados que no cumplen con la capacidad necesaria para dicha vacante.
- La exigencia de un cierto potencial de crecimiento al empleado.

### **Ventajas de reclutamiento externo.**

- Con la entrada de personal nuevo se enriquece a la empresa de nuevas ideas y experiencias que traen consigo los nuevos candidatos, la ayuda a mantenerse actualizado respecto al ambiente externo e informado sobre lo que ocurre en otras empresas.
- Renovar y enriquecer a la empresa con nuevos candidatos que tienen mayor o igual categoría que los de la empresa.
- Ahorrar inversión en capacitación y desarrollo ya que la mayoría de los candidatos han sido capacitados por otras empresas o por ellos mismos y esto les favorece en sus resultados de desempeño a corto plazo.

### **Desventajas del reclutamiento externo.**

- Tarda más tiempo que el reclutamiento interno, debido a que se invierte mayor tiempo en la elección de un buen candidato.
- Requiere de mayor inversión ya que los gastos son inmediatos.
- Al inicio del proceso son menos confiables que el reclutamiento interno; debido a que los candidatos son desconocidos y no se cuenta con ninguna información sobre su vida laboral.
- Crea frustraciones dentro del personal interno, ya que lo considera como una barrera para su desarrollo profesional dentro de la empresa, acciones que se producen fuera de su control.

## **2.4. Concepto de Selección.**

“Es el procedimiento para encontrar a la persona que cubra el puesto adecuado, a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera, a los propósitos de la organización”.<sup>32</sup>

“Es el procedimiento por el cual se escogen los elementos aptos para cada puesto, mediante la aplicación de técnicas que nos permiten analizar las habilidades, aptitudes, conocimientos y capacidades de los solicitantes.”<sup>33</sup>

“La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal”.<sup>34</sup>

La selección de recursos humanos es el proceso mediante el cual se elige entre los candidatos reclutados a los que tienen mayor probabilidad de adecuarse al puesto.

## **2.5. Principios de la selección de personal.**

Para Arias Galicia (1989), existen tres principios fundamentales para la selección de personal que son:

Colocación: Se refiere a que cuando un candidato no cubre los requisitos que demanda una vacante, pero es considerado como un buen prospecto por otras características personales, el seleccionador tiene como tarea colocar al candidato en la mejor forma posible en un puesto que pueda cubrir satisfactoriamente considerando sus habilidades y conocimientos.

---

<sup>32</sup> ARIAS G., Fernando. “Administración de Recursos Humanos”. 4ª. edición., México, Trillas, 1989, p.257.

<sup>33</sup> SÁNCHEZ B., Francisco. “Técnicas de la Administración de Recursos Humanos” 3ª ed. México, Limusa, 1993, P.33.

<sup>34</sup> <http://google.mini20.com>

Orientación: Se refiere a que si el candidato no cumple con los requisitos de una vacante, el seleccionador debe guiarlo a otras fuentes de empleo las cuales le permitan un desarrollo laboral.

Ética Profesional: Nos explica que el seleccionador tiene como principal responsabilidad contratar a candidatos que cubran con todos los requisitos de la vacante ya que si se contrata a una persona que tiene más capacidad de la necesaria o no cumple con los requisitos con el tiempo puede llegar a afectar la vida del candidato, la de su familia ó a la misma empresa. Así que es de suma importancia que el seleccionador cuente con principios y valores que guíen su conducta laboral.

## **2.6. Técnicas de selección de personal.**

Una vez que se cuenta con la información acerca de los puestos vacantes, el siguiente paso es la elección de las técnicas adecuadas para elegir a los candidatos idóneos. Chiavenato (2007), clasifica en cinco grupos las técnicas de selección.<sup>35</sup>

1. Entrevista de selección.
2. Pruebas de conocimiento.
3. Exámenes psicológicos.
4. Exámenes de personal.
5. Técnicas de simulación.

Una vez que él o los candidatos idóneos para el puesto, son remitidos al departamento desde donde partió la requisición de personal, ahí mismo se procederá a realizar la entrevista de selección para escoger el candidato apropiado para el desempeño del cargo.

---

<sup>35</sup> CHIAVENATO., Idalberto., "Administración de Recursos Humanos " 8ª. ed. México, Mc Graw Hill, 2007, p.177.

## **Definición de entrevista.**

“Es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.”<sup>36</sup>

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas. Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: el entrevistador obtiene información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Para Arias (1999), existen tres fases de la entrevista integrada por:

Rapport: es la primera fase de la entrevista que tiene como finalidad disminuir las tensiones del entrevistado apoyado de preguntas que no pongan en tensión al solicitante. Dentro de esta fase el entrevistador debe de mostrar una actitud amistosa y cordial logrando con esto un ambiente agradable.

Cima: dentro de esta fase es donde se lleva a cabo la entrevista realizando al solicitante toda una lista de preguntas que ayuda al entrevistador a conocerlo como por ejemplo:

- Datos personales.
- Antecedentes familiares.
- Historia escolar.
- Historia laboral.
- Metas y objetivos.

Hoy en día una de las herramientas utilizadas y exigidas para la entrevista de selección es el Currículum Vitae; anteriormente y en algunas organizaciones dependiendo del tipo de empresa se exige la tan conocida “solicitud de empleo”.

---

<sup>36</sup> ARIAS G., Fernando.” Administración de Recursos Humanos”.4ª. edición., México, Trillas, 1989, p.265.

## **Solicitud de empleo.**

La solicitud de empleo es la forma impresa por medio de la cual un candidato proporciona información personal a una organización, con el objeto de que se inicie un procedimiento selectivo para obtener elementos objetivos que permitan decidir su aceptación o rechazo.

La mayoría de las empresas exigen que los solicitantes llenen una solicitud ya que es el medio por el cual la empresa se provee de información sobre los solicitantes.

Las finalidades de una solicitud son:

- Proporcionar a la empresa información que permita decidir si un candidato cumple con los requisitos mínimos del puesto vacante.
- Proporciona al entrevistador datos sobre los antecedentes laborales del candidato.
- Recaba fuentes para verificar referencias a cerca del candidato.

## **Curriculum Vitae.**

El Curriculum Vitae es un documento que sirve para describir la trayectoria de una persona, en el cual se redactan todos aquellos datos importantes como, conocimientos, estudios, experiencia laboral y todos aquellos que ayudan a comprender su trayectoria profesional. Sirve como tarjeta de presentación del candidato hacia la empresa, es la primera imagen y tiene como fin conseguir una entrevista personal de trabajo. El Curriculum Vitae (C.V.) se ha convertido en un documento imprescindible a la hora de solicitar un empleo, una beca o algún premio.

Cierre: es la etapa final de la fase de la entrevista, dentro de esta el entrevistador da oportunidad al entrevistado de realizar las preguntas sobre las dudas que se hayan generado durante la entrevista.

Una vez resueltas las dudas del entrevistado, el entrevistador tiene la obligación de informar al candidato cual es el siguiente paso que debe realizar. De no ser

aceptado el entrevistador tiene como tarea orientar al candidato hacia otras oportunidades de trabajo.

Dentro del proceso de selección la “entrevista” es una de las técnicas tradicionalmente utilizadas para la elección de candidatos idóneos para cubrir una vacante.

### **Tipos de Entrevista.**

#### ➤ Entrevistas no estructuradas.

También conocidas como no dirigidas, son aquellas en donde el entrevistador plantea preguntas abiertas que permiten que el solicitante responda libremente sin interrupciones por parte de entrevistador.

La finalidad principal es darle al solicitante la libertad de decidir el curso de la entrevista permitiendo con esto al entrevistador obtener mayor información sobre las actitudes del solicitante. Sin embargo la validez y confiabilidad de este tipo de entrevista es mínimo.

#### ➤ Entrevistas estructuradas.

Entrevista estructurada se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla.

Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desanimados al participar en este tipo de proceso.

#### ➤ Entrevista de solución de problemas.

Se centra en un asunto que se espera que resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.

- Entrevista de provocación de tensión.

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento.

### **Proceso de la entrevista, generalmente consta de 5 etapas y estas son:**

#### 1. Preparación de la entrevista.

Toda entrevista requiere de una planeación o preparación anticipada, en donde sean definidos los objetivos que se deseen alcanzar, el tipo de entrevista que se vaya a realizar ya sea estructurada o no estructurada.

Dentro de la preparación es importante que el entrevistador se informe de todos aquellos aspectos relevantes que el puesto requiere, así como los datos más significativos de las características del candidato las cuales fueron proporcionadas al entrevistador a través de su Curriculum Vitae o solicitud de empleo y que son necesarios para comparar lo que el puesto requiere con lo que el candidato ofrece.

#### 2. Ambiente.

Una de las tareas del entrevistador es crear un ambiente de confianza y aceptación que permita lograr que el entrevistado disminuya sus tensiones y temores que en un determinado momento lleguen a afectar el proceso de la entrevista.

También es importante que la organización cuente con un área física, cómoda, agradable y privada donde se puedan realizar las entrevistas sin interrupciones.

#### 3. Desarrollo de la entrevista.

Es el proceso en donde se intercambia información entre el entrevistador y el entrevistado, estableciendo una comunicación en dos sentidos con preguntas y respuestas que permiten que el entrevistador inicie la evaluación del candidato.

Para que el entrevistador desarrolle una adecuada evaluación de los resultados es importante que tome en cuenta dos aspectos relevantes, el primero es toda aquella información que el candidato proporciona de sí mismo como experiencia laboral, historia profesional, sus aspiraciones personales, etc. Y el segundo aspecto constituye el comportamiento del candidato que se determinó a través de su forma de pensar, de reaccionar y de actuar ante ciertas situaciones.

#### 4. Terminación.

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

#### 5. Evaluación.

Inmediatamente después del término de la entrevista, el entrevistador deberá anotar todas aquellas observaciones y sus impresiones generales sobre el candidato.

### **Errores del Entrevistador**

Todo entrevistador corre el riesgo de cometer un sin número de errores al evaluar a un candidato, ya que se ve influenciado por condiciones psicológicas que influyen positiva o negativamente en la elección de un candidato u otro.

Esas condiciones son reflejadas a través del aspecto que produce el entrevistado o el temor del entrevistador por no evaluar con igualdad al candidato.

A continuación se mencionarán los efectos más comunes:

- a) Efecto "halo". Se refiere a que un candidato se distingue positivamente de los demás candidatos por una determinada característica el entrevistador inclina a evaluar las demás cualidades positivamente. Asimismo existe un

efecto llamado “corn” que es lo contrario al efecto “halo”, cuando el efecto de entrada de un candidato es negativo tiende a ser descalificado.<sup>37</sup>

- b) Efecto “central”. Es cuando el entrevistador evalúa a los candidatos de forma parecida, tratando con eso de ser equitativo con todos, provocando que al final no pueda diferenciar a los más aptos.<sup>38</sup>
- c) Efecto “generosidad”. Es cuando el entrevistador por falta de experiencia, o por no conocer bien los requisitos de la vacante, tiende a ser generoso en sus observaciones, al evaluar de igual forma a los candidatos; transformándose así en una desventaja para el proceso de selección y una pérdida de tiempo.<sup>39</sup>
- d) Efecto “contraste”. Les sucede comúnmente a aquellos entrevistadores que ya han entrevistado a más de tres candidatos muy pocos adecuados para el puesto y tiende a sobrevalorar al siguiente pero no porque en realidad sea mejor que los demás.<sup>40</sup>
- e) Efecto “caballero de batalla”. Se refiere a cuando el entrevistador marca interés principal por un determinado tema, convirtiéndolo en el motivo principal de la conversación, perdiendo el interés por aquellos aspectos importantes de la entrevista.<sup>41</sup>
- f) Efecto “espejo”. Es cuando el entrevistador no tiene la suficiente experiencia en su puesto y busca resaltar aquellas cualidades y actitudes sobresalientes del candidato obteniendo de esto una evaluación positiva, pero también es posible que suceda lo contrario.<sup>42</sup>

---

<sup>37</sup> PORRET GELABERT, Miquel. Recursos Humanos. Editorial. Esic. Imp. España. Pág.171.

<sup>38</sup> IDEM

<sup>39</sup> IDEM

<sup>40</sup> IDEM

<sup>41</sup> IDEM

<sup>42</sup> IDEM

## **Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades.**

Las pruebas de conocimientos o también conocidas como pruebas de habilidades son herramientas que nos ayudan a evaluar los conocimientos y habilidades que el solicitante adquirió en sus estudios. Así como la capacidad que tiene para desempeñar las actividades que el puesto solicita.

Chiavenato (2003), clasifica a las pruebas o exámenes de conocimiento o habilidades en tres:

- 1) Clasificación de acuerdo a la manera en que se aplican las pruebas.
  - Orales: se realizan verbalmente con preguntas y respuestas de manera verbal.
  - Escritas: se realizan mediante preguntas y respuestas.
  - De realización: son las pruebas que se aplican a través de la aplicación del conocimiento por ejemplo la realización de algún trabajo determinado como la captura de datos, la mecanografía, el manejo de un automóvil, etc.
  
- 2) Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos.
  - Pruebas generales: consisten en una prueba donde se evalúa conocimientos y cultura general.
  - Pruebas específicas: consiste en aquellas pruebas que se aplican para evaluar los conocimientos técnicos relacionados con el puesto.
  
- 3) Clasificación de pruebas de acuerdo con la forma en que se elaboran estas.
  - Pruebas tradicionales: sirven para medir el nivel de conocimiento, se basan sólo en un determinado campo del conocimiento, su revisión es un poco más tardado, tiene un menor número de preguntas y se exigen respuestas más largas.
  
  - Pruebas objetivas: son elaboradas y estructuradas para que su aplicación, evaluación y realización sea de forma rápida y fácil, estas requieren de una planeación.

## **Los Tests Psicométricos en el proceso de selección.**

“El nombre de TEST se le designa a un conjunto de pruebas que se aplican a los solicitantes para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades y conocimientos, etc.”

Test se define como una medida objetiva y estandarizada de un esquema de comportamientos, el cual se utiliza para conocer de manera más objetiva a los candidatos.

La finalidad de los Test dentro del proceso de selección es valorar aquellos rasgos, atributos, cualidades y características de la personalidad de un candidato, que sobre la base de la experiencia hasta ahora adquirida diferencian a las personas aptas de la menos idóneas para un determinado tipo de trabajo.

Las condiciones que se exigen para la aplicación de los Test son:

- Que sean discriminativos. Que los resultados separen claramente a los individuos que han acertado las repuestas de los que no.
- Que estén normalizados. Que el patrón de comparación corresponda a individuos normales, es decir, ni superdotados, ni todo lo contrario.
- Que sean fiables. Que venga determinado por el volumen de veces utilizado y el número de aciertos que hayan tenido en las conclusiones los que analicen el resultado.

## **Test psicológicos.**

Una de sus funciones principales es tomar una muestra del comportamiento del individuo y compararla con un patrón de resultados alcanzados por una muestra representativa de personas.

Los Test psicológicos van enfocados a las aptitudes de un individuo las cuales son analizadas y comparadas con un estándar de resultados, el cual proporciona un pronóstico futuro de su desarrollo potencial.

“La aptitud nace con la persona, es innata y representa la predisposición o potencialidad del sujeto para adquirir determinada habilidad de comportamiento. La aptitud, por ser innata, puede pasar desapercibida para la persona, ya que puede dejar de utilizarla durante toda su vida.”<sup>43</sup>

### **Test de personalidad.**

Su finalidad principal es analizar los diferentes rasgos y aspectos no cognoscitivos de la conducta como las actitudes, carácter, temperamento y hábitos sociales de los candidatos. Los Test de personalidad son los de mayor relevancia dentro del proceso de selección de personal, ya que indican comúnmente lo que la organización desea saber de los candidatos.

La personalidad es definida como la totalidad integrada por el carácter, el temperamento, el intelecto y el físico.

### **Test de Conocimientos.**

“Los Tests de conocimientos se proponen averiguar hasta que punto una persona conoce un determinado trabajo, un idioma, una especialización, o bien hasta qué nivel ha llegado el aprendizaje de nociones dadas”.<sup>44</sup> Tiene un valor relevante para la selección de aquellos candidatos que poseen ya una experiencia en el puesto o similar al tipo de trabajo al que sean destinados en caso de la contratación.

Una persona que en los Test de conocimientos demuestre no conocer ni siquiera las bases o nociones fundamentales mínimas para desarrollar una actividad, puede ser eliminada, ya que es posible que no pueda alcanzar un rendimiento satisfactorio en su trabajo.

Es necesario definir previamente, con precisión, que características individuales se desean medir y valorar para obtener una predicción acerca del éxito o fracaso de los candidatos en un determinado puesto de trabajo.

---

<sup>43</sup> CHIAVENATO., Idalberto., “Administración de Recursos Humanos “8ª. ed. México, Mc Graw Hill, 2007, p.185.

<sup>44</sup> FRANCO, Angeli “Reclutamiento, Selección y Acogida del personal de personal” . Ediciones Deusto. Impreso en España, p 307.

Cuadro de los Test más utilizados actualmente en la selección de personal.<sup>45</sup>

<b>Grupos de test</b>	<b>Nombre técnico</b>	<b>Nombre común</b>	<b>Evaluación que persigue</b>	<b>Autores</b>
<b>PARA MEDIR LA PERSONALIDAD</b>	Inventario de temperamento de Guilford-Zimmerman	Las 300 preguntas. La GZ.	Perfil de la personalidad según diez criterios fundamentales	Guilford y Zimmerman
	Prueba PF de Rosenzweig	El test de los cómics	Reacción a la frustración, agresividad	Rosenzweig
	16 PF	El cuestionario de Cattell	Estructura de la personalidad según 16 criterios fundamentales	Cattell
	Test TAT ( de percepción temática)	El TAT de las imágenes	Personalidad profunda y adaptación a la sociedad.	Murray
	Test del árbol	Test del árbol	Personalidad, desarrollo efectivo.	Koch y Stora
	Test de Rorschach	Test de las manchas de tinta	Personalidad profunda y problemas mentales.	Rorschach
	Test del pueblo	El Test del pueblo	Personalidad profunda y relaciones.	Arthus
<b>PARA MEDIR LAS APTITUDES</b>	BUR IT	Le BUR	Aptitudes para las distintas tareas administrativas y de secretariado.	Duchapt
	Cotejo	Cotejo	Rapidez, precisión y fatiga de atención. Aptitudes numéricas, de letra etc.	Avenati
<b>PARA EMDIR LA INTELIGENCIA</b>	PM38-F	Las matrices de Raven	Inteligencia concreta, observación, aptitud para relacionara cosas, razonamiento lógico, etc.	Raven
	MGM	Los naipes	Nivel de inteligencia, razonamiento lógico, pensamiento racional.	Pire
	D 48 Y D 70	El dominó	Nivel de inteligencia, razonamiento lógico, pensamiento racional.	Anstan
	Razonamiento	Razonamiento	Nivel de inteligencia, flexibilidad, adaptabilidad, movilidad.	Rennes
	BV 16 T y BV-T	Las frases	Comprensión de ideas, capacidad de síntesis.	Bonardel

Tabla No 2. En está tabla se ubican de manera general las diferentes pruebas psicometricas que utilizan las organizaciones en su procesos de reclutamiento y selección de personal.

<sup>45</sup> PORRET GELABERT, Miquel. "Recursos Humanos" Editorial. Esic. Imp. España, p.171.

## **Examen médico de admisión.**

Este examen de admisión debe ser aplicado al candidato que desea desempeñar una labor dentro de una empresa y debe ser realizado por un Médico especializado en medicina del trabajo, es financiado por cada organización puesto que el examen médico tiene un costo alto, además debe ser aplicado casi al final de nuestro proceso de selección, para evitar gastos innecesarios.

Es de suma importancia que dentro del proceso de selección se aplique un examen médico a cada candidato para determinar qué tipo de trabajo es el adecuado dependiendo las capacidades del solicitante; ya que de no realizarlo se llegaría a repercutir en elementos tales como la calidad, producción, índices de ausentismo y puntualidad, los cuales llegan a afectar el desarrollo y progreso de una organización.

Dentro del reglamento de higiene y seguridad de la Secretaría del Trabajo se encuentran con la obligación legal establecidos los siguientes artículos referentes al examen médico de admisión:

El Artículo 15 indica que "Los patrones están obligados a mandar practicar el examen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores."<sup>46</sup>

Art.16 "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad de los informes que el médico le solicite".<sup>47</sup>

Art.17 "En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad".<sup>48</sup>

El examen médico tiene como finalidades las siguientes:

- Conocer si el candidato sufre alguna enfermedad contagiosa, que pueda dañar la salud de los trabajadores.

---

<sup>46</sup> ARIAS G., Fernando." Administración de Recursos Humanos" .4ª. edición., México, Trillas, 1989, p.271.

<sup>47</sup> IDEM

<sup>48</sup> IDEM

- Obtener información sobre la posibilidad de que algún candidato sea alcohólico o adicto a una droga.
- Investigar sobre su estado general de salud.

La finalidad principal de examen médico de admisión no es descubrir enfermedades ocultas, sino determinar si el trabajador cumple con las capacidades necesarias para realizar su trabajo.

### **Estudio socioeconómico.**

El objetivo de este estudio es verificar los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y entrevista de selección, la cual nos ayuda a conocer la actitud y responsabilidad del trabajador, así como su honestidad y veracidad de la información proporcionada.

Conoceremos más ampliamente sus condiciones actuales de vida, el medio en el que se desenvuelve; así como sus antecedentes personales, familiares, laborales y su actual situación económica.

En la actualidad los empleadores verifican y comprueban la información de los antecedentes de los solicitantes, las referencias y la experiencia laboral. Las referencias se comprueban con la finalidad de constatar la veracidad de los datos proporcionados por el solicitante, además para comprobar que no tienen antecedentes penales o alguna irregularidad que ponga en riesgo la integridad de la empresa.

### **Decisión final.**

Para poder llegar a decidir entre un candidato u otro en particular se tuvo que aplicar todo un proceso de selección dentro del cual se fueron eliminando a los candidatos que no cubrían las cualidades del puesto vacante.

Una vez obtenida la información de las pruebas realizadas a los candidatos dentro del proceso de selección de personal, el siguiente paso es evaluar comparativamente los requisitos del puesto con las características de los

candidatos. Sabemos que todos los pasos del proceso de selección son importantes, pero el más importante es la decisión de aceptar o rechazar a un candidato.

Es de suma importancia recordar que una vez elegido los candidatos prometedores deben de ser presentados al jefe inmediato, y si es posible al jefe de departamento, para que este tome la decisión final de su contratación.

Ya tomada la decisión de la contratación, el departamento de recursos humanos es el responsable de informar a los nuevos integrantes los detalles del puesto, su salario, horario, condiciones de trabajo, etc., así como los acuerdos de trabajo que se establezcan.

### **Capítulo III. La Empresa.**

En el capítulo anterior se hablo del proceso de reclutamiento y selección de personal, de las técnicas y métodos utilizados actualmente; por lo que creemos que es importante saber que es una empresa, conocer los antecedentes de la empresa en México, los diferentes tipos y clasificaciones, así como los fines que persiguen los diferentes elementos de la empresa.

#### **Antecedentes de la empresa en México.**

Al inicio de la historia, los bienes para satisfacer las necesidades humanas se producían en el seno de cada familia, en sistema de autoconsumo. Todos los miembros de la familia colaboraban en la producción de lo necesario para que pudieran subsistir. Dentro de cada grupo familiar, los individuos más capacitados para realizar determinada tarea o actividad se fueron especializando paulatinamente en la obtención de un producto útil para los demás.

Poco a poco, el nivel de producción fue aumentando y se producía más de lo que se necesitaba para vivir en el seno familiar. Así que se tuvo que recurrir al intercambio con otras unidades familiares, en el contexto de una economía de trueque. Las familias continuaron siendo simultáneamente unidades de producción y consumo, pero poco a poco, fueron perdiendo este carácter.

Las ciudades se fueron convirtiendo en mercados financieros y centros de producción en donde el ciudadano no solo trabajaba tanto para el consumo o para la venta, sino para la obtención de su riqueza.

En el plano de la producción, paulatinamente se pasó del sistema doméstico, del comerciante que iba en busca de la mano de obra que suministraban las economías domésticas, al comerciante-fabricante que acumulaba capitales y empleaba a artesanos que trabajaban en sus propios domicilios, a los que proporcionaba las materias primas.

#### **3.1 Concepto de empresa.**

“La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo

cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.”<sup>49</sup>

“Es la institución o agente económico que toma decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).”<sup>50</sup>

“Es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc.).”<sup>51</sup>

“Empresa es el organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.”<sup>52</sup>

Toda empresa para que pueda alcanzar sus objetivos planeados necesita de recursos que estos a su vez se conviertan en medios o elementos que conjugados armoniosamente permitan el buen funcionamiento de la empresa y el logro de los objetivos.

Sánchez (1993), clasifica a esos recursos en tres que son:

#### A. Recursos materiales.

---

<sup>49</sup> Artículo “Tipos de empresas” Iván Thompson ,Julio 2006

<sup>50</sup> Pearson Educación.”Administración un enfoque interdisciplinario”. México D,F; 2000.

<sup>51</sup> ROBLES V. Gloria. “Fundamentos de dirección y administración de empresas”. Editorial. Mc Graw-Hill. México 1983.

<sup>52</sup> <http://es.wikipedia.org.mx>

- B. Recursos técnicos.
- C. Recursos humanos.

A) Recursos materiales: son todos aquellos bienes físicos necesarios para que la empresa realice sus operaciones como por ejemplo:

- Materias primas: son todas aquellas que son transformadas en productos.
- Maquinaria: tiene como finalidad multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano.
- Las herramientas o instrumentos: son todos aquellos que complementan más a detalle el trabajo humano.

B) Recursos técnicos: son todos aquellos bienes informativos que nos proporcionan orientación para desarrollar soluciones, puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa como por ejemplo:

- Los sistemas de producción, sistemas de ventas, los sistemas de finanzas, los sistemas organizacionales, etc.
- Organigramas. Es la representación gráfica de la estructura orgánica de la empresa.
- Manuales. Es el documento que sirve a la empresa como medio de comunicación y coordinación en donde se registra información relevante de forma ordenada y sistematizada a cerca de la empresa.
- Procedimientos. Son toda una serie de pasos definidos para la realización de una cierta actividad.
- Diagramas de flujo. Estos emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la serie de los distintos pasos o etapas y su interacción.

C) Recursos humanos. Considerado como uno de los recursos más importante que integran a la empresa; además son los que pueden perfeccionar y mejorar el empleo y diseño de los recursos técnicos y materiales acción que no sucede a la inversa.

Dentro de este recurso se comprenden factores como:

- Los conocimientos.
- Las habilidades.
- La experiencia.
- Salud.
- Intereses vocacionales.
- La motivación.

### 3.2. Clasificación de Empresas.

Hernández (2006), señala que los criterios de clasificación de las empresas varían por los diversos organismos que se establecen en México: Nacional Financiera, Secretaría de Economía e incluso el sector privado. Una clasificación de empresas más difundida que puede servir de punto de partida es la siguiente.<sup>53</sup>

#### a) Por su tamaño, número de empleados y ventas netas anuales.<sup>54</sup>

Tamaño	Número de empleados	Ventas netas anuales
Micro	1 a 15 empleados	Hasta \$900 000.00
Pequeña	16 a 100 empleados	Hasta \$9 000 000.00
Mediana	101 a 250 empleados	Hasta \$20 000 000.00
Grande	Más de 250 empleados	Más de \$20 000 000.00

<sup>53</sup> HERNANDEZ Y R. Sergio. "Introducción a la Administración". 4a. ed. México, Mc Graw Hill, 2006, p.15

<sup>54</sup> IDEM

## **b) Por su giro.<sup>55</sup>**

Otro criterio de clasificación de las empresas, según la teoría económica, es por su giro:

- Las empresas industriales. Son aquellas que se encargan de extraer y transformar todos los recursos naturales que hayan sido requeridos ya sean estos renovables o no renovables.
- Las empresas comerciales. Estas se encargan de la compra y venta del producto terminado, así como de los canales de distribución por los cuales el producto llegará a las manos del consumidor.
- Las empresas de servicios. Son aquellas que brindan sus productos a la comunidad y sociedad mismas, ya que estas por su giro pueden ser lucrativas o no lucrativas.

Por el origen y propiedad de sus recursos las empresas se clasifican en:

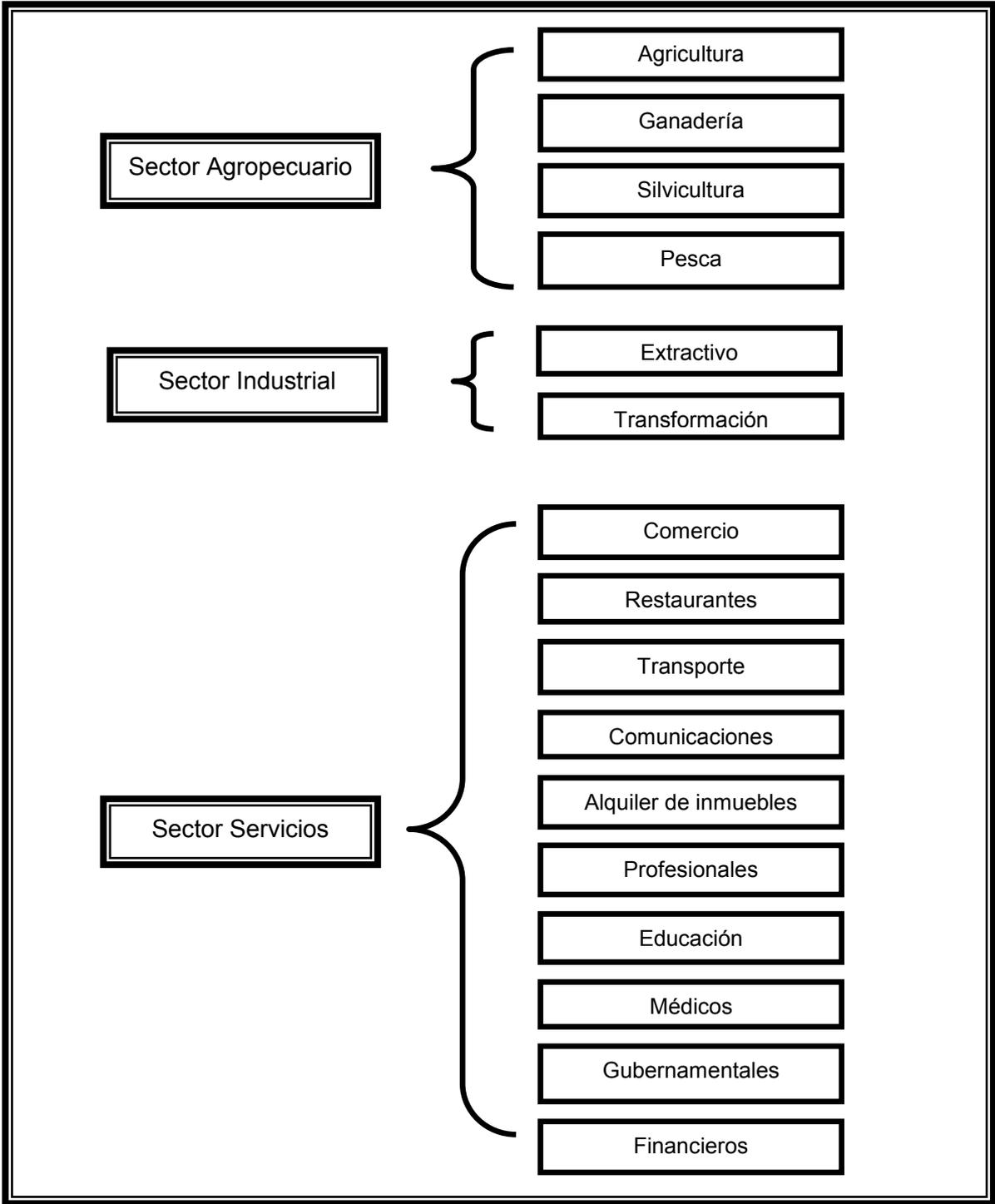
- Empresas Públicas. En este tipo de empresa el capital proviene específicamente del estado y su finalidad es satisfacer necesidades que el sector privado no cubre.
- Empresas Privadas. Estas se distinguen por que su capital es propiedad de los mismos inversionistas particulares y su finalidad prioritaria es totalmente lucrativa.
- Empresas Transnacionales. Son aquellas cuyo capital proviene del extranjero, son reconocidas y establecidas en diferentes países ya sean estas privadas o públicas.
- Empresas Mixtas. Estas trabajan con capital del estado y con otra parte de la iniciativa privada.

---

<sup>55</sup> IDEM

**c) Por sectores económicos.**

La economía clasifica el campo de las empresas por sectores económicos. Silvestre Méndez, destacado autor de temas económico-administrativos, divide los sectores en las ramas que se muestran en la siguiente figura.<sup>56</sup>



<sup>56</sup> IDEM

Sector Agropecuario.

Sector agropecuario también conocido como sector primario, es aquel sector en donde se agrupan todas aquellas actividades donde el elemento básico se encuentra en la propia naturaleza.

- La agricultura es el arte de cultivar la tierra. Son todas aquellas empresas dedicadas a los diversos trabajos del cultivo de vegetales y a darle tratamiento al suelo, con fines alimenticios. La agricultura es la actividad agraria que comprende todo un conjunto de acciones humanas que transforma el medio ambiente natural, con el fin de hacerlo más apto para el crecimiento de las siembras y aumentar las riquezas de las naciones.
- La ganadería es una actividad económica dedicada a la crianza de especies animales obteniendo de ellos los mejores beneficios y sus productos emanados, así como la propia explotación del ganado. La ganadería tiene como finalidad la producción de animales de donde obtiene las carnes y derivados, como la leche, cuero, lana.
- La pesca es la actividad que se utiliza para la obtención y captura de peces y otras especies acuáticas, teniendo como objetivo abastecer a los mercados de productos para el consumidor. Originariamente era el sustento de algunas poblaciones costeras o isleñas pero actualmente las empresas se han industrializado desarrollando nuevos sistemas de pesca.
- La Silvicultura está dedicada al cultivo de los bosques o montes y también al desarrollo de técnicas que se emplean a las masas forestales para conseguir de ellas una producción continua de bienes y servicios demandados por la sociedad.

Todas las actividades económicas que abarca dicho sector, tiene su fundamento en la explotación del suelo o de los recursos que éste origina en forma natural o por la acción del hombre: cereales, frutas, hortalizas, pasto, forrajes y otros variados alimentos vegetales.

## Sector industrial.

La principal actividad dentro de este sector es la producción de bienes mediante la extracción y/o transformación de aquellos elementos extraídos y suministrados por el sector primario.

- Extractivo. Son aquellas que se dedican a extraer los productos de la naturaleza.
- Transformación. Son aquellas empresas industriales que su función principal es la transformación y elaboración de productos semielaborados. Este tipo de empresas son las que más han contribuido al progreso y a las comodidades que actualmente disfrutamos al comprar algún producto útil.

## Sector servicios.

Conocido también como sector terciario. Dentro de este ramo existen hoy en día un mayor número de empresas como:

- Comerciales. Su principal función es la compra-venta de artículos terminados y son las intermediarias entre el productor y consumidor.
- Transporte. Estas empresas se encargan de trasladar a personas, cosas o mercancías de un lugar a otro en distintos tipos de transporte, ayudan a cortar distancias en cuanto a tiempo.
- Comunicación. Son empresas cuya actividad consiste en poner en contacto a las personas que se encuentran en distintos puntos del país o del mundo entero, ayudando así a tener una buena comunicación.
- Financieros. Este tipo de empresas tienen como actividad primordial el contribuir al crecimiento y desarrollo económico a través de una buena organización y control que permite el dominio del manejo del efectivo.

### **3.3. Elementos que forman la empresa.**

Reyes Ponce (1993), señala tres elementos que forman la empresa.

1. Bienes materiales. Son todas aquellas herramientas, instrumentos, maquinaria, equipo, instalaciones, oficinas, mobiliario que posee la empresa para realizar sus actividades productivas.

2. Hombres.

Son el activo más importante de las organizaciones ya que son las personas que dan buenos resultados de producción a la empresa, estos se clasifican en:

- Obreros. Son aquellos que su trabajo es predominantemente manual.
- Supervisores. Cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y ordenes señalados.
- Altos ejecutivos. Son aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- Directores. Tiene como funciones básicas el establecimiento de objetivos, políticas, la toma de decisiones, la aprobación de planes y el control de actividades.

3. Sistemas.

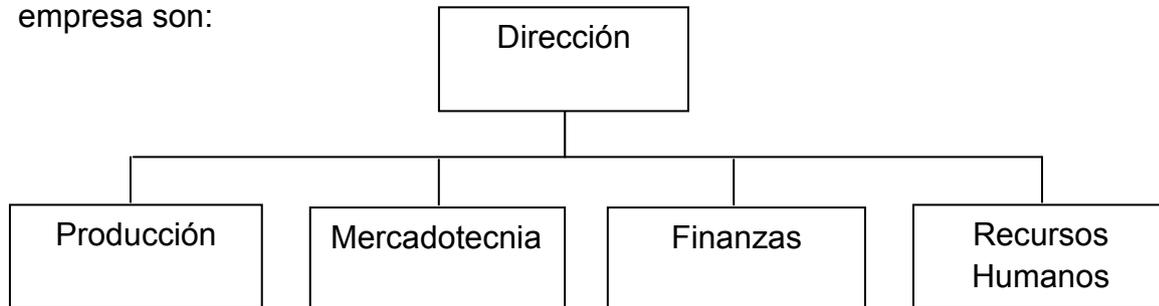
Sabemos que toda empresa está representado por un sistema definido como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí para lograr un objetivo, y este a su vez está formado por subsistemas dentro de las cuales operan personas con quienes se ejerce una dirección.

### **3.4. Áreas Funcionales de una empresa.**

Las áreas funcionales también conocidas como áreas de responsabilidad, departamentos, divisiones, o como áreas de actividad, son las que están

íntimamente relacionadas con las actividades y funciones de una empresa y que tiene como finalidad lograr los objetivos de está misma.

Las áreas más comunes que comprenden las actividades y funciones de una empresa son:



### **Producción.**

Es una de las áreas o departamentos considerados tradicionalmente como uno de los más importantes, ya que su principal función es la elaboración de productos y servicios, así como el desarrollo de métodos para la elaboración de productos a través de la transformación de materia prima, apoyado siempre de mano de obra, tecnología, maquinaria y herramientas.

“La producción es la creación y el procesamiento de bienes y servicios. El proceso abarca la concepción, el procesamiento, y la financiación entre otras etapas. La producción es uno de los principales procesos económicos el medio a través del cual el trabajo humano genera riqueza.”<sup>57</sup>

Sus principales funciones son:

1. Ingeniería del producto.
2. Ingeniería de la planta.
3. Ingeniería industrial.
4. Planeación y control de la producción.
5. Abastecimientos.
6. Fabricación.

---

<sup>57</sup> <http://definicion.de/produccion/.com.mx>

## 7. Control de calidad.

### **Mercadotecnia.**

Su objetivo primordial es reunir hechos y factores que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor desea, necesita o requiere, distribuyéndolo de tal forma que este en el lugar preciso, en el momento oportuno y a un precio accesible.

“La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.”<sup>58</sup>

Sus principales funciones son:

1. Investigación de mercados.
2. Planeación y desarrollo del producto.
3. Precio.
4. Distribución y logística.
5. Ventas.
6. Comunicación:
  - Promoción de ventas.
  - Publicidad.
  - Relaciones públicas.

### **Finanzas.**

Es la función encargada de hacer un óptimo uso de los recursos monetarios, busca la obtención de fondos y suministro de capital, procurando abastecer de los medios económicos necesarios para la realización de las operaciones de cada departamento.

---

<sup>58</sup> PHILIP, Kotler, “Dirección de la Mercadotecnia.” 8ª ed. p.7.

“Finanzas estudia el flujo del dinero entre individuos, empresas o Estados. Las finanzas son una rama de la economía que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos.”<sup>59</sup>

Sus principales funciones son:

#### 1. Financiamiento.

- Planeación financiera.
- Tesorería.
- Relaciones financieras.
- Obtención de recursos.
- Inversiones.

#### 2. Contraloría.

- Contabilidad general.
- Presupuestos.
- Auditoría interna.
- Crédito y cobranzas.
- Impuestos.

### **Administración de Recursos Humanos.**

Es la función que abastece y conserva de recursos humanos a la empresa, buscando una adecuada Administración del potencial humano.

“La administración de 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

---

<sup>59</sup> <http://es.wikipedia.org.com>

de los recursos materiales y técnicos para satisfacer los objetivos institucionales y las aspiraciones de los trabajadores”<sup>60</sup>

Sus principales funciones son:

1. Contratación y empleo:

- Reclutamiento.
- Selección.
- Contratación.
- Inducción.

3. Capacitación y desarrollo.

- Entrenamiento.
- Capacitación.
- Desarrollo.

4. Sueldos y salarios.

- Calificación de meritos.
- Remuneraciones.
- Vacaciones.

5. Relaciones laborales.

- Comunicación.
- Disciplina.
- Contratos colectivos de trabajo.

6. Servicios y prestaciones.

- Prestaciones.

---

<sup>60</sup> SÁNCHEZB., Francisco. "Técnicas de la Administración de Recursos Humanos" 3ª ed. México, Limusa, 1993, p. 16.

- Actividades recreativas.

#### 7. Higiene y seguridad industrial.

- Servicio médico.
- Campañas de higiene y seguridad.
- Ausentismo y accidentes.

#### 8. Planeación de recursos humanos.

- Inventario de recursos humanos.
- Rotación.

### **Finalidades de la empresa.**

Para toda empresa su fin inmediato es la producción de bienes y servicios dirigidos a un mercado en particular. Al referirnos a los fines inmediatos es importante diferenciar y analizar los fines que busca una empresa pública y una privada.

Las empresas privadas buscan la obtención de un beneficio económico, también conocido como las “utilidades”, proporcionando a cambio un bien o servicio, del cual se obtiene la satisfacción de una necesidad.

Las empresas públicas buscan como finalidad satisfacer necesidades de orden general o social pudiendo obtener o no un beneficio.

### **Finalidades del empresario.**

La finalidad más común del empresario es la adquisición de utilidades justas que le permitan satisfacer sus necesidades y que lo motivan a mantener en un nivel alto a la empresa.

### **Finalidades de otros elementos.**

Dentro de la empresa existen otros elementos que persiguen alcanzar un objetivo, los cuales están relacionados con las finalidades de la empresa.

Esos elementos son:

Los empleados, técnicos, y jefes, que además de buscar la obtención de un sueldo para satisfacer sus necesidades, buscan una posición social, la seguridad en un trabajo, así como la garantía de su futuro.

El obrero también busca un salario justo, así como condiciones óptimas de trabajo, la seguridad y el mejoramiento de una estabilidad económica.

### **Causas del fracaso de una empresa.**

Una de las principales causas del fracaso en las empresas es cuando está no puede pagar a sus proveedores, al banco, al fisco, o bien no puede pagar las jubilaciones e indemnizaciones por retiro; todo esto es señal que se manifiesta a consecuencia de una mala administración que se observa sobre todo en las empresas de reciente creación. Esto quiere decir que tiene menos de dos años dentro del mercado. Las principales causas de una mala Administración dentro de las empresas son:

- La mala negociación con clientes, proveedores y empleados.
- Falta de experiencia de los dueños.
- Falta de capital.
- Fraudes cometidos por el propio personal.
- La mala contabilidad.
- Evasión fiscal.
- Desconfianza entre los socios.
- La mala selección de personal.

Dentro de las causas antes mencionadas el tema de estudio que nos interesa analizar es la “Falta de una adecuada selección de personal”; en las diferentes empresas de México. En este caso se analizará en una empresa privada de Servicios ubicada en Pedro Henríquez Ureña No. 173 Col. Los Reyes Coyoacan,

específicamente en el proceso de reclutamiento y selección de los docentes de la Licenciatura en Administración.

En la actualidad los principales factores que afectan a las empresas es la falta o mala aplicación de métodos y técnicas que facilitan el reclutamiento y selección de personal, debido a que en muchas de estas no le dan la importancia que tiene el contar con el personal adecuado para cada puesto, además es importante señalar que dentro de la mayoría de las empresas Mexicanas existen algunos factores importantes como los siguientes:

- La falta de ética por parte del administrador. Existe dentro de muchas organizaciones la falta de ética por parte del seleccionador, ya que al elegir entre un candidato u otro existen factores en la decisión de seleccionador, como el interés personal del seleccionador, la envidia, la falta de interés por cumplir los objetivos organizacionales, etc.
- La falta de conocimientos y experiencia por parte del administrador. Muchas veces el responsable carece de los conocimientos y la experiencia necesaria para realizar dichas funciones, debido a que existe mucha gente que ocupa puestos sin tener los mínimos conocimientos que las vacantes requieren.
- El mal uso de las técnicas y métodos para la selección de personal. La mala empatía y el mal uso de las técnicas intervienen en la mala selección de personal, ya que muchas de las veces conocen los métodos y técnicas más adecuadas para este proceso, pero prefieren omitirlas a la hora de su manejo.
- Preferencia por ciertos candidatos poco idóneos para el puesto. Dentro de las organizaciones hoy en día existen muchas irregularidades a la hora de elegir a los candidatos, a causa de que la técnica más utilizada por los reclutadores es la “recomendación” de candidatos, ya que se ha vuelto una de las formas más famosas para abastecer a las empresas del capital de

humano. Y casi siempre son personas que no cubren con los requisitos mínimos que el puesto vacante requiere.

- La falta de un área especializada para realizar esta función. Muchas de las empresas no cuentan con un área especializada para ejecutar dichas funciones, ya que para ellas no es relevante o simplemente prefieren evitar gastos que muchas veces para ellos son innecesarios.

### **3.4.1. Historia de la Universidad Latina.**

Con base en la información analizada previamente y para adentrarnos a la empresa donde se lleva a cabo esta investigación consideramos importante mencionar algunos elementos que forman parte de la Historia de la Universidad Latina S.C.

La siguiente información se extrae de la página [www.unila.edu.mx](http://www.unila.edu.mx).

La Universidad Latina tiene el respaldo histórico de 40 años de experiencia académica.

Fue constituida el 16 de enero de 1967 como “Escuela de Contabilidad y Administración de la Ciudad de México, S.C.” (ECAM) y sus instalaciones quedaron ubicadas en la calle de Chihuahua no. 202 de la Col. Roma, lo que hoy se conoce como Campus Roma. Sus fundadores fueron Don Adrián Mora Duhart, Don Gustavo Mondragón Hidalgo y Don Adrián Mora Aguilar. En 1973, pasa de ser Escuela de Contabilidad y Administración de la Ciudad de México, S.C. a la denominación de Universidad Latina S.C.

En su origen la Universidad sólo contaba con la Licenciatura en Contabilidad la cual en poco tiempo alcanzó su incorporación a la Universidad Nacional Autónoma de México y dos años más tarde se sumó a los estudios de la Licenciatura en Administración de Empresas.

En 1977, el crecimiento de la Universidad Latina se encaminó a participar en la formación de la juventud e inicia con el Plan de Estudio del Colegio de Ciencias y

Humanidades (C.C.H.), incorporado a la UNAM, como una opción sólida para el sector estudiantil.

La Universidad Latina en 1985, sufre la pérdida de su plantel por el terremoto sin embargo supera esta desventaja y continúa desarrollando nuevas elecciones de estudios profesionales como Derecho, Informática, Pedagogía, Mercadotecnia y otras licenciaturas proyectando su crecimiento con la creación de más planteles.

Actualmente la Universidad Latina cuenta con cuatro Campus, dos en el Estado de Morelos y dos en el Distrito Federal que juntos representan opciones para continuar los estudios a nivel Bachillerato, Profesional, Especialidades y Posgrado, incorporadas a UNAM y SEP con la experiencia de 40 años de excelencia académica.

### **3.4.2. Misión.**

La Universidad Latina tiene en el alumno su razón de ser.

Su misión es atender con eficiencia las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes en los distintos niveles educativos que ofrece; proporcionarles educación de calidad, al dotarlos de conocimientos, habilidades y actitudes que los hagan ser asertivos, para que sean mejores consigo mismos y con su entorno, a fin de que puedan enfrentar con éxito los retos del mundo actual y futuro.

Promover la adquisición de principios y valores para que se conviertan en agentes de cambio social de tal forma que demuestren su pasión por México.

### **3.4.3. Visión.**

La *Universidad Latina* es una institución de vanguardia, progresista, y ejemplo de calidad e innovación educativa por sus programas académicos, orientados a los estudiantes para que sean autores y actores de su proceso educativo.

Apasionada de su razón de ser, se inserta en el mundo actual ofreciendo a sus alumnos oportunidades de educación y cultura moderna, amplio dominio de otros

idiomas y capacitación en el uso de nuevas tecnologías de aprendizaje en apoyo de su formación integral.

La institución se renueva de forma permanente con alternativas educativas de actualidad, tales como: la formación en línea, los programas a distancia, y está certificada internacionalmente, por lo que se constituye como una de las mejores universidades de México.

#### **3.4.4. Filosofía.**

Todo sistema educativo define por anticipado:

“El ciudadano del porvenir y el tipo de mexicano que debemos preparar”

J. Torres *Bodet*.

La Universidad Latina comparte con su comunidad los principios y valores que rigen su actuación en el ámbito educativo, los cuales favorecerán el desarrollo integral de quienes se forman en ella.

La universidad tiene en la educación del alumno su razón de ser, y de su ejercicio se propone:

- Transformar al individuo para ser mejor.
- Contribuir a la conformación de una mejor sociedad con individuos responsables y honestos.
- Fomentar la apropiación de actitudes favorables, entre las que destacan la disciplina, el respeto, y la tolerancia.
- Dar sentido al valor de la persona, a fin de que reconozca su dignidad, vocación, afectos y creencias.
- Generar pertenencia e identificación de quienes contribuyen a su formación.

Asumir con toda pasión su identidad como mexicano, con características propias de su entorno y capaz de ubicarse en el contexto mundial.



## **Carreras que actualmente ofrece la Universidad Latina S.C.**

La Universidad Latina S.C. se ha preparado para ser una institución educativa de prestigio, ofreciendo un amplio desarrollo educativo, contando con profesionales altamente capacitados, brindando una innovación pedagógica en sus niveles de enseñanza y proponiendo hoy en día diversas áreas educativas al estudiante, tales como:

- Licenciatura en Administración.
- Licenciatura en Contaduría Pública.
- Chef.
- Licenciatura en Derecho.
- Licenciatura en Finanzas.
- Licenciatura en Informática.
- Licenciatura en Informática Administrativa.
- Licenciatura en Mercadotecnia.
- Licenciatura Mercadotecnia y Publicidad.
- Licenciatura en Pedagogía.
- Licenciatura en Periodismo y Comunicación.
- Licenciatura en Psicología.
- Licenciatura en Turismo.

La Licenciatura en Administración fue una de las primeras carreras ofrecidas al estudiante, buscando como objetivo la formación de profesionales capaces de lograr los objetivos organizacionales de cualquier organización a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos.

La Licenciatura en Contaduría Pública fue otra de las primeras carreras impartidas dentro de la Universidad Latina, que tiene como finalidad crear y formar

profesionales altamente competitivos, capaces de generar, analizar e interpretar la información financiera de cualquier empresa.

Licenciatura en Derecho. Está carrera es impartida hoy en día dentro de la universidad en el sistema escolarizado a la UNAM y por el sistema escolarizado SEP, en donde se busca formar abogados competentes, emprendedores y capaces de defender los derechos de las personas físicas o morales, mediante el ejercicio honorable de su profesión.

La Licenciatura en Finanzas es una de las nuevas carreras impartidas dentro de la Universidad Latina, y que tiene como fin crear expertos capacitados para el análisis y interpretación de los sistemas de información financiera, que faciliten una acertada toma de decisiones en la actividad financiera de una organización.

La Licenciatura en Gastronomía y Administración Operativa impartida por el sistema escolarizado de la SEP, es una de las más recientes carreras implantadas en la Universidad y que tiene como finalidad la formación de profesionales emprendedores y competitivos en la preparación y administración de alimentos y bebidas, dotándolos de los conocimientos y habilidades necesarias para su amplio desarrollo en la industria gastronómica.

Licenciatura en Informática (incorporada a la UNAM), impartida con el objetivo de formar expertos capaces de diseñar, crear e implementar sistemas informáticos que mejoren los procesos administrativos que permitan el aumento de la productividad y competitividad de la organización.

Licenciatura en Mercadotecnia (incorporada a la SEP), establecida para crear profesionales competitivos, capaces de formar estrategias de mercado, atendiendo a las necesidades y deseos de los consumidores potenciales apegados a los objetivos sociales y comerciales de las organizaciones.

Licenciatura en Mercadotecnia y Publicidad (incorporada a la SEP), implementada para la formación y creación de expertos en la generación de estrategias de mercado y en el diseño de campañas publicitarias.

Licenciatura en Pedagogía (incorporada a la SEP), establecida para la creación de profesionales dedicados al desarrollo y establecimiento de técnicas

encaminadas para la solución de problemas educativos en todos los niveles de enseñanza.

Licenciatura en Periodismo y Comunicación (incorporada a la SEP), impartida con la finalidad de formar expertos dotados de conocimientos, habilidades y técnicas que les permitan realizar sus tareas periodísticas.

Licenciatura en Turismo (incorporado a la SEP), su objetivo es formar expertos en la Administración del patrimonio turístico nacional o internacional, implementando estrategias innovadoras que satisfagan las necesidades e intereses del turista, así como de la empresa misma.

## **Capítulo IV. Metodología de la investigación.**

Con base a la información analizada anteriormente consideramos importante que en las empresas e independientemente de su actividad, giro o ramo se debe contar con un proceso de reclutamiento y selección de personal ya que ello permitirá captar al personal adecuado para el puesto adecuado y de esta manera alcanzar los objetivos tanto personales como organizacionales; Así es como llegamos a la siguiente pregunta de investigación.

### **4.1 Planteamiento del problema.**

¿Cuáles son las ventajas que obtendrá la Universidad Latina S.C. al implementar un modelo de reclutamiento y selección para su personal docente de la Licenciatura en Administración?

### **4.2. Objetivo General.**

Proponer un modelo que facilite las herramientas, técnicas y métodos más idóneos para el reclutamiento y selección del personal docente de la Licenciatura en Administración del Campus Sur de la Universidad Latina S.C.

### **Objetivos específicos.**

Contribuir al desarrollo académico de los alumnos de la Licenciatura en Administración, a través de la propuesta de un modelo de reclutamiento y selección de docentes altamente calificados y capacitados para realizar su trabajo.

Brindar a la Universidad Latina S.C., una ventaja competitiva por medio de la propuesta de un modelo de reclutamiento y selección para el personal docente de la Licenciatura en Administración.

### **4.3 Población.**

Son 65 docentes que imparten clase en la carrera de Administración, Contabilidad y Informática de la universidad Latina S.C. Campus Sur, incorporada a la UNAM y SEP; ubicada en Pedro Henríquez Ureña No. 173 Col. Los Reyes Coyoacan,

hombres y mujeres cuyas edades fluctúan entre los 29 y 70 años con estudios de licenciatura, maestría, postgrado. Su actividad principal es impartir clase. Dichos profesores ocupan el puesto de docentes.

#### **4.4 Muestra.**

La muestra contempla a 21 profesores de la Universidad Latina S.C. de la carrera de Administración de las cuales de 43% tienen Licenciatura y el 57% cuenta con maestría, ubicada en Pedro Henríquez Ureña No. 173 Col. Los Reyes Coyoacan, hombres y mujeres cuyas edades fluctúan entre los 29 y 70 años con estudios de licenciatura, maestría, postgrado. Su actividad principal es impartir clase.

La muestra se eligió de manera no probabilística por un muestreo intencionado (esta muestreo se basa en el juicio del investigador donde se toman elementos típicos o representativos de la población).

#### **4.5 Propuesta de un modelo de reclutamiento y selección para el personal docente de la Licenciatura en Administración en la Universidad Latina Campus Sur.**

##### **Caso Práctico.**

Como mencionamos esta investigación es realizada con la finalidad de proponer un modelo de Reclutamiento y Selección para el personal docente de la Licenciatura en Administración de la Universidad Latina, donde se establezcan las técnicas, métodos y las herramientas idóneas y utilizadas en la actualidad por otras Instituciones de prestigio para dicho proceso; para que la Universidad Latina pueda alcanzar plenamente sus objetivos organizacionales, un alto nivel académico, contar con recursos humanos, competentes, calificados y capacitados para realizar el trabajo y así poder competir ante un mundo globalizado.

##### **Perfil General.**

El docente de la Licenciatura en Administración de la Universidad Latina deberá propiciar los procesos de desarrollo de las capacidades y competencias de los estudiantes, poseer un gran compromiso, vocación para la docencia, valores

éticos, responsabilidad, una mentalidad abierta, tolerancia, capacidad para contribuir en el desarrollo integral y en la construcción de su proyecto de vida.

El docente de la Universidad Latina debe de ser una persona con capacidad de estudio, motivada, realizada y con un deseo permanente por elevar su nivel de capacitación en los temas propios de las disciplinas y de los diversos campos profesionales en los que se desenvuelve.

### **Propuesta del Perfil Profesiográfico de los docentes de la Licenciatura en Administración de la Universidad Latina Campus Sur.**

#### **Estudios requeridos:**

Tener licenciatura en Administración, Contaduría, Contaduría Pública, Informática, Derecho, Economía, Psicología, Matemáticas, Actuaría, Mercadotecnia, Relaciones Industriales, Ingeniería o Afines, preferentemente con estudios de Maestría en Administración o experiencia equivalente, en Finanzas, Psicología, o con estudios en Especialización en Recursos Humanos, dominio del inglés y tener conocimientos en el manejo de sistemas de cómputo.

#### **Experiencia profesional deseable:**

Tener experiencia docente de tres años como mínimo a nivel Universitario, tener experiencia laboral profesional de dos años como mínimo en la asignatura a impartir y excelente manejo de grupos numerosos.

#### **Otros requerimientos:**

Haber cursado los módulos de didáctica y actualización docente que imparte la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM (cuando se trate de profesores de nuevo ingreso). Acreditar los conocimientos de los contenidos temáticos.

Experiencia en las asignaturas como: Introducción a la Administración, Proceso Administrativo, Organización, Sistemas y procedimientos.

Cubrir en su totalidad y de manera satisfactoria los requisitos establecidos por la Dirección Técnica de la Licenciatura en Administración de la Universidad Latina.

## **Fuentes de reclutamiento para el personal docente de la Licenciatura en Administración Campus Sur de la Universidad Latina S.C.**

- ❖ **Promociones internas.** Es importante que antes de que se realicen convocatorias externas, se examine al interior de la institución por si existe personal que cubra el perfil del puesto vacante que se pretende proveer. Los avisos de las vacantes deben de colocarse en carteleras informativas que existan dentro de la misma Universidad.
- ❖ **Candidatos espontáneos.** Son las personas que envían directamente su Curriculum Vitae a la Universidad para que se tenga en cuenta en el momento de que exista una vacante. La Dirección de Contaduría y Administración clasificará los Curriculum Vitae más prometedores y establecerá con ellos un banco de datos para llevar a cabo futuros procesos de selección de personal.
- ❖ **Referencias de otros empleados.** Se le informará al personal vinculado a la Universidad la existencia de una vacante, así como los requerimientos del puesto.
- ❖ **Convocatorias a biertas.** Estas convocatorias podrán realizarse por Internet a través de alguna página; ya que en la actualidad es herramienta valiosa para acercar a las empresas y a los candidatos, y constituye una de las técnicas de reclutamiento de bajo costo porque proporciona velocidad de información, comodidad y agilidad. Esta actividad la llevará a cabo el área correspondiente.
- ❖ **Anuncios en periódico.** Se deberá utilizar el periódico, para publicar las vacantes que se generen del personal docente, por tratarse de un público apto a la lectura y por ser un medio de mayor cobertura y trascendencia. Los diferentes diarios que podrían utilizarse para colocar los anuncios dependerá del área y presupuesto que lleven a cabo dicha actividad.

## **Políticas de Reclutamiento para el personal docente de la Licenciatura en Administración.**

- ❖ Que el aspirante a un puesto de docente, para que pueda ser reclutado deberá contar con una experiencia de tres años como mínimo a nivel Universitario.
- ❖ Cualquier docente que este o halla laborando dentro de la Universidad en horas clases, y que cumpla con la capacitación necesaria, puede ser sometido al proceso de reclutamiento para una nueva asignatura cuando se requiera de emergencia y no se cuente con el tiempo para llevar a cabo el proceso.
- ❖ Para que los egresados de la Universidad Latina que desean dedicarse a la docencia puedan ser reclutados, deberán tener un buen rendimiento académico (promedio de mínimo de ocho), experiencia en su campo laboral y demostrar dominio en la materia a impartir, así como una alta vocación por la docencia.
- ❖ Todo profesional que aspire a cubrir una vacante, deberá tener vocación como docente y su objetivo principal será transmitir el conocimiento.

## **Normas para el reclutamiento de docentes de la Licenciatura en Administración.**

- ❖ Haber cursado los módulos de didáctica y docencia que imparte la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM (cuando se trate de profesores de nuevo ingreso).
- ❖ Se deberá reclutar a un número suficiente de aspirantes internos como externos para preseleccionar a los que pasarán al proceso de selección.

- ⦿ Todo aspirante a un puesto docente a nivel licenciatura deberá tener concluida su maestría y contar con Título y Cédula Profesional que así lo acredite.
- ⦿ Cuando el reclutamiento se realice de forma externa, las fuentes de reclutamiento por las cuales se puede requerir personal son: Asociaciones profesionales, Internet, candidatos espontáneos y las recomendaciones de empleados.
- ⦿ Se podrá reclutar de forma externa, cuando no exista dentro del personal de la Universidad alguna persona que pueda cubrir el puesto o bien cuando no se pueda promocionar a alguien.

**Políticas de selección para el personal docente de la Licenciatura en Administración.**

- ⦿ El responsable de dicho proceso tendrá que tener los conocimientos del perfil del candidato que se requerirá para hacer una buena selección. Considerando que el responsable sea un Administrador y que cuente con los conocimientos necesarios.
- ⦿ Los candidatos que sean elegidos deberán adecuarse a los requerimientos de la Universidad, tales como el reglamento interno y estatutos.
- ⦿ Todo aspirante que no acuda a las entrevistas o a la realización de pruebas en las fechas y horas asignadas, quedará fuera del proceso de selección, al menos que presente una justificación de peso, podrá considerársele una nueva oportunidad.
- ⦿ Quedará anulada la entrevista de exploración para aquellos profesores que anteriormente prestaron sus servicios a la Universidad y sobre los cuales se tiene un conocimiento claro de su condición académica.

- ◊ En el caso de que existiera algún error en la información lab oral suministrada por el informante, el candidato será descartado del proceso de selección

### **Normas de selección para el personal docente de la Licenciatura en Administración.**

- ◊ Todo aspirante a cubrir una vacante debe de contar con los conocimientos afines y básicos de la asignatura.
- ◊ Todo aspirante para formar parte del proceso de selección deberá ser sometido a diversos tipos de pruebas (de conocimientos, psicométricas, y de práctica) que el proceso exige y que la asignatura lo requiera.
- ◊ Para que un candidato forme parte del proceso de selección, deberá obtener resultados aceptables en las pruebas y entrevistas realizadas de acuerdo a un parámetro previamente determinado acorde a las necesidades y requerimientos del puesto.
- ◊ No se deberán considerar parte del proceso de reclutamiento, aquellos aspirantes cuyos datos del Currículum no coincidan con los datos obtenidos en la investigación de referencias.
- ◊ El Director Técnico de la licenciatura en administración será el responsable de tomar la última decisión del docente que cubrirá la vacante.
- ◊ Todo profesor que aspire a cubrir una vacante de docente, tendrá que desarrollar una clase modelo o clase muestra la cual será determinada por el Director Técnico, y debe ser desarrollada en presencia de él, de un Subdirector, coordinador o profesor de tiempo completo.
- ◊ Todo profesional que desee cubrir una vacante dentro de esta Universidad, deberá tener experiencia profesional en la asignatura interesada a impartir.

- ◊ Que los responsables del proceso de selección manejen mucha ética y discreción, en los resultados de las pruebas aplicadas a cada aspirante.

### **Proceso para la selección del personal Docente de la Licenciatura en Administración de la Universidad Latina S.C.**

1. Preselección de Curriculum Vitae. Se verificará que los Curriculum Vitae presentados se ajusten al perfil requerido por el puesto vacante. Todos aquellos que no cumplan con los requerimientos del puesto serán descartados y no podrán seguir en el proceso de reclutamiento.
2. El encargado del proceso de selección llamará o convocará a los mejores candidatos que cumplan con el perfil del puesto, según la clasificación antes realizada mediante la entrevista preliminar, Curriculum Vitae y otros.
3. Se les indicará la fecha y hora exacta a cada aspirante al puesto, para la aplicación de pruebas y de la entrevista inicial.
4. La entrevista tendrá como objetivo principal, la verificación de los datos proporcionados en la solicitud de empleo o Curriculum Vitae, y comprobar si el solicitante cumple con los requisitos y las exigencias del puesto. Es importante su gerir que la entrevista se realice en un espacio físico apropiado y que reúna con la siguientes condiciones:
  - ◊ Comodidad del mobiliario.
  - ◊ Libre de distractores.
  - ◊ Ambiente agradable.
  - ◊ Adecuada iluminación.

La entrevista se realizará a aquellos candidatos que pasaron del proceso de reclutamiento a la fase de selección.

La entrevista de exploración será realizada por el encargado del proceso de reclutamiento y selección, es la primera entrevista que se tiene con el candidato. Este proceso se podrá eliminar cuando se trata de vincular profesores que anteriormente prestaron sus servicios a la Universidad y sobre los cuales se tiene un conocimiento claro de sus condiciones académicas.

**Los temas generales a tratar en la entrevista son:**

- Datos generales: nombre, edad, estado civil, lugar y fecha de nacimiento, domicilio actual, etc.
- Escolaridad. Universidad de donde ingreso, fecha de inicio y terminación de la carrera, aspectos generales sobre su proceso de educación tales como, cursos especiales, trabajos de investigación, menciones honoríficas, actividades culturales o deportivas etc. En caso de tener maestría o postgrado se deberá pedir información más específica.
- Experiencia laboral. Nombres de las empresas y cargos ocupados, una breve descripción de las funciones realizadas en los tres últimos cargos, así como determinar los procesos de promoción y ascensos que tubo el entrevistado en sus anteriores empleos y las razones por las cuales se retiró. Es importante que se especifique en orden cronológico sus anteriores empleos, el tiempo de permanencia, el nombre del puesto, y el nombre de la empresa.
- Experiencia docente. Fecha desde el momento que inició sus actividades como docente, instituciones para las cuales a trabajado, tipos de cursos tomados para su preparación docente, los fines profesionales que pretende alcanzar. Es importante que el entrevistado detalle los aspectos relevantes de los cursos adquiridos para su formación docente.

La entrevista deberá suministrar información sobre aspectos importantes como, tipos de idiomas, cursos o seminarios, conferencias, congresos eventos académicos que se consideren relevantes para evaluar la trayectoria profesional y docente del entrevistado.

Terminada la entrevista, se realizará una primera preselección a través de un informe que presentará el entrevistador al Director Técnico de la Licenciatura en Administración, en donde se justificará la aceptación o el rechazo de los solicitantes.

5. Aplicación de pruebas. Se sugiere que la aplicación de pruebas sean programadas de forma personal o colectiva de acuerdo al tipo de prueba que se aplique.

Los tipos de pruebas que se deban realizar al personal docente se establecerán conforme a los requisitos y exigencias del puesto vacante.

- ❖ Se recomienda que la aplicación y evaluación de las pruebas quede a cargo del responsable de dicho proceso en coordinación de un Psicólogo.
- ❖ Es importante que el lugar en donde los aspirantes realizarán las pruebas sea un área física que cuente con mobiliario adecuado, con recursos didácticos y tecnológicos (rotafolios, computadora, pizarra acrílica, proyector de cañón), con un ambiente libre de distractores.
- ❖ Los diferentes tipos de pruebas que se deben de aplicar al personal docente se establecerán de acuerdo a los requerimientos y exigencias de la vacante a cubrir (ver en anexo las pruebas propuestas para el personal docente de la Licenciatura en Administración).

## **Tipos de pruebas.**

**Pruebas Psicométricas.** Con su aplicación se podrá evaluar los indicadores de personalidad como: la autoestima, la responsabilidad, el carácter, la sociabilidad, creatividad, estabilidad emocional, cautela; aptitudes como: la inteligencia, su nivel de organización, el liderazgo y la habilidad que posee el candidato, (ver anexo 1).

**Pruebas de conocimientos.** Tienen como finalidad determinar el grado de conocimiento que el candidato posee, para el correcto desempeño de las funciones dentro de su área de trabajo, (ver anexo 2).

**Pruebas de práctica.** Tiene como objetivo conocer las habilidades y destrezas que el aspirante posee para el manejo de herramientas, recursos y equipo que utilizará en el desarrollo de sus funciones, como: el manejo de recursos tecnológicos, (ver anexo 3).

6. Verificación de datos y referencias. El encargado del proceso de selección verificará las referencias laborales y dejará por escrito el nombre de la persona que las confirme, así mismo cuando lo crea conveniente verificará las referencias personales del candidato. En el caso de que existiera algún error en la información laboral suministrada por el informante, el candidato será descartado del proceso de selección.

7. Ejecutadas las entrevistas y pruebas de selección, se clasificará nuevamente a los aspirantes según la nueva elección que se halla hecho por los resultados obtenidos en las pruebas. El responsable del proceso de selección presentará un informe al Director Técnico sobre los resultados obtenidos en las pruebas y entrevistas realizadas a los aspirantes, así como la terna de mejores candidatos.

8. Se citarán a los tres mejores candidatos calificados para la entrevista con el Director Técnico de la Licenciatura en Administración.

9. Entrevista técnica. Esta será realizada directamente por el Director técnico de la Licenciatura en Administración y tendrá como objetivo establecer si el nivel de conocimientos, preparación e interés por los temas de la disciplina en cuestión garantizan el desempeño del docente y contribuyen a elevar el nivel académico de la Universidad.

Esta entrevista es la definitiva, y por lo tanto debe realizarse con extremo cuidado.

**Los temas generales a tratar en la entrevista son:**

- Experiencia profesional o docente. Tiene como finalidad conocer a detalle los cursos que el aspirante ha tomado sobre la materia de interés para la Universidad. Si el aspirante no ha tenido experiencia como docente, el entrevistador deberá profundizar más en su actividad laboral, funciones y puestos desempeñados, así como evaluar la capacidad de lenguaje técnico que emplea, las herramientas, los sistemas y referencias bibliográficas que recomienda para la actividad docente.
- Formación académica. Aquí el entrevistador deberá preguntar al candidato aspectos específicos del programa temático de la asignatura, su contenido, los métodos didácticos indispensables para el desarrollo y aprendizaje del alumno.
- El Director Técnico de la Licenciatura en Administración deberá elegir un tema y requerirle al candidato que lo prepare y lo exponga ante un grupo de alumnos en presencia del director y subdirector de la Licenciatura en una fecha posterior.

El Director Técnico y Subdirector del área correspondiente deberán reunirse para evaluar los resultados del candidato.

10. Una vez terminado el proceso de selección, el Director Técnico será el responsable de elegir entre los tres mejores candidatos al más prometedor al puesto vacante.

**Documentos que deben presentar los profesores de nuevo ingreso para la Licenciatura en Administración de la Universidad Latina S.C.**

1. Curriculum Vitae.
2. Títulos de Postgrado o constancias, en su caso, (dos copias).
3. Título Profesional o Constancia de estudios (dos copias).
4. Historial Académico de los títulos obtenidos, (importante para validar ante la UNAM ó SEP dos copias).
5. Cédula profesional tanto como de Licenciatura, Maestría o Doctorado (dos copias).
6. Constancia(s) de experiencia docente, se solicita que en las constancias se especifique el nombre de la materia, el periodo en que se impartió y el año.
7. Registro Federal de Contribuyentes (dos copias) se requiere porque los pagos son por medio de honorarios.
8. Acta de Nacimiento (dos copias).
9. Dos Fotografías (tamaño infantil y a color).
10. CURP (dos copias).
11. Comprobante de domicilio (dos copias).
12. Identificación oficial (dos copias).

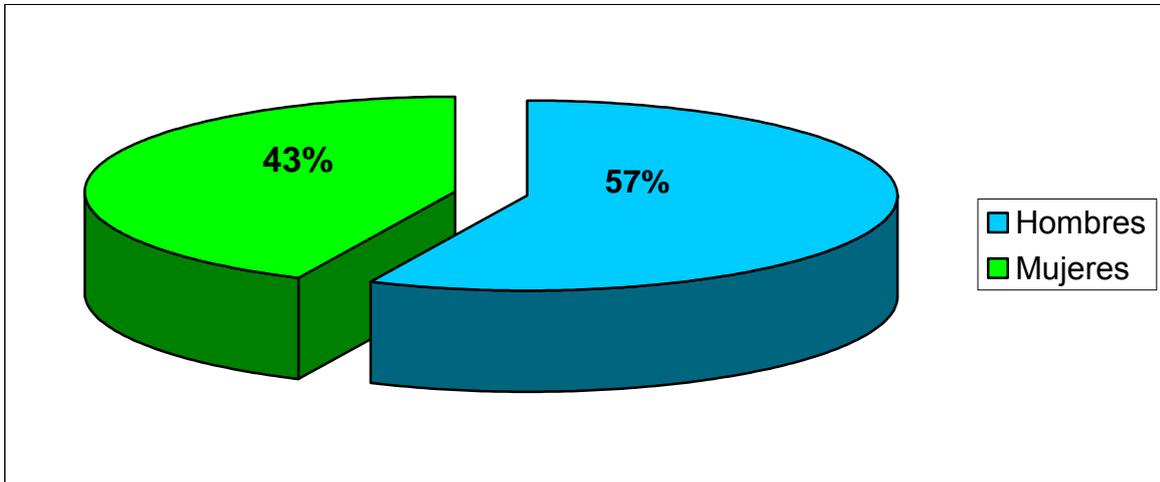
**IMPORTANTE: LA FALTA DE CUALQUIERA DE ESTOS DOCUMENTOS IMPEDIRÁ QUE SEAN RECIBIDOS POR LA DIRECCIÓN TÉCNICA, POR LO QUE SE SOLICITA LOS ENTREGUEN LOS MÁS PRONTO POSIBLE.**

## **Puntos clave de la propuesta.**

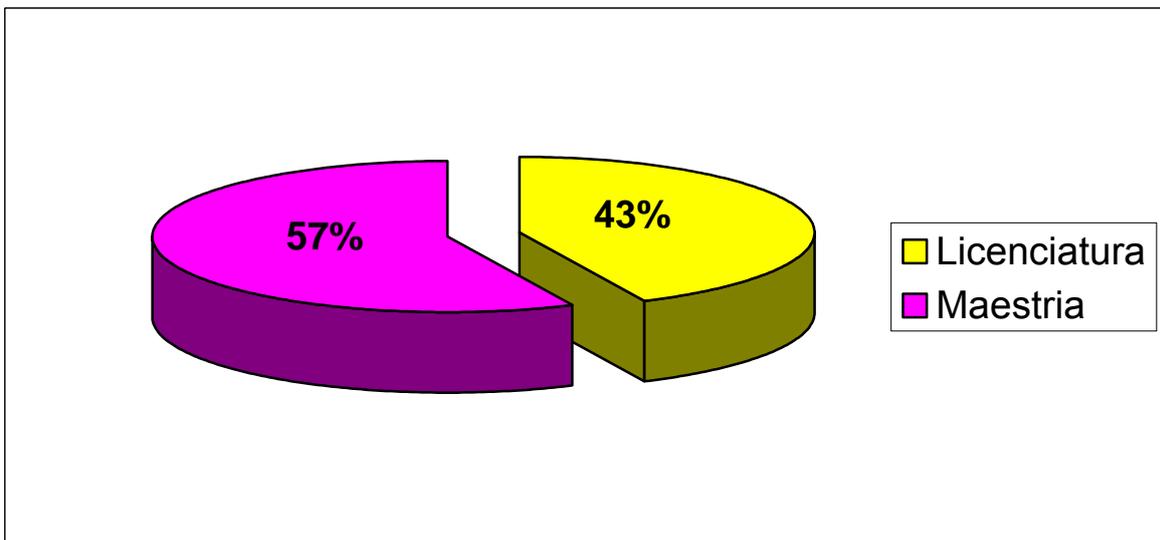
- Normas de Reclutamiento para el personal docente de la Licenciatura en Administración.
- Normas de Selección para el personal docente de la Licenciatura en Administración.
- Proceso para la selección del personal Docente de la Licenciatura en Administración de la Universidad Latina S.C.
- Entrevista Técnica.
- Pruebas Psicométricas.
- Pruebas de conocimientos.
- Pruebas de Práctica.

## 4.6 RESULTADOS

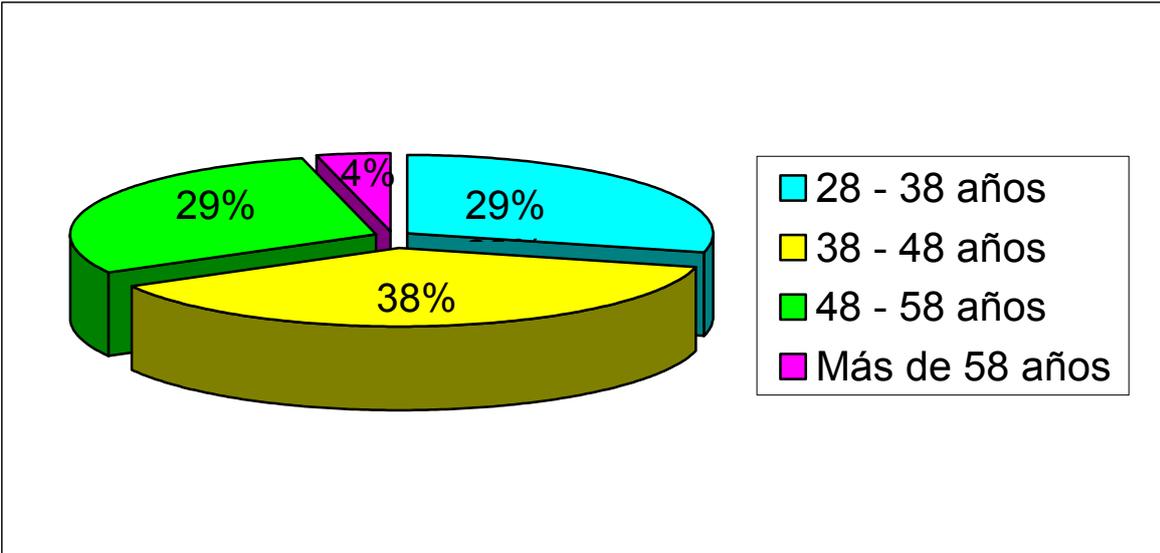
A continuación se muestran los resultados obtenidos en el presente estudio.



**GRAFICA 1.** Como podemos observar en esta grafica, es que los docentes que integran la plantilla de personal de la Licenciatura en Administración en la Universidad Latina, en su mayoría son hombres representados por el 57% y el 43% esta integrado por mujeres.

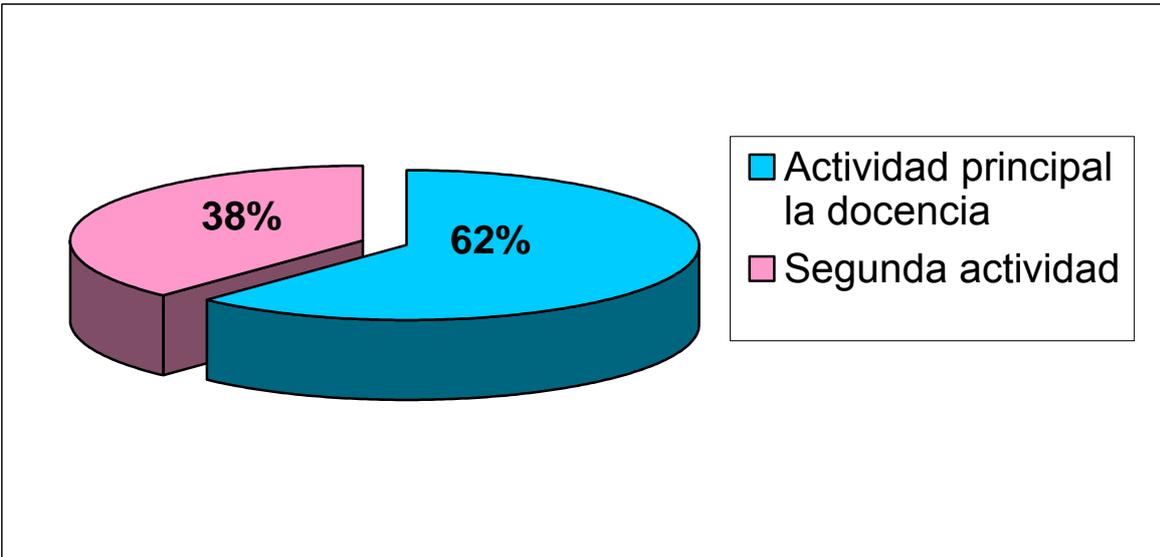


**Grafica 2.** En está grafica podemos observar que la plantilla del personal docente de la Licenciatura en Administración, está integrada en su mayoría por docentes que cuentan actualmente con Maestría representado por el 57% y el resto solamente tiene la Licenciatura.



**Grafica 3.** Se observa que la mayoría de la muestra está representada por docentes cuyas edades fluctúan entre 38 a 48 años de edad.

Dentro de esta grafica se representa en rangos de 10 años las edades de los docentes que actualmente integran la plantilla de la Licenciatura en Administración de la Universidad Latina S.C. del campus sur.



**GRAFICA 4.** En está grafica podemos observar que de los 21 profesores de la licenciatura en Administración de la Universidad Latina, el 62% de los profesores dedican únicamente a la docencia y que para el resto es su segunda actividad.

## 4.7 Conclusiones.

Del presente estudio se concluye lo siguiente con respecto al reclutamiento y selección del personal docente de la Licenciatura en Administración de la Universidad Latina S.C.

- ✚ Consideramos importante que en el área y existente de Recursos Humanos con la que cuenta la Universidad Latina S.C., se implemente el proceso de reclutamiento y selección para el personal docente de cualquier carrera, que tenga como finalidad el abastecimiento y conserva de los mismos, ya que en la actualidad el recurso más importante con el que cuenta una empresa es el “humano”, y por medio de él se logran los objetivos organizacionales.
- ✚ Además la implementación de técnicas, métodos y herramientas idóneas para el proceso de reclutamiento y selección del personal docente, contribuye a elevar el nivel de aprendizaje de los alumnos.
- ✚ Contar con recursos humanos, competentes, calificados y capacitados para realizar el trabajo dentro de cualquier organización, es una ventaja competitiva ante un mundo globalizado.
- ✚ Implementar un proceso adecuado de reclutamiento y selección para el personal docente, permite incrementar el nivel académico de la Universidad Latina y de esta manera posicionarse dentro de las mejores Universidades de México.
- ✚ Consideramos que la aplicación de pruebas psicométricas y de conocimiento para el personal docente, nos permitirá disminuir la rotación del mismo, y con ello controlar los costos que se generen durante el proceso y la contratación del personal.
- ✚ Contar con un proceso adecuado de reclutamiento y selección permite disminuir la contratación de aquellos docentes que son conocidos o recomendados por las autoridades. obteniendo un proceso más justo y

equitativo, dando oportunidad a los docentes que realmente cuentan con el perfil que la Universidad requiere.

✚ En la actualidad una de las principales causas del fracaso en las empresas es la “Falta de una adecuada selección de personal”, debido a que consideramos que en muchas de estas empresas no le dan importancia a esto; por esta razón resulta importante esta propuesta de reclutamiento y selección para el personal docente, de esta institución.

Creemos que es necesario crear conciencia ante los directivos de la Universidad Latina S.C. Campus Sur, de la importancia que tiene en la actualidad la implementación de un proceso de reclutamiento y selección para su personal docente, y a que éste es el enlace más importante entre el aprendizaje y el alumno; tomando en cuenta que la misión de la Universidad es la Creación de profesionales altamente capacitados para la realización de un trabajo y así mismo enfrentar los retos a los cuales están expuestos en un mundo altamente competitivo y globalizado.

Por último consideramos en términos generales que se alcanzó el objetivo general de la presente investigación. Ya que se desarrolló la propuesta de un modelo de reclutamiento y selección para el personal docente de la Licenciatura en Administración.

Sin embargo para alcanzar los objetivos específicos se requiere de la aplicación de este modelo y de esperar por lo menos un año para determinar si se contribuye a un nivel académico de los alumnos y si resulta ser una ventaja competitiva este proceso de reclutamiento y selección para sus docentes de la Licenciatura en Administración Campus Sur de la Universidad Latina S.C.

# ANEXO

## **ANEXO 1. Tipos de pruebas.**

**Las pruebas que se sugieren para el proceso de selección del personal docente de la Licenciatura en Administración son las siguientes:**

<b>Pruebas</b>	<b>Áreas a evaluar</b>	<b>Instrumento a utilizar</b>
Psicológicas	Personalidad	Test Machover Pág. 90-92 (Anexo 2)
	Aptitudes, motivación e interés	Test Terman Pág. 93 (Anexo 3)
	Inteligencia	Test Dominos Pág. 95-94 (Anexo 4)
Conocimiento	Cultura general	Test Wonderling Pág. 96 (Anexo 5)
	Pedagogía general	Test
Prácticas	Recursos tecnológicos	Word, Excel
	Recursos Didácticos	Power Point
	Práctica docente	Clase Modelo

## **ANEXO 2. Pruebas Psicológicas.**

### **Test de la figura humana.**

Es un Test gráfico consiste en la elaboración de un dibujo de la figura humana completa, en un hoja tamaño carta y a lápiz, este dibujo permite analizar específicamente los aspectos más importantes de la personalidad del sujeto en relación a su auto concepto, su estado emocional y su imagen corporal. Su aplicación es de fácil, lo cual permite su realización en grupos y sin límites de tiempo.

Cada vez que un sujeto grafica a una persona o frece un medio natural de expresión de las necesidades y conflictos de su cuerpo.

### **Interpretación.**

Se plantea en el análisis general del dibujo, observar los siguientes aspectos:

#### **Figura**

- Acorde a su sexo; indica que se identifica y estereotipo las conductas de su sexo.
- No acorde a su sexo; indica conflictos o ambivalencias en la identificación sexual.
- Si es una figura de perfil; indica una evasión del medio ambiente y problemas con el entorno.
- La figura de frente; indica un deseo de enfrentamiento a las exigencias del medio ambiente, tiene franqueza y es socialmente estable.
- Si tiene un fondo; indica necesidad de apoyo para reducir la inquietud o ansiedad de conflictos con el medio ambiente.

## **Tamaño de la figura**

- Si es grande, indicará una exaltación del ego, tiene una infravaloración del medio ambiente, tiene propensión a la fantasía y autodominio interno.
- Si es normal, con altura de 12 a 20 centímetros aproximadamente, indicará un equilibrio emocional.
- Si es pequeño, indica sobrevaloración del medio ambiente, un posible ocultamiento, pasar desapercibido por el medio ambiente y una reacción sumisa.

## **Simetría del dibujo**

- El exceso de simetría puede interpretarse como rigidez.
- La rigidez del dibujo puede manifestarse como una defensa ante el medio ambiente.
- Los dibujos muy simétricos, indican perfeccionismo y exhibicionismo.

## **Posición de la figura**

- Si se ubica en la parte superior de la hoja, indica inseguridad con tendencia al retraimiento y actuación de la fantasía.
- Si está abajo indicará pesimismo, inseguridad, tendencia a la depresión, y presencia de poca actividad física.
- Si está en la derecha indica problemas con la autoridad, negativismo, y resistencia al cambio.
- Si está en la izquierda indicará inhibición, también manifiesta inseguridad, evasión e introversión.
- Si está en la parte superior izquierda revela una tendencia a retraerse del entorno, necesidad de apoyo y emotividad.

- Si está en la parte superior derecha revela la capacidad para enfrentarse de manera activa al entorno.
- Si está en la parte inferior izquierda muestra posibles fijaciones con los conflictos ocurridos en etapas anteriores.
- Si está en la parte inferior derecha muestra la voluntad y la capacidad de disciplina, pero a la vez la obstinación.
- Si está centrado, y en el medio de la hoja, indica equilibrio emocional, facilidad para adaptarse al medio ambiente, y toma de decisiones positivas.

### **ANEXO 3. Pruebas Psicológica.**

#### **Test de Domino.**

También conocido como D 48 mide la capacidad de inteligencia general de una persona en función de sus facultades lógicas, sus aptitudes y explora diversas áreas psicológicas como reconocimiento de semejanzas y diferencias, noción de número y rapidez visual.

Test de Dominos permite valorar la capacidad de una persona para:

- Percibir exactamente el número de puntos de cada conjunto de fichas.
- Descubrir el principio de organización del conjunto de ficha.
- Resolver, mediante la aplicación de dichos principios, la cantidad de puntos que ha de colocar en cada una de las mitades de la ficha del dominó en blanco, para completar el diseño.

## **ANEXO 4. Pruebas Psicológicas.**

### **Prueba Terman.**

Test que evalúa el coeficiente mental del individuo (CI), manejando 10 sub- tests que conforman las siguientes áreas: Cultura y conocimientos generales, capacidad de razonamiento, juicio y sentido común, aritmética, habilidad para razonar, abstraer, generalizar, y pensar en forma organizada; Planeación, comprensión y organización de conceptos verbales; y Análisis y síntesis en el manejo de aspectos cuantitativos.

#### **Descripción:**

La prueba es utilizada para medir la inteligencia en los adultos, está orientado para personas de nivel escolar bachillerato o superior.

La prueba consta de 10 series.

Serie 1	Informática
Serie2	Juicio
Serie 3	Vocabulario
Serie 4	Síntesis
Serie 5	Concentración
Serie 6	Análisis
Serie 7	Abstracción
Serie 8	Planeación
Serie 9	Organización
Serie 10	Atención

#### **Aplicación:**

Individual o colectiva.

#### **Tiempo:**

El tiempo de aplicación de la prueba son 30 minutos cronometrados, más el tiempo de preparación y cambio entre tareas 45 minutos aproximadamente.

**Resultados:**

Se obtienen resultados en 7 niveles de Coeficiente Intelectual y 10 variables:

1. Conocimientos
2. Comprensión
3. Significados verbales
4. Selección
5. Razonamiento numérico
6. Juicio práctico
7. Analogías
8. Ordenamiento de frases
9. Clasificación
10. Seriación

## **ANEXO 5. Pruebas de conocimientos.**

### **Prueba Wonderlic.**

“Es una prueba de agilidad mental, que mide la habilidad cognoscitiva e interpretación del individuo, la prueba Wonderlic consta de 50 preguntas presentadas en orden de dificultad creciente.”<sup>1</sup>

#### **Descripción:**

Es una prueba de agilidad mental en la cual se pretende que el candidato conteste correctamente el mayor número de preguntas, utilizando la lógica y la razón. La prueba consta de preguntas, que comienzan muy fáciles, pero van volviendo más complicadas según se va avanzando en el cuestionario.

#### **Aplicación:**

Individual o colectiva.

#### **Tiempo:**

El tiempo de aplicación de la prueba son  
Minutos cronometrados.

#### **Resultados:**

La prueba mide 7 factores:

- Información.
- Comprensión.
- Razonamiento verbal.
- Razonamiento lógico.
- Razonamiento numérico.
- Capacidad de aprendizaje.
- Rendimiento intelectual.

---

<sup>1</sup> <http://www.emagister.com>

**ANEXO 6. Entrevista para el personal docente de la Licenciatura en  
Administración.**

NOMBRE:			
FECHA DE NACIMIENTO:		LUGAR:	
ESTADO CIVIL:			
DOMICILIO ACTUAL:			
<b>I. ESTUDIOS UNIVERSITARIOS</b>			
1.1	TÍTULO	UNIVERSIDAD	FECHA
1.2	TÍTULO	UNIVERSIDAD	FECHA
1.3	OTROS ESTUDIOS	UNIVERSIDAD	FECHA
COMENTARIO DEL ENTREVISTADOR:			
CALIFICACIÓN DEL FACTOR. <span style="float: right;"><u>ALTO 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 BAJO</u></span>			
<b>2. EXPERIENCIA LABORAL Y DOCENTE</b>			
2.1	EMPRESA/ INSTITUCIÓN	CARGO	PERIODO DE VINCULACIÓN

2.2	ENTIDAD EDUCATIVA	ASIGNATURA DICTADA	FECHA
CONCEPTO DEL ENTREVISTADOR:			
CALIFICACIÓN DEL FACTOR. <u>ALTO 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 BAJO</u>			
<b>3. OTROS ASPECTOS ACADÉMICOS</b>			
3.1	INVESTIGACIONES	ENTIDAD	FECHA
3.2	IDIOMAS	CAPACIDAD	COMENTARIO
COMENTARIO DEL ENTREVISTADOR:			
CALIFICACIÓN DEL FACTOR. <u>ALTO 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 BAJO</u>			
<b>4. ACTITUD Y PERSONALIDAD</b>		<b>COMENTARIOS</b>	
4.1	CAPACIDAD DE EXPRESIÓN		
4.2	ESTABILIDAD LABORAL		
4.3	PRESENTACIÓN PERSONAL		

4.4	RELACIONES INTERPERSONALES	
COMENTARIO DEL ENTREVISTADOR:		
CALIFICACIÓN DEL FACTOR. <span style="float: right;">ALTO 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 BAJO</span>		
5. ASPECTOS GENERALES E INSTITUCIONALES		
5.1	VOCACIÓN DOCENTE	
5.2	PROYECTO PERSONAL	
5.3	¿POR QUÉ DESEA VINCULARSE CON LA UNIVERSIDAD LATINA?	

## ANEXO 7. Formato para la verificación de datos y referencias laborales.

ENTREVISTA PERSONAL O POR TELÉFONO			
COMPañÍA NOMBRE DE LA PERSONA CONTACTADA	DOMICILIO	PUESTO O TÍTULO	TELEFONO
1. DESEO VERIFICAR ALGUNOS DATOS QUE ME PROPORCIONÓ (EL SR., LA SRA. O SRITA). QUIEN HA SOLICITADO EMPLEO EN NUESTRA EMPRESA. ¿EN QUE FECHA ESTUVO EMPLEADO EN SU COMPañÍA?			
		DE	19 A 20
2. ¿QUÉ TRABAJO DESEMPEÑABA?			
		AL EMPEZAR	
		AL SALIR	
3. DICE QUE ESTABA GANANDO \$ CUANDO SALIÓ ¿ES CIERTO?			
	AL	SÍ	NO \$
4. ¿QUÉ OPINABAN SUS SUPERVISORES DE ÉL O ELLA?			
¿QUÉ OPINABAN SUS SUBALTERNOS DE ÉL O ELLA?			
5. ¿TENÍA RESPONSABILIDAD DE SUPERVISAR?			
	SÍ	NO	
(EN CASO DE SER AFIRMATIVO) ¿CÓMO LA LLEVABA A CABO?			
6. ¿SE ESFORZABA EN SU TRABAJO?			
7. ¿COMO SE LLEVABA CON OTROS?			
8. ¿TENÍA BUENA ASISTENCIA?			
		¿PUNTUALIDAD?	
9. ¿POR QUÉ SE SALIÓ DE LA COMPañÍA?			
10. ¿LO VOLVERÍA A CONTRATAR? (EN CASO NEGATIVO).			
	¿POR QUÉ?	SÍ	NO
11. ¿TENÍA PROBLEMAS DOMÉSTICOS, ECONÓMICOS O PERSONALES QUE AFECTARAN SU TRABAJO?			
		SÍ	NO
12. ¿JUGABA O BEBÍA DEMASIADO?			
13. ¿CUÁLES SON SUS PUNTOS FUERTES?			
14. ¿CUÁLES SON SUS PUNTOS DÉBILES?			
COMENTARIOS:			

## ANEXO 8. Examen Psicométrico que mide autoestima y compromiso del trabajador en el desempeño de sus funciones.

NOMBRE \_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

### INSTRUCCIONES

Este cuestionario le permite describir su estilo de vida. se presentan enunciados agrupados de cuatro en cuatro, usted deberá enumerar con 4,3,2 ó 1 cada una de las fuerzas, es lo que más se asemeja a usted y 1 lo que menos se asemeja a usted.

#### EJERCICIO **Casi siempre soy:**

Benévolo, afable y útil	<input type="text"/>
Productivo y lleno de planes	<input type="text"/>
Económico y cuidadoso	<input type="text"/>
Encantador y popular	<input type="text"/>

---

#### 1. Me siento más contento conmigo mismo cuando:

- |  |                      |
|--|----------------------|
| a. Actúo con idealismo y optimismo                           | <input type="text"/> |
| b. Veo una oportunidad de liderazgo y voz tras de ella       | <input type="text"/> |
| c. Busco mi propio interés y dejo a los demás buscar el suyo | <input type="text"/> |
| d. Me adapto al grupo en el cual me encuentro                | <input type="text"/> |

---

#### 2. Soy sumamente apto para tratar a otros de una manera:

- |   |                      |
|---|----------------------|
| a. Respetuosa, cortés y con admiración                | <input type="text"/> |
| b. Activa, enérgicamente y con seguridad en si mismo. | <input type="text"/> |
| c. Cuidadosa, reservada, y con tranquilidad           | <input type="text"/> |
| d. Con simpatía, social y amistosamente               | <input type="text"/> |

---

#### 3. Hago sentir a los otros:

- |  |                      |
|--|----------------------|
| a. Bien considerados, capaces y dignos de que se les pida consejo                  | <input type="text"/> |
| b. Interesados y entusiasmados por asociarse conmigo en los que deseo hacer        | <input type="text"/> |
| c. Tratados con justicia, respetados y apreciando la consideración que les profeso | <input type="text"/> |
| d. Complacidos, impresionados conmigo y deseos de tenerme cerca                    | <input type="text"/> |

---

#### 4. En un desacuerdo con otra persona me va mejor si:

- |  |                      |
|--|----------------------|
| a. Me fío del sentido de justicia de la otra persona               | <input type="text"/> |
| b. Trato de manejar por medio de mi astucia y superioridad táctica | <input type="text"/> |
| c. No pierdo compostura, soy metódico e impasible                  | <input type="text"/> |
| d. Soy flexible y me adapto a la otra persona                      | <input type="text"/> |

---

#### 5. En mis relaciones con los demás puedo:

- |   |                      |
|---|----------------------|
| a. Volverme demasiado confiado y depositar mi confianza aún que en ellos no parecen buscarla                          | <input type="text"/> |
| b. Volverme agresivo y aprovecharme de los otros, antes de que se den cuenta que no he sido muy considerado con ellos | <input type="text"/> |
| c. Volverme suspicaz y prudente y tratarlos con demasiada reserva   | <input type="text"/> |
| d. Volverme demasiado amistoso y hallarme en medio de la gente aún cuando no he sido especialmente invitado           | <input type="text"/> |
-

**6. Impresiono a los demás como:**

- a. Una persona ingenua que tiene poca iniciativa y confianza en si mismo
- b. Un "agudo agente de bolsa" que siempre trata de sacar el mejor partido posible a la ganga
- c. un individuo obstinado que es frío hacia los demás
- d. una persona inconsciente que nunca toma una verdadera posición personal

---

**7. Siento que puedo persuadir a la gente siendo:**

- a. Modesto e idealista
- b. Convincente y seguro mi mismo
- c. Paciente y práctico
- d. Entretenido y animado

---

**8. En mis relaciones con los demás, soy sumamente apto para ser:**

- a. Confiable y de apoyo para otras personas
- b. Rápido para desarrollar ideas útiles y organizar a los demás para que las lleven acabo
- c. Practico, lógico y cuidadoso en saber a quien estoy tratando
- d. Interesado en saber todo acerca de ellos y ansioso por ajustarme a lo que esperan de mi

---

**9. Me satisface cuando los demás me ven como:**

- a. Un amigo leal y de confianza
- b. Una persona que puede tomar ideas y ponerlas en práctica
- c. Una persona práctica y que piensa por sí misma
- d. Una persona digna de atención y significativa

---

**10. Si no obtengo lo que quiero de una persona tiendo a:**

- a. Rendirme en buena gana y justificar la inhabilidad de la otra persona para hacer lo mismo
- b. Declarar mis derechos y tratar de persuadirla
- c. Sentirme indiferente y encontrar otra manera de conseguir lo que quiero
- d. Tomármelo en broma y ser flexible a cerca del problema

---

**11. Ante el fracaso siento que lo mejor es:**

- a. Acudir a otros y confiar en su ayuda
- b. Luchar por mis derechos y tomar lo que realmente me merezco
- c. Mantener lo que ya tengo y desentenderme de los demás
- d. Conservar la fachada y tratar de verme al mejor precio posible

---

**12. Temo que a veces los demás pueden verme como:**

- a. Sometido e impresionable
- b. Agresivo y arrogante
- c. Frío y obstinado
- d. Superficial y en busca de atención

---

**13. El mejor medio de triunfar en la vida es:**

- a. Ser digno de reconocimiento y confianza
- b. Trabajar para establecer un derecho a avanzar y luego reclamarlo
- c. Preservar lo que tengo y construir sobre ello
- d. Desarrollar una personalidad exitosa que llame la atención de los demás

---

**14. Resolviendo el problema de trabajar con una persona difícil:**

- a. Pregunto a otros y sigo sus consejo
  - b. Llego a un acuerdo con la persona y sigo con ella del mejor modo posible
  - c. Decido por mi mismo lo que es correcto y mantengo mis convicciones
  - d. Me modifico, de la manera de adaptarme a la otra persona y hacer amónica la relación
- 

**15. Impresiono a los demás como:**

- a. Confiando, que aprecio su ayuda y consejo
  - b. Con confianza en si mismo, que toma la iniciativa y se hace actuar a la gente
  - c. Persona estable, que trato con los demás de una manera considerada
  - d. Persona entusiasta que congenia con casi todo el mundo
- 

**16. Pienso que en el último análisis es mejor:**

- a. Aceptar alguna derrota y buscar lo que desea en otra parte
  - b. Empeñarme en la lucha de estrategias antes de perder y no obtener nada
  - c. Ser suspicaz y posesivo antes de renunciar a lo que ya tengo
  - d. Condescender y continuar por el momento
- 

**17. A veces puedo ser:**

- a. Fácilmente influenciable e inseguro
  - b. Agresivo, ambicioso y arrogante
  - c. Desconfiado, frío y crítico
  - d. Infantil, para ser la estrella del espectáculo
- 

**18. A veces puedo hacer que los demás se sientan:**

- a. Superiores y condescendientes conmigo
  - b. Utilizados por mi y enojados conmigo
  - c. Injustamente tratados y fríos hacia mi
  - d. Impaciente e indiferentes hacia mi
-

## **BIBLIOGRAFÍA.**

Arias Galicia., Fernando." Administración de Recursos Humanos", 4ª. Edición, Trillas, México, 1989.

Chiavenato, Idalberto."Administración de Recursos Humanos ", 8ª. Edición, Mc Graw Hill, México, 2007.

Reyes, Ponce Agustín. "Introducción a la Administración Teoría y Práctica", Editorial Limusa, México, 1993.

Sánchez, Barriga Francisco. "Técnicas de la Administración de Recursos Humanos", 3ª adición, Limusa, México, 1993.

Hernández y Rodríguez Sergio. "Introducción a la administración", 4ª edición, Mc Graw Hill, México, 2006.

Sikula F. Andrew,. "Administración de recursos humanos en empresas", Editorial Porret, Gelabert Miquel."Recursos Humanos" Editorial Esic. Imp. España.

Pearson Educación."Administración un enfoque interdisciplinario". México D.F., 2000.

Daft I. Richard. "introducción a la administración". 4ª ed. México, Thomson, 2007.

Guzmán B, Isaac. "introducción a la administración". 4a. Edición Mc Graw hit, México, 2006.

Stphen p. Robbins. "fundamentos de administración". 3ª ed. México, Pearson educación, 2002, p. 5.

Robles V. Gloria. "Fundamentos de dirección y administración de empresas". Editorial Mc Graw-Hill. México, 1983.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1994.

Rodríguez V., Joaquín. "Administración Moderna del personal". 5ª. Edición, Thomson, México, 2000.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar. "Metodología de la Investigación". Editorial McGraw-Hill. Tercera Edición, 2003.

Franco, Angeli. "Reclutamiento, Selección y Acogida del personal de personal". Ediciones Deusto. Impreso en España.

Rivera Soler, Ricardo Antonio. "Estructura y elaboración de pruebas para la Selección de personal". Editorial Limusa, México, 1974.

Munich, Galindo Lourdes, Fundamentos de la Administración. 7ª edición. México 2006, Editorial Trillas.

Rodríguez, Valencia Joaquín, Administración Moderna de Personal. 5ª edición. Editorial Limusa, México, 2000.

Dessley, Gary. Administración de Personal. 8ª edición Pearson Educación. México, 2001.

Ley Federal de Trabajo.

Flores Rojas Tania Jazmín, Juárez Espinosa Juan Caros. "Satisfacción Laboral en una Institución Educativa". Tesis de la Licenciatura en Administración. Universidad Latina, 2007.

Philip, Kotler. "Dirección de la Mercadotecnia." octava edición. México, 2001

<http://es.wikipedia.org>

<http://definicion.de/produccion/.com>

<http://info4.juridicas.unam.mx>

<http://www.sappiens.com>