



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA
Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

T E S I S

**“TRASCENDENCIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN
DENTRO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS Y
PRIVADAS”**

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

**PRESENTA:
DORANELY CRUZ CRUZ**

**ASESOR:
M.A. HUGO ALEJANDRO MIER SCHMIDT**

MORELIA, MICH., Enero 2010



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN.....	2
OBJETIVOS.....	3

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1 Concepto de Administración	5
1.2 Su importancia de la administración	6
1.3 Diferencia Administración Pública y Privada.....	6
1.4 Definición Empresa.....	6
1.5 Definición Empresa Pública y Privada.....	6
1.6 Elementos que forman la Empresa.....	7
1.7 Definiciones de los Recursos Humanos.....	8
1.8 Proceso Administrativo.....	8
1.9 Antecedentes de proceso de Selección.....	11

CAPITULO II: ANALISIS DE PUESTO

2.1 ¿Qué es el análisis de puesto?.....	14
2.2 Definición de Análisis de puesto.....	14
2.3 Descripción del puesto.....	14
2.3.1Especificación del puesto.....	14
2.4 Uso de la información de análisis de puesto.....	15

CAPITULO III: MÉTODOS PARA RECABAR INFORMACIÓN EN EL ANÁLISIS DE PUESTO

3.1 Entrevistas.....	18
3.2 Cuestionarios.....	18
3.2.1 Observaciones.....	22
3.2.2 Bitácoras.....	22
3.2.3 Cuestionario de análisis de puesto (Cap).....	22
3.3 Descripciones específicas o responsabilidades de puesto.....	25

CAPITULO IV: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1 Proceso de reclutamiento y selección.....	32
4.2 Selección.....	33
4.3 Objetivos y desafíos de la selección de personal.....	34

4.3.1 Selección del personal: panorama genera.....	33
4.3.2 Razón de selección.....	34
4.3.3 Formula de selección.....	34
4.3.4 Desafíos de la organización.....	35

CAPITULO V: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

5.1 Reclutamiento interno.....	38
5.1.1 Ventajas.....	38
5.1.2 Desventajas.....	39
5.2 Reclutamiento Externos.....	40
5.2.1 Ventajas.....	41
5.2.2 Desventajas.....	41

CAPITULO VI: SELECCIÓN DE PERSONAL

6. 1 selección.....	44
6.2 Puesto Vacante.....	45
6.3 Requisición.....	45
6.4 Análisis de puesto.....	45
6.5 Inventario de Recursos Humanos.....	46
6.6 Reclutamiento.....	46
6.7 Solicitud de empleo.....	46

CAPITULO VII: ENTREVISTA

7.1 Entrevista no estructurada.....	49
7.2 Entrevista estructurada.....	49
7.3 Entrevista mixta.....	49
7.4 Entrevista inicial.....	49
7.5 Entrevista preliminar.....	50
7.6 Entrevista Final.....	50
7.7 Informe de la entrevista.....	50

CAPITULO VIII: PRUEBAS PSICOLOGICAS

8.1 Test de personalidad.....	52
8.2 Test de aptitud o eficiencia.....	57
8.3 Test de mando de M. Bruce.....	69
8.4 Test de comprensión de la venta de M. Bruce.....	70

CAPITULO IX: PRUEBAS DE TRABAJO

9.1 Estudios socioeconómico.....	73
9.2 Examen médico.....	73
9.3 Contratación.....	74
9.4 Control del proceso de selección.....	74
9.4.1 Ventajas del proceso de selección.....	74
9.4.2 Desventajas del proceso de selección.....	74

CONCLUSIONES.....	76
--------------------------	-----------

GLOSARIO.....	77
----------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA.....	79
--------------------------	-----------

INTRODUCCIÓN

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Las organizaciones dependen, para su funcionamiento y evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Algunos autores mencionan, que una organización es el retrato de sus miembros.

En la actualidad en las empresas se ha hecho necesario contar con un mecanismo o proceso que permita dotarse de gente capacitada y que reúna lo más cercanamente posible los requisitos indispensables para ocupar un puesto, por tal motivo fue necesario definir el proceso de selección del personal y los pasos a seguir para su realización.

El presente estudio investigativo contiene análisis, aplicación y justificación de su elaboración y de la elección que se hizo de investigar del tema de la trascendencia del proceso de selección dentro de las empresas publicas y privadas, el cual implica realizar una selección eficaz de personal.

Las organizaciones utilizan los análisis y las descripciones del puesto para diversas cuestiones por ejemplo la base para desarrollar programas de capacitación o para determinar cuanto se debe pagar por los distintos puestos. No obstante, el uso más familiar de las descripciones de los puestos es probablemente como fundamento para decidir que tipos de persona reclutar y, después, seleccionar para los puestos de la compañía.

Mediante el proceso de selección se podrá contar con la seguridad de que en las empresas tienen el personal adecuado para lograr el éxito. Está seguridad se logra aplicando cada uno de los pasos del proceso de selección, adecuadamente, obteniendo así a la persona idónea para desempeñar con éxito las funciones de un puesto determinado.



JUSTIFICACIÓN

Hoy en día el mercado globalizado nos exige una mayor competencia para todos los organismos sociales en cuanto a la calidad y la capacidad de nuestros recursos humanos el desarrollo de las capacidades y aptitudes de nuestros trabajadores.



OBJETIVOS

El Objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa.

Identificar como las empresas ganan ventaja competitiva sustentable a través de la gente.

Para lograr empresas que permitan inyectar una mejor economía en nuestro país, para eso necesario contar con gente capacitada, con habilidades, y deseos de lograr los objetivos de la organización a la cual pertenecen.



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN



1.1 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

MOONEY: Es el arte o técnica de dirigir a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

KOONTZ AND O'DONNELL: Considera a la administración como la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

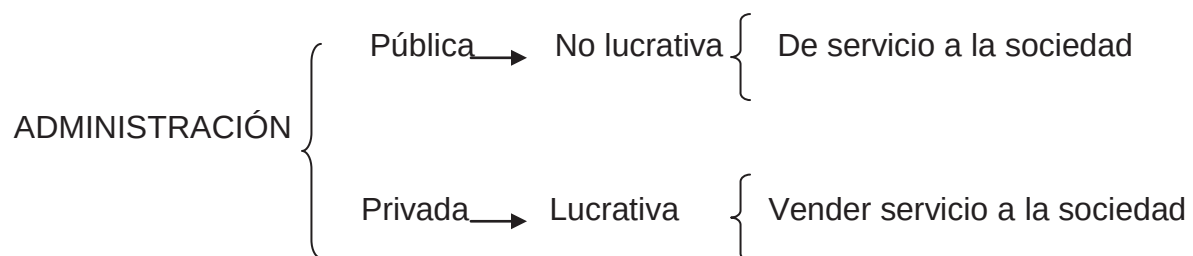
AGUSTIN REYES PONCE: Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

1.2 SU IMPORTANCIA DE ADMINISTRACIÓN

La administración se da donde quiera que existe un organismo social y este organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, a través de los elementos materiales, humanos, etc.

En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración.

1.3 DIFERENCIA ENTRE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA



1.4 EMPRESA.

Es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos, satisfacer un mercado y obtener un beneficio.

1.5 EMPRESA PRIVADA

Son aquellas que están constituidas por capitales particulares, organizadas y dirigidas por sus propietarios y cuya finalidad puede ser lucrativa y mercantil.



1.5 EMPRESA PÚBLICA

Entidades de derecho público con personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propio, creadas o reconocidas por medio de una ley de H. Congreso de la Unión o decreto del Ejecutivo Federal para la realización de actividades mercantiles, industriales y otras de naturaleza económica, cualquiera que sea su denominación y forma jurídica.

1.6 ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA.

Agustín Reyes Ponce

1. Bienes materiales. Bienes tangibles e intangibles.
2. Hombres: Son el elemento eminentemente activo de la empresa.
3. Sistemas: Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o estas con aquellas.

Antonio Fernández Arena.

1. Humanos.
2. Materiales.
3. Técnicos.

1.7 DEFINICIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS

Agustín Reyes Ponce. " El elemento eminentemente activo en la empresa y desde luego, el de máxima dignidad."

Heneman, Schwab y otros autores. Los Recursos humanos son "los insumos laborales."

Dr. Fernando Arias Galicia. Los Recursos Humanos no son sólo esfuerzo o la actividad humana, si no también otros factores como los conocimientos, experiencias, motivación, interés vocacional, aptitudes, actitudes, habilidades, salud.

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

En todo momento de la vida de una empresa, se dan, complementándose, influyéndose mutuamente, e integrándose, los diversos aspectos de la administración. Así, al hacer planes simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizando, etc.

Dentro del proceso administrativo, o de Recurso Humanos se mencionan la Mecánica Administrativa y la Dinámica Administrativa, pero en esta investigación nos enfocaremos en el proceso de Selección.

1.8 PROCESO ADMINISTRATIVO

ELEMENTOS DE LA MECÁNICA ADMINISTRATIVA

MECANICA. Es aquella en la cual establecemos lo que vamos hacer y de qué manera lo vamos a lograr. Se refiere a lo teórico. Es donde se estructura la organización.

A) **PREVISIÓN.** Consiste en la determinación técnicamente designada de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse hasta determinar los diversos cursos de acción posible.

1. **OBJETIVOS:** Corresponde fijar los fines hacia donde se dirigirán todas las acciones y esfuerzos.
2. **INVESTIGACIONES:** Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse para el logro de los fines.
3. **CURSOS ALTERNATIVOS:** Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

B) **PLANEACIÓN.** Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir fijando, los principios que lo habrán de predecir y orientar la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempos unidades etc.

1. **PRONÓSTICOS:** Anuncio de una cosa futura basada en ciertos indicios.
2. **POLÍTICAS:** Principios para orientar la acción.
3. **PROCEDIMIENTOS:** Secuencia de operaciones o métodos.
4. **PROGRAMAS:** Fijación de tiempos requeridos
5. **PRESUPUESTOS:** Son programas en que se precisan unidades, costos.

C) **ORGANIZACIÓN.** Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo central para su mayor eficiencia.

1. **JERARQUÍAS:** Fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
2. **FUNCIONES:** La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

3. OBLIGACIONES: Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

ELEMENTOS DE LA DINÁMICA ADMINISTRATIVA

DINÁMICA. Es aquella en la cual ponemos en movimiento todos los recursos con que cuenta la empresa para lograr un objetivo determinado. Aquí se establece normas para controlar la empresa y poder lograr así los objetivos deseados.

D) **INTEGRACIÓN.** Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesario para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

1. **SELECCIÓN:** Son los métodos para poder encontrar y escoger los mejores elementos, humanos para el desarrollo de una empresa.
2. **INTRODUCCIÓN:** Tiene por fin articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte en la forma más rápida y adecuada.
3. **DESARROLLO.** Busca desenvolver las cualidades que cada persona tiene para obtener su máxima eficiencia.

E) **DIRECCIÓN.** Es aquel en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones ya sean tomadas directamente delegando dicha autoridad y se vigila que se cumpla.

1. **MANDO O AUTORIDAD:** Facultad o derecho de mandar y que se cumplan la orden. Mando el ejercicio de la autoridad.
2. **COMUNICACIÓN:** Transmitir y recibir conocimientos, tendencias, pensamientos y sentimientos.
3. **SUPERVISIÓN:** ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas y planeadas.

F) **CONTROL:** Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

1. ESTABLECIMIENTO DE NORMAS: Porque sin ellas es imposible hacer la comparación, son la base de todo control.
2. SU OPERACIÓN LOS CONTROLES: Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: Esta es una función administrativa, que vuelve a constituir el medio de planeación. Revisión de los resultados esperados sino es así se vuelve a constituir un medio de planeación.

1.9 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Antecedentes

Desde épocas primitivas vemos que el hombre se vio en la necesidad de seleccionar aquellos animales que reunieran las mejores características para satisfacer sus necesidades alimenticias.

Posteriormente, en etapas más cercanas, también podemos observar que el hombre de nuevo vuelve a elegir, pero en este caso las personas, según su raza, su fuerza, entre otras características. Esto se ve reflejado en la etapa del esclavismo, puesto que, necesitaban hombres que pudieran resistir varias horas de trabajo, sin descanso, además que fueran fáciles de someterse a todas las disposiciones que el esclavista dictaba.

Más aún en la actualidad estamos buscando un mayor desarrollo de nuestra sociedad basado en un capitalismo industrial, donde la importancia para lograr una economía con mayor liquidez y solidez, lo constituye las empresas.



El capitalismo industrial es la etapa en la cual nos encontramos en ese momento, la cual se ha caracterizado por el gran desarrollo de las empresas. También observamos que existen dos clases sociales principalmente el empresario dueño de los medios de producción y el asalariado que lo único que posee es su fuerza de trabajo que es vendida al empresario. Vemos grandes avances tecnológicos que son de gran ayuda a las empresas para optimizar sus recursos al máximo.



CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE PUESTO

2.1 ¿QUÉ ES EL ANÁLISIS DE PUESTO?

El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza del puesto y los tipos y características de persona que deben ser contratadas para ocuparlos. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo).

La información del análisis del puesto representa la base de diversas actividades interrelacionadas en la administración de R.H. Por lo tanto el análisis de puesto es una fase crucial en la validación de las actividades más importantes del personal.

2.2 DEFINICIÓN DE ANÁLISIS DE PUESTO

Procedimiento para determinar las tareas y requisitos de actitudes de un puesto y el tipo de personas que se deben contratar.

2.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Misión o descripción genérica del puesto. Aquí se debe describir la naturaleza general del puesto, señalando únicamente sus funciones o actividades principales. Lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puesto.

2.3.1 Especificación del puesto

Lista de los "requerimientos humanos" del puesto, esto es, la educación, capacidad.

2.4 USO DE LA INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

La información generada por el análisis de puesto se utiliza como bases de diversas actividades interrelacionadas de la administración de personal:

1.-Determina el uso de información del análisis de puesto. Empiece por identificar el uso que dará a la información, ya que eso determinara el tipo de datos que reúna y la técnica que utilice para hacerlo. Algunas técnicas como entrevista a los empleados y preguntarles en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades son útiles para redactar las descripciones del puesto seleccionar a los empleados.

Otras técnicas de análisis de puesto (como el cuestionario de análisis de posición que se describe posteriormente) no proporcionan la información específica para las descripciones de puesto pero proporcionan clasificaciones numéricas para cada puesto.

2.-Reuna la información previa. Es necesario revisar la información previa disponible, como organigramas, diagramas de proceso y descripción de puesto.

Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuál es su lugar en la organización. El organigrama debe identificar el título de cada posición y, por medio de las líneas que lo conectan, deben mostrar quien responde a quien y con quien se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.

Muestra el flujo de datos de entrada y de datos de salida del puesto estudiado.

3.-Seleccione posiciones representativas para analizarlas. Es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis.



4.-Reuna información del análisis de puesto. Analizar realmente el puesto obtenido los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos (como las características y capacidades necesarias para el desempeñar un trabajo.

5.-Revise la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y un superior inmediato. El verificar la información ayudara a determinar si es correcta, si esta completa y si es fácil de entender para todos los involucrados.

6.-Elabore una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de posición.

La especificación del puesto resume las actividades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o parte de la misma descripción del puesto.



CAPÍTULO III

MÉTODOS PARA RECABAR INFORMACIÓN EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS

MÉTODOS PARA RECABAR INFORMACIÓN EN EL ANÁLISIS DE PUESTO

Una vez que se ha reunido la información previa y que ha sido identificado el puesto que analizara. Obtener la información sobre los deberes, responsabilidades y actividades del puesto.

¿Quién reúne la información sobre el puesto?

La obtención de los datos para el análisis del puesto requiere por lo general de un especialista en recursos humanos, el ocupante del puesto y su supervisor.

3.1 ENTREVISTA.

Pueden ser entrevistas individuales con cada trabajador; entrevistas grupales con varios empleados que tienen el mismo puesto; y entrevistas con la supervisión, con uno o más de los supervisores, cuyo conocimiento acerca del puesto que se está analizando es bastante amplio.

La entrevista son, con toda probabilidad, el método más utilizado para determinar las funciones y las responsabilidades de un puesto; su amplia utilidad refleja sus ventajas. Lo más importante es que permite al trabajador reportar actividades y comportamientos que de otra manera quizás nunca saldrían a la luz.

3.2 CUESTIONARIO.

En primer lugar, es importante decidir cómo debe estructurarse el cuestionario y que preguntas incluir.

A cada uno se le solicita que indique si ejecuta cada tarea y, si lo hace, cuánto tiempo normalmente dedica a ello. En el extremo opuesto, el cuestionario es abierto y tan solo se le pide al empleado que describa las responsabilidades más importantes de su puesto.



CUESTIONARIO DE TRABAJO

NOMBRE _____ TITULO DEL PUESTO _____
DEPARTAMENTO _____ NUMERO DE PUESTO _____

1.-Descripción específica de funciones y responsabilidades del puesto :

Menciona brevemente, con sus propias palabras, cuáles son sus funciones y responsabilidades principales. Si usted es responsable de llenar informes o archivos, también llene la sección 8.

2.-Calificaciones especiales: Liste cualquiera licencias, permisos, certificaciones, etc., que se requiera para desempeñar las funciones y responsabilidades asignadas a su puesto.

3.- Equipos: Liste cualquiera equipos, maquinas o herramientas (p. ej. Máquina de escribir, calculadora, vehículos de motor, computadora, taladros, etc.) Que opera normalmente como parte de las responsabilidades de su posición.

MAQUINAS	PROMEDIO DE HORAS POR SEMANA
----------	------------------------------

_____	_____
_____	_____
_____	_____

4.- Funciones y responsabilidades regulares: En términos generales, describa las actividades y funciones que regularmente realiza. Por favor, menciónelos en orden descendente de importancia e indique el porcentaje de tiempo que dedica a ellos mensualmente. Liste tantas funciones y responsabilidades como sea posible y utilice hojas adicionales si fuera necesario.



5.- Relaciones: ¿su puesto requiere establecer relaciones y contactos con el personal de otros departamentos internos, o con compañías u organizaciones externas? Si es así, por favor, defina las responsabilidades que necesitan los contactos y con qué frecuencia.

6.-Supervisión: ¿su puesto tiene responsabilidades de supervisión? () SI () No. Si contesto que sí, por favor llene el cuestionario complementario de descripción de puesto para supervisores, y adjúntelo a esta forma. Si usted es responsable por el trabajo de otros, pero no lo supervisa directamente, por favor especifique.

7.- Toma de decisiones: Por favor, explique las decisiones que usted toma mientras realiza las funciones regulares de su trabajo.

a) ¿Cuál sería el resultado probable de su toma de decisiones por juicios (s) o decisión (es) equivocado (s), o b) por acciones impropias?

8.- Responsabilidad de informes y registros: Liste los informes y archivos que necesita preparar o mantener. Mencione, en general, a quien se destina el informe.

a)	INFORME	SE DESTINA A
----	---------	--------------

b)	ARCHIVOS QUE SE MANTIENEN
----	---------------------------



9.- Frecuencia de la supervisión: ¿Con cuanta frecuencia debe entrevistarse con su supervisor u otro personal para tomar decisiones o determinar el curso de acción adecuado?

() Con frecuencia () Solo ocasionalmente () Muy rara vez () Nunca

10.-Condiciones de trabajo: Por favor describa las condiciones en las que trabaja (en interior, en exterior, en área con aire acondicionado, etc.) Asegúrese de señalar cualquier condición de trabajo desagradable o inusual.

11.-Requerimientos del trabajo: Por favor, indique los requerimientos mínimos que usted cree necesitar para desempeñar su puesto en forma satisfactoria.

a) Educación:

Escolaridad mínima _____

Número de años _____

Especialización o profesional _____

b) Experiencia:

Tipo _____

Número de años _____

c) Capacitación especial:

TIPO

NÚMERO DE AÑOS

d) Aptitudes especiales:

Computación _____

Otras _____

12.- Información adicional: Por favor, proporcione información adicional que no esté incluida en alguno de los aparatos anteriores, y que usted consideraría importante en la descripción de su puesto.

3.2.1 Observación: La observación directa es especialmente útil cuando los puestos consisten sobre todo en actividades físicas visibles. Puestos como conserje, trabajador de línea de ensamble y auxiliar contable son algunos ejemplos de ellos. Por otro lado, a menudo la observación no resulta apropiada cuando el trabajo implica gran cantidad de actividad intelectual inconmensurable.

Tampoco es útil si el empleado realiza actividades importantes que se requieren solo de manera ocasional, como aquellas de una enfermera que atiende emergencias.

3.2.2 Bitácoras: Otro enfoque consiste en pedir a los trabajadores que lleven un diario, notas o bitácora de lo que realizan durante el día. Aquí el empleado anota cada actividad que emprende (y también el tiempo que le dedica), lo cual quizá genere un panorama bastante extenso del puesto, en especial cuando se enriquece usando entrevistas posteriores del trabajador con su supervisor.

3.2.3 Cuestionario de análisis de puesto (CAP). Se trata de una técnica de análisis muy estructurada. El CAP lo llena un análisis de puestos, quien debe estar familiarizado con el puesto específico que se está analizado. El CAP contiene 194 reactivos, cada uno de los cuales (como materiales escritos) representa un elemento básico que puede o no desempeñar un papel relevante en el puesto.

La ventaja de los CAP es que ofrecen una evaluación o un perfil cuantitativos de cualquier puesto, en termino de cómo se clasifican este en aspectos básicos, como toma de decisiones, comunicación y responsabilidades sociales. El CAP permite asignar una valoración cuantitativa a cada puesto. Por lo tanto, es factible utilizar los resultados del CAP para comparar puestos relacionados entre sí; luego dicha información serviría para asignar niveles de salario y cada puesto.

INFORMACIÓN

Grado de utilización (U)

- | | |
|----|------------------------|
| NA | No se aplica |
| 1 | Nominal/poco frecuente |
| 2 | Ocasional |
| 3 | Moderado |
| 4 | Alto |
| 5 | Muy alto |

1. INFORMACIÓN

1.1. Fuentes de información del puesto

Califique cada uno de los siguientes conceptos, considerando el grado en que los utiliza el trabajador como fuente de información al realizar su trabajo.

1.1.1 Fuentes visuales de información laboral

1.- () Materiales escritos (libros, informes, bitácoras, artículos, instrucciones de trabajo, señales, etcétera).

2.- () Materiales cuantitativos (aquellos que tienen que ver con cantidades o montos, como graficas, cuentas, especificaciones, tablas de números, etcétera).

3.- () Materiales pictográficos (pinturas o ilustraciones utilizados como fuente de información, por ejemplo, dibujos, impresiones, diagramas, mapas, trazos, película fotográfica, imágenes de rayos X, programas de TV, etcétera)

4.- () dispositivos relacionados con patrones (plantillas, patrones, etc., usados como fuente de información cuando se observan durante el uso; no se incluye aquí los materiales descritos.

- 5.- () Desplegados visuales (cuadrantes, medidores, señales luminosas, imágenes de radar velocímetros, relojes etcétera).
- 6.- () Instrumentos de medición (reglas, calibradores, manómetros escalas, pies de rey, pipetas, termómetros, transportadores, etc., que se usan para obtener información visual sobre mediciones físicas.
- 7.- () Dispositivos mecánicos (herramientas, equipos, maquinaria y otros instrumentos que son fuente de información cuando se observan durante la operación).
- 8.- () Materiales en proceso (parte, materiales, objetos, etc., que son fuentes de observación cuando se modifican, trabajan o sufren otro proceso, como la mezcla de masa de pan, piezas modificadas en un torno, tela que se corta, zapatos a los que se colocan las suelas, etcétera).
- 9.- () Materiales que no están en proceso (partes, materiales, objetos, etc., que no están en proceso de cambio o modificación, los cuales son fuente de información cuando se inspeccionan, manipulan, empaquetan, distribuyen, seleccionan, etc., como artículos o materiales en inventarios, el almacenamiento o en canales de distribución, artículos en inspección, etcétera).
- 10.- () Característica de la naturaleza (paisajes, campos, muestras geológicas, vegetación, formación de nubes y otros rasgos de la naturaleza que se observan o inspeccionan para obtener información).
- 11.- () Características del ambiente hecho por el hombre (estructuras, edificios, presa, carreteras, puentes, muelles, vías férreas, y otras construcciones hechas por el hombre o alteradas por él en el ambiente anterior o exterior que se observa o se inspecciona para proporcionar información; no se consideran los equipos, máquinas, etc., que usa un individuo en su trabajo.

Autoridad. En esta sección se especifican los límites en la autoridad de quien desempeñe el puesto. Por ejemplo, el trabajador tendría autoridad para aprobar requisiciones de compras hasta por 5000 dólares, conceder tiempo de garantía o autorizaciones para faltar, asegurar la disciplina del personal del departamento, promover aumentos salariales, y entrevistas y contratar empleados nuevos.

3.3 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA O RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

1.- Sigue instrucciones delineadas a grandes rasgos.

- a) Opera en forma independiente
- b) Informa al gerente de sistemas de la información de las actividades con programación semanal, mensual y/o trimestral.

2.- Selecciona, capacita y desarrolla al personal subalterno.

- a) Fomenta el espíritu de cooperación y entendimiento entre los integrantes del equipo de trabajo.
- b) Asegura que los miembros del equipo de trabajo reciban capacitación especializada, cuando sea necesario, sobre su propia función o sobre la operación de maquinas, equipos, sistemas, procedimientos, procesos y/o métodos.
- c) Dirige la capacitación que implica enseñanza, demostración y/o asesoría a usuarios en métodos de procesos productivos, y comunicación eficaz con el procesamiento de datos.

3.- Lee y analiza una amplia variedad de información de instrucciones y de capacitación.

- a) Aplica los conceptos e ideas mas recientes para cambiar los requerimientos organizacionales.

- b) Colabora en el desarrollo y/o actualización de manuales, procedimientos, especificaciones, etc., relacionados con los requerimientos y necesidades organizacionales.
- c) Ayuda en la preparación de especificaciones y evaluaciones relacionadas de apoyo para software y hardware.

4.- Planea, dirige y controla una amplia variedad de asignaciones operativas de 5 a 7 subalternos; trabaja de cerca con otros gerentes, especialistas y técnicos dentro del área de sistemas, así como con los gerentes de otros departamentos con necesidades de datos y con vendedores.

- a) Recibe, interpreta desarrolla y distribuye directivas que varían desde muy simple hasta muy complejas, y de naturaleza tecnológica.
- b) Establece y asigna el presupuesto anual por departamento.

5.- Interactúa y se comunica con personas que representan una amplia variedad de unidades y organizaciones.

- a) Se comunica en forma personal e impersonal, por medio de instrucciones orales o escritas y memorandos, con todas las partes involucradas.
- b) Atiende juntas locales de organizaciones profesionales en el campo de procesamiento de datos.

Estándares de desempeño. Algunas descripciones de puesto también contienen una sección sobre este tipo de estándares, donde se establecen los niveles de promedio que se espera que el trabajador alcance en cada una de las funciones y responsabilidades que aparecen en la descripción de puesto.

Condiciones laborales. La descripción de los puestos también señala las condiciones generales de trabajo que requiere el puesto. Estas incluirán niveles de ruido, condiciones de riesgo y temperatura, entre otras.

Uso de internet . Es probable que la mayoría de los empleados todavía desarrollen sus propias descripciones de puesto, aunque cada vez estén utilizando con mayor frecuencia internet.

Desarrollo de las e especificaciones del puesto. Utiliza su descripción para responder a las pregunta ¿Qué características y experiencia se requieren para desempeñar bien este trabajando? También se muestra la clase de persona que se debe reclutar y en que cualidades se le evaluara. La especificación del puesto puede ser una sección aparte de la descripción de este, o un documento completamente separado; con frecuencia se presenta al reverso de la descripción del puesto.

Al cumplir una lista de los requerimientos de un puesto se necesita aplicar, además, el sentido común. Es cierto que atributos humanos para puestos específicos, como destreza manual y formación académica, son importantes. Sin embargo, resulta fundamental no ignorar el hecho de que también existen comportamientos laborales, como diligencia, tenacidad, buena atención y honestidad, que aparecen aplicarse a casi cualquier trabajo que se pueda imaginar, aunque por lo común no se descubren por medio del análisis de puesto.

Puestos no definidos

No tener "puestos definidos " es producto de los cambios que se presentan en los negocios actuales. Las organizaciones necesitan lidiar con varias fuerzas: innovaciones aceleradas en los productos y tecnología, competencia global, desregulación, inestabilidad política, cambio demográfico, y tendencias hacia la sociedad de los servicios y hacia la era de la información.

Fuerzas como estas van cambiando el tablero donde compiten las empresas. En específico, el cambio rápido ha incrementado significativamente la necesidad de

que las compañías sean flexibles y capaces de responder y competir en un mercado global. Los cambios organizacionales que han realizado las empresas para volverse competitivas a colaborar a que se difumine el significado del trabajo como un conjunto de responsabilidades bien definidas y establecidas con claridad.

Organizaciones más planas. En lugar de las organizaciones piramidales con siete o más niveles administrativos, se están haciendo más comunes las empresas "planas" con solo tres o cuatro niveles. Conforme los gerentes que permanecen van teniendo más personas bajo sus órdenes, las supervisan menos; así, los trabajos de los subalternos crecen en términos de una responsabilidad más amplia y profunda.

Equipos de trabajo. El trabajo mismo se organiza cada vez más entorno de equipos y procesos, en vez de basarse en funciones especializadas. Si se remplace una organización piramidal tradicional por equipos con habilidades múltiples, funciones cruzadas y auto dirigidos, que ahora operan las cuatro áreas de productos de la planta. En una organización así, los puestos de los empleados cambian cotidianamente; el esfuerzo por evitar que estos vean sus trabajos como un conjunto de responsabilidades limitado y específico es intencional.

El futuro de las descripciones de puestos. En la actualidad la mayoría de las empresas continúan utilizando las descripciones de puestos y se apoyan en ellos según su definición tradicional. No obstante, resulta evidente que cada vez más muchas de ellas están pasando a nuevas configuraciones organizacionales, construidas en torno de puestos amplios y cambia día con día. "las descripciones de puestos, aunque incluyen la frase ubicua 'y todas las responsabilidades asociadas', son relativamente rígidas y limitantes".

Reclutamiento y Selección

El análisis de puesto proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesario para desempeñar esas actividades. Esta descripción del



puesto y la información de la especificación del puesto son la base sobre la que se decide qué tipo de persona se reclutan y se contratan.



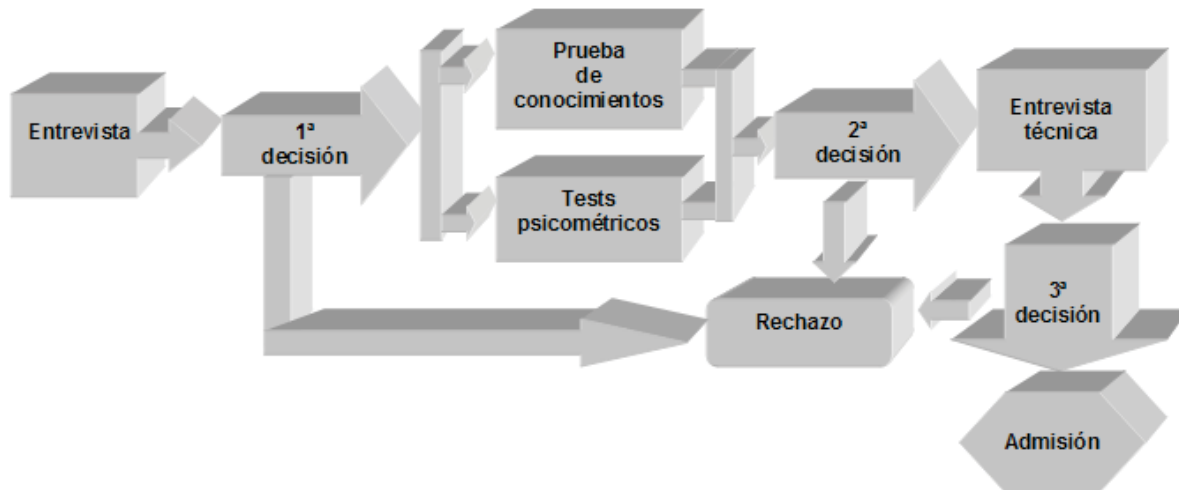
CAPÍTULO IV

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El proceso de reclutamiento y selección puede verse como una serie de pasos de la siguiente manera:

1. Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deben cubrirse.
2. Disponer de un grupo de candidatos para tales puestos, mediante el reclutamiento de candidatos para tales puestos, mediante el reclutamiento de candidatos internos y externos.
3. Hacer que los aspirantes llenen solicitudes de empleo y, en su caso, pasen por una entrevista inicial (de contacto).
4. Utilizar diversas técnicas de selección como exámenes, investigación de antecedentes y exámenes médicos, para identificar los candidatos viables al puesto.
5. Enviar uno o más de estos candidatos viables con el supervisor responsable.
6. Lograr que el(los) candidatos (s) pase (n) por una o mas entrevistas de selección con el supervisor y otras partes interesadas, con la finalidad de tomar la decisión final de respecto de que candidato contratar y que ofrecimientos deben hacersele.



4.2 SELECCIÓN

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo.

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

Contratación.

En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

4.3 OBJETIVOS Y DESAFÍOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

4.3.1 Selección de personal: panorama general

Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Selección Interna

Búsqueda Interna

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al

personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

4.3.2 Razón de selección

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

4.3.3 Formula de la razón de selección

La razón de selección se determina mediante la fórmula:

$$\text{Razón de la selección} = \frac{\text{Número de candidatos contratados}}{\text{Número total de solicitantes}}$$

Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

Comportamiento Anti ético.

Dado el papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de lo importante de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal.

4.3.4 Desafíos de la organización.

Limitantes Internas

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

Flexibilidad.

Sería un mejor interés de una empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que complementen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará



esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.



CAPÍTULO V

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

RECLUTAMIENTO

Forma de introducir personal, en una empresa, por medio de recursos humanos, siguiendo pasos indispensables como;

5.1 RECLUTAMIENTO INTERNO

Se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno implica:

1. Transferencia de personal
2. Ascensos de personal
3. Transferencias con ascensos de personal
4. Programas de desarrollo de personal
5. Planes de profesionalización de personal

5.1.1 Las ventajas del reclutamiento interno son:

- Es más económico
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

5.1.2 Desventajas del reclutamiento interno:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender. Si realmente no se ofrecen las oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones; causando, apatía, desinterés, o el retiro.
- Puede generar conflicto de interés. Las jefaturas que por largo tiempo no han sido promovidos o no tienen potencial de desarrollo, podrían subestimar el desempeño de subordinados, con la finalidad que estos no los sobrepasen.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación denominada "principio de Peter", al elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar competencia, sino más bien se provoque el demostrar el máximo de su incompetencia.
- Se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional, perdiendo la creatividad y la actitud de innovación.
- Descapitalización del patrimonio humano de la organización, por lo tanto el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

El **principio de Peter** dice que en una empresa, entidad u organismo las personas que realizan bien su trabajo son promocionadas a puestos de mayor responsabilidad una y otra vez, hasta que alcanzan su nivel de incompetencia.

Este principio, formulado por Laurence J. Peter en su libro *The Peter Principle*, ha sido comprobado ininidad de veces. Consecuencia de lo que el principio manifiesta, muchos puestos de alta dirección son ocupados por profesionales que no tienen la suficiente cualificación para su trabajo, lo cual conduce a graves errores en las decisiones que toman las personas responsables en muchas organizaciones.

El principio de Peter es, pues, una advertencia a tener muy en cuenta en un proceso de selección. Deben definirse con claridad las funciones del puesto a cubrir y, de acuerdo con estas, las aptitudes y actitudes necesarias por parte de la persona que lo ocupara.

5.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO DE PERSONAS

Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas extrañas. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos.
- Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Contactos con asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.
- Intercambio con otras empresas.
- Anuncios en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento externo. Al considerar estas agencias, se debe tomar en cuenta que éstas lleven a cabo todo un proceso de reclutamiento y preselección y no sólo captación de curricular, ya que de ser así únicamente fungen como buzón de recepción.

5.2.1 Reclutamiento externo ventajas:

- El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y, casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

5.2.2 Reclutamiento externo desventajas:

- Generalmente absorbe más tiempo que el reclutamiento interno. Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa, para que la unidad o área de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.

En este caso, cobra importancia la intervención de agencias externas para realizar el proceso de evaluación e investigación. Las empresas dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso. Cuando el reclutamiento externo se convierte en una práctica por defecto dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional, considerando la práctica como desleal hacia su persona.

- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

Si se opta por agencia externa se debe tomar en cuenta el Art. 62 Del Código de ley Federal de Trabajo que prohíbe al patrón exigir o aceptar dinero u otra compensación de los trabajadores como gratificación para que se les admita en el trabajo o por cualquiera otra concesión o privilegio que se relacione con las condiciones de trabajo en general; por lo tanto se deben considerar únicamente las opciones de reclutamiento que no cobren por el servicio al candidato, futuro trabajador de la empresa.



CAPÍTULO VI

SELECCIÓN DE PERSONAL

6.1 SELECCIÓN

La selección de recursos humanos se define como obtener al individuo adecuado para el puesto requerido, o en un sentido más amplio, Son los métodos para poder encontrar y escoger los mejores elementos humanos para el desarrollo de una empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

1. Adecuación del hombre al cargo,
2. Eficiencia del hombre en el cargo

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar, la selección no sería necesaria; pero hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas, que hacen que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida.

Calcular a prioridad del tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección.

Por ello el proceso de selección debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también un pronóstico de esas dos variables.

A continuación nos enfocaremos a definir el proceso de selección de personal.

1. Puesto vacante.
2. Requisición.

3. Análisis de puesto.
4. Inventario de Recursos Humanos.
5. Reclutamiento.
6. Solicitud de empleo.
7. Entrevista.
8. Informe de la entrevista.
9. Pruebas de idoneidad o psicológicas.
10. Pruebas de trabajo.
11. Examen médico.
12. Estudio socioeconómico.
13. Contratación.
14. Control del proceso de selección.

Estos a su vez cuentan con una serie de variantes que veremos más adelante.

Para que el proceso de selección se realice con éxito se debe llevar a cabo una serie de pasos a seguir en un orden lógico que se encuentran interrelacionados.

6.2 Puesto vacante.

Independientemente del tipo o giro de empresa siempre cuando se realice el proceso de selección debe iniciar con un puesto vacante.

6.3 Requisición.

Una vez que se cuenta con un puesto vacante es necesario dar a conocer la existencia de este, la cual se da por medio de la requisición que es realizada por el jefe inmediato que solicita el puesto y, posteriormente, es enviado al encargado de realizar el proceso de selección.

6.4 Análisis de puesto.

El análisis de puesto constituye uno de los tres elementos esenciales para lograr el objetivo del proceso de selección. Éste es una herramienta necesaria que se

debe de tomar en cuenta puesto que con él se obtiene el perfil, habilidades y demás que requiere el puesto para ser desempeñado de manera efectiva.

6.5 Inventario de Recursos Humanos.

En la mayoría de las empresas cuentan con un inventario de Recursos Humanos el cual constituye un lugar donde se va archivando los expedientes de los empleados cuya documentación contiene datos relevantes de su desempeño que van desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realizaron en el proceso de selección, las incapacidades que ha tenido, permisos, etc. Al momento de presentarse un puesto vacante suele acudir a este medio con el fin de verificar si en la empresa existe la persona adecuada dentro de la organización para ocupar el puesto.

6.6 Reclutamiento.

Otro de los medios empleados por las empresas es el reclutamiento. Muchos autores consideran éste como un procedimiento ajeno al proceso de selección, sin embargo, nosotros lo consideramos como parte importante del proceso de selección.

El reclutamiento es un medio o técnica utilizado por las empresas para obtener a candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa desea.

6.7 Solicitud de empleo.

La solicitud de empleo permite que el aspirante tenga una mayor cercanía con la empresa, pero sucede lo mismo con la empresa. Este es un formato que en ocasiones es establecido por la empresa, pero básicamente contiene los datos generales del aspirante, el sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, entre otros más.



La solicitud permite que la empresa se forme una impresión muy general del aspirante, consideramos que es muy importante para establecer contacto entre él y la organización.

Entrevista.

Una vez que se cuenta con un número determinado de solicitudes, se escoge aquellos que estén lo más cercanamente posible a reunir los requisitos indispensables para el puesto. Posteriormente se pasa a la entrevista.

La entrevista es un recurso del que se basa la empresa para conocer más datos relevantes sobre el candidato sobre una serie de preguntas que se le hacen a la persona que solicita el puesto.

Los puntos 8 al 14 los trataremos en los siguientes capítulos relativos a la selección de personal.



CAPÍTULO VII

ENTREVISTA

ENTREVISTAS

7.1 Entrevista no estructurada.

Esta entrevista consiste en realizar preguntas de acuerdo a lo que vaya surgiendo en el transcurso del tiempo, no existen preguntas establecidas.

Este tipo de entrevista no es 100% recomendable, debido a que no se administra adecuadamente y, en consecuencia, provoca que se ignoren preguntas importantes del tema a tratar. La empresa no resulta beneficiada al aplicar ésta, debido a que no obtiene información interesante.

7.2 Entrevista estructurada.

Una entrevista estructurada es aquella que cuenta con preguntas elaboradas y no se pueden modificar o anexar más conforme transcurra la entrevista. No se recomienda hacer uso de ésta, debido a que no permite obtener una libertad al momento de realizarla.

7.3 Entrevista mixta.

La entrevista mixta la definimos como aquella en donde se cuentan con preguntas ya elaboradas, pero al mismo tiempo se pueden anexar o modificar, al momento de llevarse a cabo. Permitiendo así, mayor libertad al entrevistado y entrevistador y, por lo tanto, es lo que da mayores resultados.

7.4 Entrevista inicial.

La inicial en la mayoría de las organizaciones es llevada a cabo para obtener datos generales a grandes rasgos, teniendo una duración de 10 a 15 minutos. En general, es realizada por el encargado de realizar el proceso de la selección.

Usualmente en las empresas pequeñas le dan gran importancia a ésta para obtener información.

7.5 Entrevista preliminar.

Otro género de entrevista es la preliminar la cual es aplicada a los aspirantes que pasaron con éxito la entrevista anterior y se basa en la obtención de datos relevantes al puesto. Es aplicada por el jefe inmediato contando de 3 a 5 prospectos.

Las empresas grandes (macro empresas) hacen buen uso de este tipo.

7.6 Entrevista final.

Posteriormente, se evalúan los resultados de la entrevista y de las pruebas que se aplicaron en todo el proceso y se elige aquella persona cuya puntuación sea mayor en comparación de los demás. El encargado del proceso de la selección notifica al seleccionado que ha sido elegido para ocupar el puesto.

Es muy importante también que los que no fueron seleccionados se les dé a conocer la decisión, con el fin de que guarden una buena impresión hacia la empresa.

7.7 Informe de la entrevista.

Ya realizadas las entrevistas correspondientes es necesario proceder a un informe de ello con el objetivo de no emitir información dada por el candidato.

Generalmente, cada empresa tiene su propio formato del informe pero, por lo general contiene: apariencia personal, condiciones físicas, deseo que presenta y muchos más.

También es necesario que en ese mismo reporte dé una autoevaluación del entrevistador, puesto que la actitud que presentó éste será factor que marque el transcurso de la entrevista.



CAPÍTULO VIII

PRUEBAS PSICOLÓGICAS

PRUEBAS DE IDONEIDAD O PSICOLOGICAS

Existen diferentes tipos de prueba psicológicas que se pueden aplicar a los solicitantes, pero en definitiva todas ellas se utilizan para medir las habilidades y capacidades con las que cuenta.

Son en forma de **test**, donde se presenta una pregunta con diversas opciones entre las cuales sólo una puede ser elegida.

Gran parte de las empresas aplican éstas a los niveles intermedios o administrativos, considerando que los niveles bajos, no es indispensable para el trabajo físico.

Los Tipos de test utilizados para la selección de personal.

Los test utilizados en el mundo del trabajo se pueden clasificar en dos grupos:

- **Los de personalidad**
- **Los de aptitud o eficiencia**

Los primeros sólo se citan muy brevemente, teniendo un valor informativo concedente al carácter esta demostrado que falsearlos no haría más que causar trastornos en el momento de la selección.

Los test de eficiencia, son otra cuestión. Aquí la técnica puede, darte una idea de las diferentes posibilidades de respuestas.

8.1 TEST DE PERSONALIDAD

Algunos piensan que es fácil mostrarse bajo un determinado aspecto y modificar la propia "personalidad" en función de la elección de la respuesta. Pero ello es

desconocer a aquellos que han trabajado en la construcción de los cuestionarios. En efecto, en la mayoría de ellos se introducen escalas de mentiras cuya finalidad es descubrir la tendencia no a mentir, sino a mostrarse bajo un aspecto demasiado favorable.

Hay dos cuestionarios más conocidos en cuanto a los test de personalidad:

1. El inventario de temperamento de Guilford y Zimmerman
2. El 16 PF de Catell

El 16 PF de Catell es el que más se utiliza. Está compuesto de preguntas con pretensiones de no dejar de lado ningún aspecto importante de la personalidad. Permite medir dieciséis factores elementales.

Evalúa el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Se relacionan con las actitudes, que a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en la personas de más difícil modificación.

El **16PF** es un cuestionario para medir dimensiones normales de la **personalidad**.

Habitualmente evalúan la estabilidad emocional, extroversión, introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc.

A partir de estos 16 factores elementales, es posible medir 4 dimensiones suplementarias que son:

- La ansiedad

La ansiedad es la más común y universal de las emociones. Reacción de tensión sin causa aparente, más difusa y menos focalizada que los miedos y las fobias. La reacción emocional ante un peligro o amenaza se manifiesta mediante un conjunto de respuestas tanto fisiológicas, cognitivas y conductuales.

- La extroversión.

Función mental que implican una disposición personal encaminada a ser sociable, abierto y expresivo, lo contrario de ser tímido, reservado.

- La sensibilidad.

1. Capacidad propia de los seres vivos de percibir sensaciones y de responder a muy pequeñas excitaciones, estímulos o causas.
2. Tendencia natural del hombre a sentir emociones, sentimientos. Capacidad de entender y sentir ciertas cosas, como el arte.
3. Capacidad de las cosas de responder a estímulos externos.

- La independencia.

Capacidad para elegir y actuar con libertad y sin depender de un mando o autoridad extraña.

El material utilizado

Como todos los cuestionarios dispondrá de un cuaderno de preguntas y de una hoja de respuestas. Deberá hacer una cruz en la casilla correspondiente a la respuesta de su elección.

Aquí se le pide evitar las respuestas llamadas intermedias: "no estoy seguro" "no lo sé", o " más o menos".

El tiempo no está limitado, pero hace falta saber que el pase de estos test no debe exceder de una hora.

- **Ejemplos de preguntas y de respuestas**

1. ¿La meteorología tiene mucha influencia sobre mi comportamiento?

a.- Verdad

- b.- Más o menos
 - c.- Falso
2. Hasta que me lanzo a una actividad, ya se trate de un trabajo, o de ocio...
- a.- Tengo la impresión de correr de una cosa a otra.
 - b.- Todo está organizado con anterioridad, como si estuviera escrito en una partitura.
 - c.- Entre las dos.
3. Si se me pide que haga rápidamente una elección importante entre dos situaciones...
- a. -Estudio tranquilamente las dos opciones, comparándolas con lógica y objetividad.
 - b.- Tengo tendencia a ponerme nervioso y acabo por escoger al azar
 - c.- Entre las dos.

Este test verificará tendencias de los 16 factores que pretende medir.

1.2. Test de personalidad -- Proyectivos.

El test más utilizado en esta área es el **Test de Rorschach**, o el **test de las manchas**.

Prueba proyectiva, de aplicación individual, que permite realizar evaluación de personalidad.

El Test de Rorschach también conocido como "el test de las manchas de tinta", consiste en presentarle al candidato diez láminas blancas estandarizadas, en un orden inmutable, con una mancha casi simétrica en medio, algunas impresas en tinta negra, otras en negro y rojo y otras en color.

El candidato recibe determinadas consignas: "dígame qué ve" ó "que podría representar la siguiente figura".

Las respuestas se evaluarán mediante un sistema muy complejo de calificación que se vuelca en una hoja de datos diseñada para ellos.

¿Para qué sirve, ó cuando se utilizan?

El Test Rorschach, aporta un fondo de más de ocho mil protocolos. Estos, aportan información en cuanto al modo de operar mentalmente del sujeto, la habilidad emocional, la distorsión en la percepción de la realidad, uso de la inteligencia o emoción en la solución de problemas, etc.

Algunos criterios de evaluación

El Entrevistador tendrá en cuenta los siguientes criterios:

- El tiempo que se toma el sujeto para dar la primera respuesta, esto después de cada presentación de la lámina (tiempo de asimilación).
- El tiempo total del pase.
- La respuesta.
 - a) Cómo ha percibido el sujeto la mancha que se le presenta (en general, en detalle).
 - b) De qué forma la persona ha valorado la mancha en cuanto a la forma, el color, el matiz o el movimiento.
 - c) El contenido mismo de sus respuestas.
- Su comportamiento (sus reacciones emotivas, su dificultad de interpretar sus negativos y algunos comportamientos remarcables).

Como hemos dicho anteriormente, NO CONVIENE PREPARAR los test de personalidad. Para ello habrías de ser un auténtico experto en análisis y pase de test de este tipo. No es muy aconsejable.

8.2 TEST DE APTITUD O EFICIENCIA.

Algunos otros test con que te puedes encontrar estarían dentro de estas áreas. Cada área dispone de varios test diferentes, es decir hay varios test que miden el área de la memoria por ejemplo.

Se pretende aquí dar una idea, de qué puede encontrar en un test de selección, qué tipo de preguntas pueden hacer.

Las diferentes áreas de test son las siguientes:

- a.- Test de inteligencia
- b.- Test de aptitud al razonamiento para el soporte verbal
- c.- Test de aptitud en el razonamiento para el soporte no verbal
- d.- Test de memoria
- e.- Test de motricidad destreza y habilidad
- f.- Test de reacciones psicomotrices
- g.- Test de aptitudes sensoriales
- h.- Test de creatividad
- i.- Test de aptitudes particulares

a) Test de inteligencia

Desde luego el famoso coeficiente intelectual es un concepto dinámico que permite expresar "la rapidez" del desarrollo. En realidad debería ser llamado "coeficiente intelectual de desviación". El coeficiente de inteligencia de la W.A.I.S. va a calcularse a partir de la escala verbal, de la escala de resultados y de la

escala total, la comparación de los resultados de un sujeto con los individuos que pertenecen al mismo grupo de edad.

Originalmente llamada *Wechsler-Bellevue*, fue creada por David Wechsler en el año 1939, con 2 versiones: I y II. En 1955 revisó la forma I, la cual destina para medir la inteligencia en adultos, "dentro de un enfoque global de inteligencia" y aquí nace el WAIS.

En 1981 Wechsler finaliza la estandarización de esta escala revisada, para hacer de ella una prueba confiable y válida. Esta versión revisada se denomina WAIS-R.

OBJETIVO DE LA PRUEBA

Tiene por objetivo medir la inteligencia del adulto, dentro de un enfoque global de ésta.

Presentación del test

Está compuesta por 11 test o subtest cuyos resultados respectivos serán llevados a una escala común haciendo posible su comparación.

Los test llamados verbales permitirán evaluar la cultura general, las facultades de abstracción, la memoria y los conocimientos de un sujeto.

Los resultados del test permitirán la evaluación de la atención, de la organización especial, de la rapidez perceptiva, de la capacidad de razonamiento de un sujeto. Este resumen da una aproximación a las 11 pruebas destinadas a calcular el coeficiente intelectual.

El tiempo del pase es aproximadamente de una hora y como cualquier test psicológico, un examinador competente y un material bien preparado son imprescindibles.

- ☐ Test de información general
- ☐ Test de comprensión verbal
- ☐ Test de memoria de cifras
- ☐ Test de aritmética
- ☐ Test de semejanzas
- ☐ Test de vocabulario
- ☐ Test de cubos
- ☐ Test del código
- ☐ Test de ensamblaje de objetos
- ☐ Test de clasificación de imágenes
- ☐ Test de complementos de imágenes

Al interpretar todas las notas brutas, éstas serán transformadas en notas estándares, con el fin de obtener para cada prueba la misma ponderación. El total de estas notas estándar será a su vez transformada en coeficiente intelectual (Q.I): con la ayuda de tablas escalonadas para cada nivel.

- Distinguiremos tres coeficientes intelectuales:
 - Coeficiente intelectual verbal
 - Coeficiente intelectual de resultados
 - Coeficiente intelectual general

b) Test de razonamiento verbal

Permite medir la capacidad de un individuo para razonar sobre problemas que ponen en juego la utilización del lenguaje.

Test de Inteligencia General de R. Bonnardel (contenido verbal)

Normalmente se pasa a empleados de una oficina, aprendices, agentes comerciales e ingenieros.

Presentación

Esta prueba está constituida por 8 categorías de preguntas a las que el candidato debe responder:

- sinónimos
- antónimos
- palabra sobrante
- serie numérica
- pequeños problemas
- explicación
- proverbios
- preguntas

La duración del test está limitada a una hora.

c) Test de razonamiento no verbal

Tiene como función medir la capacidad de razonar sobre problemas de lógica. Veamos ejemplos y soluciones de los test más aplicados en esta área.

Respuesta:

La solución es la figura 4. A cada forma geométrica de la línea superior corresponde la forma opuesta en la línea inferior. En la práctica, la última figura de la línea superior es un círculo y, por consiguiente, corresponde un cuadrado en la línea inferior.

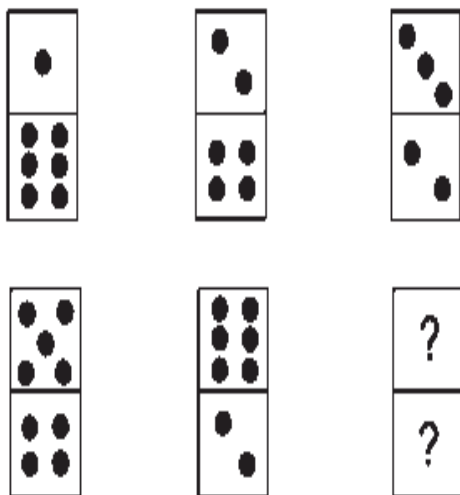
Además, en el interior del círculo el cuarto superior izquierdo ha sido delimitado, y por lo tanto el cuarto superior derecho del cuadro estará delimitado.

El más utilizado es el test d48 o el test del dominó

Consejos prácticos:

1. Este test no hace en absoluto ninguna referencia al juego del dominó tal como es habitualmente utilizado. Que no sepas jugar, no tiene ninguna importancia para la prueba.
2. Las preguntas en general están clasificadas por orden e dificultad creciente. No te detengas demasiado sobre los primeros problemas; a veces es preferible saltarse una pregunta y volver a ella más tarde si el tiempo que se te ha impuesto no se ha agotado.
3. El principio es identificar una o más leyes y que las partes superiores o inferiores de la ficha del dominó no están siempre regidas por las mismas leyes.

- Ejemplo:



Respuesta: 0/0

Las mitades superiores constituyen una serie de número que aumentan en una unidad: 1-2-3.

Por otro lado, las mitades inferiores forman una serie de números pares en orden decreciente de dos unidades: 6-4-2.

La ley que regula la primera hilera también regula los dos primeros ejemplos de esta segunda hilera. La cifra situada inmediatamente después del 6 es el 0; la cifra par colocada antes del dos también es el 0.

Por eso la serie queda formada por las cifras siguientes 0-1-2-3-4-5-6-0-1-2-3-4-5-6.

c.1 El test BV 53 de Bonnardel

Este test se compone de 60 ejercicios definidos por figuras geométricas muy variadas. Cada ejercicio comprende 9 cuadrados en el interior de los cuales están representadas diferentes figuras. El objeto es encontrar la ley que permita completar la serie lógica.

El pase puede ser individual o colectivo, y el tiempo impuesto a los candidatos no pasa de 15 minutos.

c.2 Test de resultados prácticos

Se llaman a las pruebas que necesitan la utilización de un soporte material.

Estas pruebas permiten observar: la habilidad manual, el interés, la perseverancia, la tranquilidad, el ingenio, y la aptitud para resolver la tarea.

- Veamos dos de los test más utilizados.

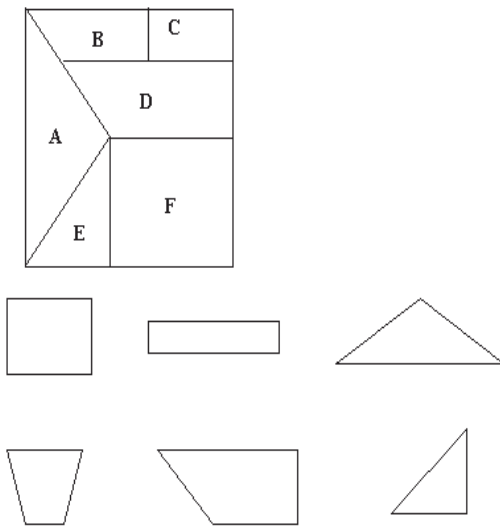
El test b43 de Bonnardel o test de razonamiento y estructuración espacial

El objetivo del test es apreciar la manera en la que se organiza el pensamiento frente a una tarea que pide una buena representación y estructuración espacial.

Este test es frecuentemente utilizado para la sección de candidatos a un empleo en industria, y en particular, para los obreros profesionales y los aprendices.

Presentación

Se dan al candidato cuarenta piezas de madera y un cuadernillo con diez figuras. El candidato deberá reproducir las figuras geométricas que aparecen con las piezas de madera.



c.3 El test PM 38 o motrices de Raven

Este test permite apreciar en qué medida es capaz una persona de razonar claramente sin tener en cuenta su nivel de instrucción. Está constituido por 60 pruebas, divididas en series de 12 problemas. El primer problema debe ser resuelto sin vacilación; los problemas siguientes se vuelven progresivamente más difíciles. La consigna es la siguiente: "es un dibujo del cual se ha extraído un pedazo. Hay que encontrar entre los pedazos que figuran la final de la página el que corresponde exactamente al dibujo por completar. El candidato dispone de 20 minutos como máximo para llenar las sesenta láminas.

d) Test de memoria

La observación de la memoria permite apreciar un cierto modo de funcionamiento del pensamiento: razonado, organizado, o por el contrario, sin orden ni estructura. La memoria puede ser evaluada a partir de diferentes puntos de referencia:

- la concentración
- la observación
- la comprensión
- exactitud de trabajo
- método de trabajo

La memoria está en relación directa con la atención. Por ello esta aptitud es frecuentemente explorada y buscada para los puestos que exigen una gran vigilancia y responsabilidades de seguridad.

d.1 Test de barrado o de cifras tachadas de S. Pacaud

El objetivo de este test es medir el grado de atención de un candidato por la precisión y rapidez con que efectúa la tarea.

Esta prueba puede ser utilizada para el contrato de ciertos obreros especializados.

Presentación

El candidato debe tachar dos cifras intercaladas entre otras dos cifras pares o impares.

El tiempo otorgado esta en 10 minutos.

Ejemplo

Tache las cifras 3 y 7 lo más rápidamente posible.

4	3	2	7	10
1	4	5	6	9
6	7	8	3	4
3	2	11	4	1
14	3	8	7	20

e) Test de motricidad, destrezas y habilidad

La motricidad, destreza y la habilidad son formas de aptitud, ya que permiten un éxito profesional en ciertos empleos, y en particular, en los trabajos manuales.

Estos tres factores no son tan evidentes de medir como se podría creen.

e.1 Test de alambre de P. Goguelin

El objetivo es apreciar la destreza manual. Es frecuentemente utilizada para prever el éxito profesional de aprendices mecánicos.

Presentación

Se le presenta al candidato una figura, que deberá reproducir con un alambre, sin poder tomar ninguna medida.

Deberá respetar las proporciones, aun sabiendo que la figura representada no podrá ser reproducida en las mismas dimensiones: la longitud del alambre (más corto) no lo permitirá.

Se tomará en cuenta el cuidado con el cual será reproducida la figura y el respeto de las proporciones.

No se impone límite de tiempo.

e.2 Test de los ladrillos

Se presenta un dibujo de una pila de ladrillos del mismo tamaño y algunos de estos ladrillos están marcados con una cruz. Hay que indicar a la derecha de cada cruz el número de ladrillos que se tocan con este.

f) Test de reacciones psicomotrices

Esta categoría de test tiene por objetivo medir el grado de atención de los individuos. La atención es la aptitud de concentrar el pensamiento en cualquier cosa. Esta capacidad muy buscada en numerosos empleos, es una parte del potencial intelectual del hombre.

f.1 Test de atención

El test de atención concentrada en reacciones manuales de J.M. LAHY. El objetivo de esta prueba es apreciar el grado de atención de los individuos por las reacciones motrices simples.

Este test es utilizado para la selección de personas destinadas a puestos de seguridad.

Presentación

De cara al candidato, hay una pantalla en la que se pasa una serie de 50 líneas que reproducen las letras del alfabeto. Cuando el candidato reconoce una S o una Z, debe apretar un botón. Un contador unido a este último registra las respuestas buenas y malas. El tiempo otorgado no está limitado y la prueba dura como término medios 5 minutos.

f.2 Test de colación

Este test se presenta bajo la forma de un cuaderno compuesto de cuatro pruebas. Cada una está compuesta de una serie de números o de nombres dispuestos en dos columnas. Se trata de comparar los números o palabras de cada columna según una consigna específica. Esta consigna varía.

El tiempo otorgado es de 4 minutos para cada una de las cuatro partes, constituidas a su vez por cien preguntas. Se concede una pausa de algunos minutos entre la segunda y la tercera parte.

g) Test de aptitudes sensoriales

Son test para medir la visión y la audición. No entran directamente en las situaciones de selección clásica.

Este tipo de test se utiliza para la selección de candidatos a puestos muy específicos, para los cuales una deficiencia, tanto visual como auditiva, puede poner en peligro la seguridad de las personas.

h) Test de creatividad

La creatividad encuentra hoy sus aplicaciones en los ámbitos más diversos. Es utilizada tanto en técnicas de perfeccionamiento, como en métodos de investigación para llegar a soluciones o a descubrimientos.

h.1 La batería de test de Guilford

Esta prueba se encarga de medir el pensamiento divergente. Se caracteriza por preguntas que evalúan al individuo a través de la categorización de palabras pertenecientes a una clase determinada.

De igual forma, se pide escribir oraciones de cuatro palabras, que comiencen por una letra determinada; enumerar toda clase de usos para un objeto específico como, por ejemplo, una lata de gaseosa: candelabro, florero, cortador de galletas, alcancía, etc. Por último, se solicita escribir títulos de cuentos cortos, realizar esquema de todos los objetos reconocibles que se observan en una página llena de figuras, así como identificar toda clase de figuras geométricas.

A continuación veremos una lista de los diferentes factores que se miden en este tipo de pruebas:

4. Fluidez verbal: se le pide al sujeto que escriba el mayor número e palabras que terminen por un sufijo dado, más el máximo de palabras que contengan todas la misma letra (test de las palabras), y una lista de palabras que empiecen todas por las mismas letras (test de sufijos). El tiempo está limitado a 10 minutos.
5. Fluidez de ideas: se le pide al sujeto que de la lista más larga de los usos de un objeto, como por ejemplo, todo lo que es posible hacer con un ladrillo, o bien todas las consecuencias considerables de un suceso improbable.
6. Flexibilidad espontánea: todas las respuestas dadas en las pruebas de usos posibles de objetos serán clasificadas según diferentes categorías.
7. Fluidez de asociación: el sujeto debe buscar el mayor número de sinónimos de una lista de palabras (test de asociación controlada) y completar las frases de comparación a las cuales les falta un adjetivo.
8. Fluidez de expresión: el candidato deberá organizar frases de cuatro palabras, buscando palabras que comiencen por la primera letra. Por ejemplo, al candidato se le presenta las siguientes letras

"P...C...U...L..."; las posibles respuestas son: Papá compra un libro, o Pedro cogerá un león).

9. Originalidad: a fin de medir este factor se puede, por una parte, tomar en consideración las respuestas originales dadas en las pruebas precedentes y servirse además de una prueba donde el candidato debe encontrar títulos de historias.
10. Sensibilidad a los problemas: se cita el nombre de un objeto ordinario y se le pide al candidato que haga preguntas originales e interesantes referentes a este objeto.

i) Test de aptitudes particulares

Esta categoría de test es un poco diferente a las anteriores, en la medida en que apela a un saber particular, a una idea o noción de cualquier cosa. La noción del conocimiento implica necesariamente a la adquisición del aprendizaje.

Podemos constatar que los test anteriores se podían pasar a cualquier candidato, sin tener en cuenta su nivel de estudios o su especialidad. Ahora bien estos test no pueden dirigirse a cualquiera. Veamos los más interesantes

8.3 TEST DE MANDO DE M. BRUCE

Este test tiene por objetivo evaluar las aptitudes de mandos intermedios.

Es un excelente instrumento utilizado en formación profesional como punto de partida de las discusiones de grupo sobre los problemas del mando.

Presentación

Este test se presenta bajo la forma de un cuestionario compuesto de 50 preguntas.

El tiempo otorgado no está de ningún modo limitado, y hacen falta alrededor de 20 minutos para responder a todas las preguntas.

Ejemplos

¿Prefiero discutir antes de emitir una proposición?: SI / NO

¿Prefiero ser mandado antes que dar órdenes?: SI / NO

¿Soy muy autoritario?: SI / NO

¿Respeto los pensamientos y opiniones ajenas?: SI / NO

¿Insisto a menudo en mis decisiones?: SI / NO

¿Nunca me pongo en duda?: SI / NO

¿Me gusta ejercer un cierto poder sobre los otros?: SI / NO

¿En todas las organizaciones hace falta un jefe?: SI / NO

8.4 TEST DE COMPRENSIÓN DE LA VENTA DE M. BRUCE

El objetivo de este test es apreciar las aptitudes comerciales de los candidatos. Se utiliza a menudo en la selección de comerciales o técnicos de venta.

Se valoran cualidades como: elocuencia, vocabulario rico, sentido de la persuasión, de la comprensión, etc...

Presentación

Esta prueba comprende múltiples preguntas concernientes a la aptitud para la venta.

El tiempo otorgado es libre, y el candidato responde en más o menos 15 minutos al total del test.

El autor de este test ha construido igualmente un inventario de motivaciones para la venta.



No se trata solamente de saber vender sino que además hace falta quererlo profundamente y hacer todos los esfuerzos para obtener los mejores resultados.

Ejemplos

¿Cualquiera puede vender cualquier cosa?: SI / NO

¿Me molesta abordar a una persona para venderle un producto?: SI / NO

¿Un buen vendedor puede vender un mal producto?: SI / NO

¿Soy tímido?: SI / NO

¿En la venta, el gesto es tan importante como el lenguaje?: SI / NO.



CAPÍTULO IX

PRUEBAS DE TRABAJO

PRUEBAS DE TRABAJO.

Otra de las pruebas empleados por las empresas son las pruebas de trabajo, las cuales consisten en proporcionarle al aspirante las herramientas o técnicas que sean necesarias para desarrollar las actividades del puesto. Es necesario corroborar los datos que proporcionó el prospecto, pero de una manera más práctica.

9.1 Estudio socioeconómico.

Este paso a seguir en el proceso de selección es definido como el estudio que es realizado para conocer la situación económica del solicitante, capacidad crediticia y posibles antecedentes penales.

Suele darse que las empresas no le otorguen gran valor a este paso, sin embargo, consideramos que es muy necesario aplicarlo a aquellos puesto que tengan como responsabilidad hacerse cargo de dinero.

9.2 Examen médico.

Este examen es el medio por el cual se conoce el estado de salud del candidato por lo que debe ser aplicado a todos los niveles de la empresa.

Después de que el candidato haya sido seleccionado, se le practicará un examen médico, el cual se realiza para determinar si tiene la capacidad física para desempeñar el puesto así como para determinar la elegibilidad del solicitante para seguro de vida de grupo, de salud y de invalidez.

El resultado final del proceso de selección son las personas a las que se contrata. Si toman en consideración las entradas de preselección y se han seguido correctamente las etapas básicas del proceso de selección, los nuevos empleados tendrán probabilidades de ser productivos, lo que constituye la mejor prueba de un proceso de selección.

9.3 Contratación.

El penúltimo paso del proceso de selección es la contratación, la cual consiste en notificarle a la persona que se eligió para ocupar el puesto vacante. Se puede decir que es aquí donde se establece una relación más formal con el nuevo empleado.

9.4 Control del proceso de selección.

Se puede definir este último paso como la verificación del proceso de selección mediante evaluaciones periódicas que se le hacen al nuevo empleado. El objetivo radica en constatar si el proceso de selección tuvo el éxito deseado por la empresa y si cumplió con su objetivo.

Si omitimos uno de estos pasos podemos correr el riesgo que el objetivo del proceso de selección no se cumpla y caer erróneamente en el concepto del proceso de selección.

Una vez estudiadas las etapas del proceso de selección presentaremos las ventajas y desventajas del proceso de éste.

9.4.1 Ventajas del proceso de selección.

Al realizar adecuadamente el proceso de selección se pueden obtener una serie de ventajas que se traducen en beneficios para las empresas.

Las ventajas son:

- Contratar a la persona adecuada para el puesto adecuado.
- Realizar una contratación con el 100% de éxito.
- Disminuir el índice de rotación en las empresas.

- Contar con personal que se encuentre más comprometido con la empresa.
- Obtener personas que se sientan satisfechas con las actividades que desempeña.
- Evitar costos.
- Conocer al nuevo empleado en todos los aspectos.
- Informarle al candidato de los beneficios al integrarse a la empresa.
- Y, por último, cumplir con el cliente interno el cual está constituido por los gerentes que encabezan a la empresa, al proporcionarle la gente adecuada.

9.4.2 Desventajas del proceso de selección.

Como pudimos ver son múltiples las ventajas que obtiene la empresa al realizar el proceso. Por consiguiente, no se pueden encontrar desventajas si el proceso de selección se administra de una forma adecuada tomando en consideración cada uno de los pasos explicados anteriormente.

Podría encontrarse desventajas si este proceso no se realiza de manera correcta, lo que se podría manifestar en pérdida de costos, tiempo y esfuerzo por parte de la empresa.

Muchas personas consideran que al aplicar este proceso la empresa pierde mucho, sin embargo los beneficios sólo se podrán observar si el proceso se realiza en forma óptima y con el transcurso del tiempo al poder contar con un buen desempeño del nuevo empleado.

CONCLUSIONES

El primer punto que se trató en el desarrollo de este trabajo tuvo como tema central ¿Qué es el proceso de selección?, así como sus objetivos, elementos que lo conforman y los pasos a seguir al llevar a cabo el proceso de selección.

También se habló de las principales ventajas que se obtiene en la realización del proceso de selección, además haciendo hincapié de que no existe ningún tipo de desventajas en su realización.

Al concluir este trabajo pudimos darnos cuenta que realmente es de suma importancia realizar el proceso de selección para obtener el personal capacitado que requiere una empresa.

Sin embargo, para que esta importancia se pueda notar se hace necesario cumplir con cada uno de los pasos a seguir durante el transcurso del proceso.

Aunque estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

Las ventajas son múltiples, debido a que la empresa resulta beneficiada por la mayor parte, pero también los aspirantes al ocupar un puesto, obtienen una cercanía con la empresa con el transcurso del proceso.

GLOSARIO

Trascendencia. Acción de trascender. Se refiere a ir más allá de algún límite. También llamada dimensión trascendental. Generalmente el límite es el espacio-tiempo, lo que solemos considerar como mundo o universo físico.

Test. Prueba de confrontación, especialmente la que se emplea en pedagogía, psicotecnia, medicina, etc. Para evaluar el grado de inteligencia, la capacidad de atención u otras aptitudes o conductas.

Cap. Cuestionario de análisis de puesto. Se trata de una técnica de análisis muy estructurada. Que permite asignar una valoración cuantitativa a cada puesto.

Idóneo. Que tiene buena disposición o suficiencia para una cosa.

Ocio. Estado de la persona inactiva: tiempo libre, fuera de las obligaciones y ocupaciones habituales.

Concerniente. Relacionado con lo que se expresa.

Inmutable. Que no cambia o no puede ser cambiado que no se inmuta o es poco propenso a ello.

Coeficiente. Numero con que se presenta la forma convencional el grado o intensidad de una determinada cualidad o fenómeno. Coeficiente de inteligencia.

Divergente. Lente divergente. Lente que hace que diverjan los rayos primitivamente paralelos.

Sufijos. Elemento que se coloca al final de ciertas palabras, modificando su significado primario.

Persuasión. Acción y efecto de persuadir. Persuadir; convencer para que alguien crea, haga o quiera cierta cosa.

Candelabro. Candelero de dos o más brazos.

Gremio. Corporación privilegiada, de hábito puramente local, integrado por todos los artesanos de un mismo oficio.

Fungible. Que se consume con el uso.

Refractario (a). Opuesto, rebelde aceptar o recibir una idea, enseñanza, opinión o costumbre. Que resiste a ciertas influencias físicas o químicas.



Ubicuo (a). Que esta o puede estar en todas partes. Dícese de la persona muy activa.

Configuración. Disposición de las partes que componen una cosa y le dan su peculiar forma o manera de ser.

Atributos. Cada uno de las propiedades de un ser propios de un cargo o autoridad.

Diligencia. Cuidado, esfuerzo y eficacia en la ejecución de algo.

Apatía. Falta de sentimiento. Impasibilidad, indiferencia.

Cuantitativos. Relativo a la cantidad análisis cuantitativo.

Estándar. Conforme a una norma de fabricación o a un modelo. Uniforme, comúnmente aceptado o utilizado.

Colectivo. Relativo a cualquier agrupación de individuos un trabajo colectivo, grupo de trabajo, investigación u opinión cuya actuación es resultado conjunto de las aportaciones anónimas.

El 16PF. Es un cuestionario para medir dimensiones normales de la personalidad. Habitualmente evalúan la estabilidad emocional, extroversión, introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc.



BIBLIOGRAFÍA

COBACH. **Recursos Humanos 1**. 4ta. Edición. México, EDIT. COBACH, pp. 120.

MORA, Consuelo y otros. **Administración de recursos humanos**. México, EDIT. UNISON. 1996. pp.74.

WEATHER, William. **Administración de personal y recursos humanos**. 4ta. Edición. México, EDIT. MCGRAW HILL, 1995. Pp. 486.

LAROUSSE El **pequeño Larousse ilustrado**, edición de colección 2005

REYES PONCE, Agustín **Administración de Empresas Teoría y Practica**, Primera parte. Editorial: Limusa.

DESSLER Gary; VARELA Ricardo: **Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano**. 2ª Edición. 2004

DESSLER, Gary: **Administración del Personal**. México. Prentice Hall.

CHIVANETO, Idalberto: **Administración de Recursos Humanos**, Mc Graw Hill.

GUTH, AGUIRRE Alfredo: **Reclutamiento, Selección e integración de Recursos Humanos**. México. Trillas.

BOHLANDER.SNELL.SHERMAN: **Administración de Recursos Humanos**; Decimosegunda edición.2001. Thomson Learning.

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA: **El proceso administrativo**; Segunda Edición corregida y aumentada.2004.



TERRY. FRANKLIN: **Principios de la Administración**. Continental.2000.

Apuntes de administración.



PAGINAS ELECTRONICAS

[http:// www.larousse.com.mx](http://www.larousse.com.mx)

[http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)