



14

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"RECURSOS HUMANOS.

LA IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO PARA
MEJORAR LA SELECCION DE PERSONAL EN EL
AREA DE MERCADOTECNIA EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMESTICOS"

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
BRENDA LEONOR BECKER ZARATE

ASESOR: L.A. MARIA TERESA MUÑOZ GARCIA



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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR

DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:
Recursos Humanos

" La importancia del Reclutamiento para mejorar la Selección de personal en el Area de Mercadotecnia, en una empresa comercializadora de electrodomésticos"

que presenta la pasante: Brenda Leonor Bécker Zárate
con número de cuenta: 08808778-0 para obtener el título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Méx. a 25 de Agosto de 2000

MODULO	PROFESOR	FIRMA
I	M.A José Vili Martínez González	
III	L.A María Teresa Muñoz García	
IV	L.A Iva Lilia Torres Reyes	

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme estar en el mundo,
por ser mi amigo, mi guía y acompañarme
siempre en todo momento.

A mi mamá, Eduviges Zárate, por darme lo
más valioso que es la vida, por prodigar amor
por tus cuidados, por tu cariño y apoyo.

i Te Quiero Mucho !

A mi Papá, Abraham Bécker, por motivar en
en mi el deseo de superación, porque sin su
apoyo económico y sus consejos, no habrían
hecho de mi la persona fuerte que ahora
soy.

i Te Quiero Mucho !

A mis hermanos: Gaby, Abraham, Araceli, Miguel y Zully con quienes he compartido una parte de mi vida y siempre me alientan y ayudan, no sólo con palabras, sino con acciones, actitudes y detalles. Porque juntos somos una fuerza insospechable.

¡ Los Quiero Mucho !

A Oskar, Mauricio, Pablo, Gustavo, Madahí, Tania y Josué, por sus sonrisas, su energía Ojalá y éste sea un aliciente para el futuro.

¡ Los Quiero Mucho !

A Lulú, porque sólo los verdaderos amigos dejan huellas en el corazón. Gracias por estar siempre.

A todas las personas que he conocido a lo largo de mi vida, y que han dejado algo en mí.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por brindarme la oportunidad de lograr este sueño y permitirme el orgullo de ser universitaria.

A la F.E.S.C, por permitirme la realización de éste propósito. porque en ella transcurrió una etapa importante de mi vida.
A mis maestros, por influir de manera positiva en mi preparación.

INDICE

Protocolo
Planteamiento del Problema

Introducción.....1

Capítulo 1 La Dinámica del Factor Humano

1.1	Interacción entre personas y organizaciones.....	3
1.2	La organización y el Factor Humano.....	4
1.3	Concepto de Organización.....	5
1.4	La Complejidad de las Organizaciones.....	6
1.4.1	Las Organizaciones como Sistemas Sociales.....	8
1.4.2	Las Organizaciones como Sistemas Abiertos.....	9
1.5	¿ Qué es la mercadotecnia?.....	14
1.5.1	Su importancia.....	15
1.5.2	Actividades generales de la mercadotecnia.....	16
1.6	¿ Qué es la publicidad.....	18
1.6.1	Objetivos de la publicidad.....	18
1.6.2	Medios que se utilizan en la publicidad.....	19

Capítulo 2 Análisis y Valuación de Puestos

2.1	Concepto.....	23
2.2	Su importancia.....	25
2.3	Sus Objetivos.....	28
2.4	Métodos para la evaluación de puestos.....	30
2.5	Asignación de precio al puesto.....	36
2.5.1	El salario.....	37

Capítulo 3 Reclutamiento de Personal

3.1	Concepto.....	38
3.2	El Proceso de Reclutamiento.....	42
3.3	El encargado en el proceso de reclutamiento.....	44
3.4	Fuentes del Reclutamiento.....	45

Capítulo 4 Selección de Personal

4.1	Concepto.....	61
4.2	La selección como proceso de comparación.....	63
4.3	La selección como proceso de decisión.....	64
4.4	Elementos que integran el proceso de selección.....	67
4.5	Requerimientos de la Función de Selección.....	72

Capítulo 5 Caso Práctico

Antecedentes.....	74
Situación Actual.....	77
Análisis.....	81
Conclusiones.....	87
Bibliografía.....	89
Anexos.	

**“ LA IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO PARA MEJORAR
LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL AREA DE
MERCADOTECNIA, EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE ELECTRODOMÉSTICOS “**

OBJETIVO

LOGRAR QUE MEDIANTE EL ADECUADO RECLUTAMIENTO DE PERSONAL, SE GENERE UNA SELECCIÓN QUE PERMITA HACER MÁS EFICIENTE LA FUNCIONALIDAD DEL AREA DE MERCADOTECNIA.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:

¿ QUÉ PROCESO DE RECLUTAMIENTO ES EL ADECUADO PARA LLEVAR A CABO UNA MEJOR SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL AREA DE MERCADOTECNIA?

HIPÓTESIS:

SI SE LLEVA A CABO UN ADECUADO RECLUTAMIENTO ENTONCES LA SELECCIÓN DE PERSONAL SERÁ MÁS EFECTIVA, Y POR CONSIGUIENTE AUMENTARA LA EFICIENCIA Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL, ASI COMO LA EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente trabajo se realiza con la finalidad de evaluar si realmente las técnicas de reclutamiento y selección utilizadas en una empresa comercializadora de electrodomésticos son las adecuadas, para no caer en errores como: contratar para un puesto a la persona equivocada, tener una alta rotación de personal, que la gente no haga su mejor esfuerzo, perder tiempo en entrevistas inútiles, que algunos empleados piensen que los salarios son injustos y poco equitativos en relación con los de otros en la organización, carecer de información que describa los puestos y que limite la eficiencia del departamento de mercadotecnia.

Considero que un buen reclutamiento trae consigo una mejor selección de personal; el recurso humano es un elemento valioso que ayuda a alcanzar las metas de la empresa. Siempre y cuando se utilicen éstas técnicas de manera eficaz. Con el presente trabajo se trata de responder si ¿ El reclutamiento será la base para mejorar la selección de personal ?.

INTRODUCCIÓN

Los recursos humanos de una organización representan una de sus más grandes inversiones. El reclutamiento, la selección y el entrenamiento o capacitación, representan algunas de las inversiones más obvias hechas por las empresas en sus recursos humanos.

La administración de personal se ocupa de todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una empresa. En forma más específica, su papel consiste en determinar las necesidades de los recursos humanos de la empresa, reclutar y seleccionar a los mejores empleados disponibles; desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados y manejar otros asuntos para su bienestar. Cada una de éstas funciones es necesaria en todas las empresas.

En el primer capítulo, se enfatiza la idea de que todos los elementos de la organización se encuentran vinculados, a fin de insistir en que las personas tienen un papel primordial en la vida de las organizaciones.

En el segundo capítulo se menciona la importancia de tener una evaluación de cada puesto de la empresa, ya que nos proporciona la información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades.

Una vez que tenemos esos datos se buscan candidatos interesados en el puesto, que tengan las aptitudes y capacidades para desempeñarlo satisfactoriamente. En el Capítulo tres se describen las principales fuentes de reclutamiento así como sus ventajas y desventajas.

Posteriormente, en el capítulo cuatro, se explica el proceso de selección. El éxito de éste proceso depende de la eficiencia de la evaluación y el reclutamiento.

Por último, como capítulo cinco, se presenta un caso práctico , dónde se analiza la situación actual de una empresa comercializadora de electrodomésticos con casi ciento cincuenta años en el mercado mexicano.

CAPÍTULO 1

1.1 INTERACCIÓN ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES

Las organizaciones son conjuntos de seres humanos individuales que se han unido para lograr metas y objetivos. En consecuencia, el ser humano individual es la unidad básica sobre la que se concentran el comportamiento y la interacción organizacionales. En algunos sentidos, los individuos son muy similares; en otros difieren significativamente en sus actividades, necesidades y acciones.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. La producción de bienes y servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajen aisladas. Cuanto más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, que crean un impacto fuerte y duradero en las vidas y la calidad de vida de los individuos.

A medida que las organizaciones crecen y se multiplican, son más complejos los recursos necesarios para que sobrevivan y crezcan.

Las organizaciones están conformadas por personas de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. A su vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto, muchos de los cuales jamás serían logrados con el esfuerzo personal aislado.

Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos, por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad de la misma forma que el mercado y la tecnología.

La Administración de personal resalta la administración con las personas - como socios- y no sobre las personas, como meros recursos. En este nuevo concepto se destacan tres aspectos fundamentales:

a.- Las personas como seres humanos profundamente diferentes entre si, dotados de personalidad propia, con una historia particular y diferenciada, poseen habilidades, conocimientos, destrezas y capacidades indispensables para administrar de manera adecuada los recursos de una organización.

b.- Las personas no como meros recursos (humanos) organizacionales, sino como elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, el talento y el aprendizaje indispensables para estimular la renovación y competitividad constantes en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, es decir, son fuentes de impulso propio y no agentes inertes o estáticos.

c.- Las personas como socios de la organización capaces de llevarla a la excelencia y al éxito. En calidad de socios de la organización, las personas invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, etc. Para obtener ciertas ganancias, ya sean salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.

Cualquier inversión sólo se justifica cuando trae algún retorno significativo. Si el retorno es bueno y sostenible, se tenderá a aumentar la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción entre personas y organizaciones. Esto quiere decir, que las personas actúan como socios de la organización y no solo como meros sujetos pasivos que pertenecen a ella.

1.2 LA ORGANIZACIÓN Y EL FACTOR HUMANO

La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes.

Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual.

1.3 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

“Es toda unidad social o agrupamiento humano deliberadamente creado y modificado para lograr objetivos específicos” (ARIAS ,1983)

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”. (CHIAVENATO ,1999, p.7).

Una organización sólo existe cuando:

- 1.- Hay personas capaces de comunicarse
- 2.- están dispuestas a actuar conjuntamente.
- 3.- desean obtener un objetivo común.

Existen varias clases de necesidades que las organizaciones pueden ayudar a satisfacer: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc.

En síntesis, las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales. Las organizaciones se forman para superar esas limitaciones. En las organizaciones, la capacidad intelectual y la capacidad física no son las que impiden la consecución de muchos objetivos humanos, sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas de manera eficaz.

1.4 LA COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), organizaciones militares, públicas (ministerios), etc., que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) o hacia la producción o prestación de servicios (actividades especializadas, como manejo de dinero, medicina, divulgación o conocimiento, planeación y control del tránsito, etc.).

De la misma manera existen organizaciones manufactureras, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, etc. Todas ellas influyen en la vida de los individuos y son parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, compra, satisface sus necesidades, etc.

La influencia de las organizaciones en la vida de los individuos es fundamental: la manera como las personas viven, se visten, se alimentan, y sus expectativas, sus convicciones y sus sistemas de valores experimentan una enorme influencia de las organizaciones, que a su vez se ven influenciadas por el modo de pensar y sentir de sus miembros.

La sociedad moderna está conformada por organizaciones complejas en extremo. Al observarlas con cuidado, reflejan diversas actividades susceptibles de analizarse en varios niveles: los individuos, los pequeños grupos, las relaciones entre grupos. (KENNET, 1968, pp. 3-32.)

Las normas, los valores y las actitudes existen bajo un patrón muy complejo y multidimensional. Aunque esta complejidad dificulta la actividad del administrador, constituye la base para comprender los fenómenos organizacionales. (CHRIS 1975, p.23)

Las organizaciones tienden a crecer a medida que prosperan, hecho que se refleja en el aumento de personal. Para poder administrar esa mayor cantidad de personal, se incrementa el número de niveles jerárquicos, lo cual produce un distanciamiento gradual entre las personas – con sus objetivos individuales – y la cúpula de la organización con sus objetivos organizacionales. Dicho

distanciamiento lleva casi siempre a un enfrentamiento entre los objetivos de los miembros y los objetivos de la dirección.

Las grandes organizaciones también denominadas organizaciones complejas, poseen ciertas características que explico a continuación.

1. *Complejidad.* A una mayor división del trabajo corresponde una mayor complejidad horizontal de la organización; a medida que surgen nuevos niveles jerárquicos verticales para mejorar el proceso de control y la reglamentación, aumenta la complejidad vertical. Mientras que en las empresas pequeñas la interacción se realiza de persona a persona, en las grandes organizaciones existen numerosos niveles intermedios que se dedican a coordinar e integrar las labores de las personas; de este modo, la interacción se vuelve indirecta.
2. *Anonimato.* Se da énfasis a las tareas y operaciones, no a las personas; aquí importa que la actividad se realice, no quien la lleva a cabo.
3. *Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación.* No obstante el ambiente impersonal, en las grandes organizaciones se llegan a formar grupos informales que mantienen una acción personalizada dentro de la misma organización.
4. *Estructuras personalizadas no oficiales.* Configuran la organización informal, paralela a la organización formal.
5. *Tendencia a la especialización y proliferación de funciones.* Pretende separar las líneas de autoridad formal de las de la competencia profesional o técnica.
6. *Tamaño.* Característica determinante de las grandes organizaciones. El tamaño esta dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización.

Las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido. Las organizaciones de hoy difieren de las de antaño y, posiblemente mañana y en el futuro lejano presentarán diferencias mucho mayores. No hay dos organizaciones iguales pues siempre diferirán en tamaño y estructuras organizacionales.

Las organizaciones varían en cuanto a tipos de actividades y tecnologías diferentes para producir bienes o servicios de diverso orden, vendidos y distribuidos de modo diferente en los más diversos mercados, y a consumidores distintos.

Además, las organizaciones operan en ambientes diversos, experimentan variadas restricciones y contingencias – de acuerdo con el tiempo y espacio – y reaccionan ante éstas mediante estrategias y comportamientos diferentes para alcanzar resultados distintos.

A los factores anteriores se debe que haya diversidad de organizaciones y que sean muy complejas.

1.4.1 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIALES

En nuestra sociedad, la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones; por lo tanto, esta moderna sociedad industrializada se caracteriza por estar compuesta de organizaciones.

El hombre moderno pasa la mayor parte del tiempo en organizaciones de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, obtener todos los productos y servicios que necesita, etc.

Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas y reconstruidas intencionalmente para lograr objetivos específicos. Este quiere decir que las organizaciones se crean un propósito definido, y que se planean para conseguir algunos objetivos; además se reconstruyen (se reestructuran y se redefinen), a medida que los

objetivos propuestos se logran, o se descubren mejores medios para obtenerlos a mejor costo y con menor esfuerzo.

Una organización es un organismo social vivo y cambiante. Las organizaciones pueden dividirse en organizaciones lucrativas y no lucrativas. Las empresas son un ejemplo del primer caso y por lo tanto, cualquier definición de empresa debe tener en cuenta ese objetivo.

Empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (financieros, físicos, tecnológicos, mercadológicos, etc.), cuyo propósito es lograr el autosostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes y servicios.

El autosostenimiento es un objetivo de toda empresa, ya que garantiza su continuidad y permanencia en el mercado, además es un estímulo que garantiza la iniciativa de mantener o aumentar el tamaño de la misma.

1.4.2 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS

Las organizaciones son sistemas abiertos. *Sistema* es un conjunto de elementos relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito. (CHIAVENATO, 1999, p.15)

Todo sistema requiere de materia, energía o de información obtenidas en el ambiente que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que el sistema pueda operar.

Estos recursos son procesados en las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados que retornan al ambiente.

Por consiguiente, un sistema consta de cuatro elementos esenciales:

- a) *Entradas o insumos.* Todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente que lo rodea. Las entradas proporcionan al sistema los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.

- b) *Procesamiento u operación.* Es el núcleo del sistema; transforma las entradas en salidas o resultados. Regularmente, lo constituyen subsistemas (órganos o partes) especializados en procesar cada clase de recurso o insumo recibido (importado) por el sistema.
- c) *Salidas o resultados.* Son el producto de la operación del sistema. Mediante estas salidas, el sistema envía (exporta) el producto resultante al ambiente externo.
- d) *Retroalimentación.* Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación constituye una acción de retorno. La retroalimentación es positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula y amplía la entrada para incrementar el funcionamiento del sistema; es negativa cuando la salida (por ser menor) restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema. La retroalimentación sirve para lograr que el sistema funcione dentro de determinados parámetros o límites. Cuando el sistema no llega a esos límites, ocurre la retroalimentación positiva; la retroalimentación negativa tiene lugar cuando el sistema sobrepasa tales límites.

Todo sistema existe y funciona en un ambiente. Ambiente es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionarle los recursos necesarios para su existencia. El sistema entrega sus resultados al ambiente. Aunque el ambiente es una fuente de recursos e insumos, también lo es de contingencias y amenazas para el sistema.

Según el modo como interactúan con el ambiente, los sistemas se clasifican en cerrados o abiertos. El sistema cerrado tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, por esta razón el sistema cerrado también se llama mecánico o determinista. Un mejor ejemplo de sistema cerrado lo constituyen los motores, las máquinas y la mayor parte de la tecnología inventada por el hombre.

No existe un sistema totalmente cerrado (pues sería hermético) ni uno totalmente abierto (que se disiparía). Todo sistema depende en alguna medida, del ambiente.

Un sistema abierto posee numerosas entradas para relacionarse con el ambiente externo, por esta razón el sistema abierto también se denomina orgánico. Las organizaciones en general y las empresas en particular, son ejemplos de este tipo de sistema, así como también todos los seres vivos y el especialmente el hombre.

El sistema es abierto en la medida en que realiza transacciones (entradas y salidas) con el ambiente que lo rodea.

El enfoque del sistema abierto concibe el sistema social como una relación dinámica con el ambiente que recibe insumos, los transforma de diversos modos y elabora productos. Al recibir los insumos en forma de materiales, energía e información, el sistema evita el proceso de entropía (*significa tendencia del sistema cerrado a moverse hacia un estado caótico y de desintegración en el cual pierde su potencial de transformación de energía o trabajo*) característico de los sistemas cerrados. El sistema es abierto no sólo en relación con su ambiente sino también consigo mismo o internamente, lo cual hace que las interacciones entre sus componentes afecten el sistema como un todo. El sistema abierto modifica la estructura y los procesos de sus componentes internos para adaptarse al ambiente.

La organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto. El sistema abierto es una continua interacción con el ambiente y adquiere un estado estable o equilibrio dinámico en la medida en que mantiene su capacidad de transformación de energía o trabajo.

Sin el flujo continuo de entradas, transformación y flujo de salida, no podría sobrevivir. El sistema debe recibir suficientes recursos para mantener las

operaciones y exportar hacia el ambiente suficiente cantidad de recursos transformados (productos) para continuar el ciclo.

Los participantes en las organizaciones

Las organizaciones surgen debido a que los individuos tienen objetivos que sólo pueden lograrse mediante la actividad organizada. A medida que crecen, las organizaciones desarrollan sus propios objetivos, que se van independizando y diferenciando de los de las personas que las fundaron.

Tradicionalmente, sólo se reconocían como participantes de las organizaciones, a sus propietarios, sus administradores y sus empleados.

Sin embargo, la administración moderna (que incluye formas diversas de organización: iglesias, clubes, universidades, hospitales, además de industria y comercio) se define como un proceso estructurado en que los diferentes individuos interactúan para lograr objetivos comunes e influyen en los procesos de toma de decisiones en la organización. Desde esa perspectiva, los miembros de la organización son:

- a) Los gerentes y empleados
- b) Proveedores (de materia prima, tecnología, servicios, capital, créditos, financiación, etc.)
- c) Clientes y usuarios
- d) El gobierno
- e) La sociedad

Estos miembros participan en un proceso continuo de colaboración –competencia (HERBERT HILL, 1975, pp.41-44)

Tanto la organización como sus miembros están involucrados en una adaptación mutua. Aunque se busca un equilibrio entre los individuos y la empresa, éste no podrá alcanzarse por completo, ya que las necesidades, los objetivos y las relaciones de poder varían, de modo que la adaptación es un proceso de

cambios y ajustes continuos. Todos los miembros (internos y externos) inciden en la adaptación y en el proceso de toma de decisiones (y viceversa).

Los consumidores pueden influir en las decisiones de mercadeo, en tanto que los accionistas y los acreedores lo hacen en las decisiones del área financiera.

Los objetivos organizacionales

La organización consta de una serie de componentes que se proyectan para alcanzar un objetivo particular, de acuerdo con un plan determinado. Toda organización tiene alguna finalidad, alguna noción del porqué de su existencia y de lo que va a realizar; por lo cual debe definirse la misión, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines.

Si no tiene noción de cual es su misión y hacia adónde se dirige, corre el riesgo de ir a la deriva y serán únicamente las condiciones del momento, las que determinen qué debe hacer.

Para una organización un objetivo es una acción deseada que debe alcanzarse, algo que se busca y no algo que ya se posee. Los objetivos son los puntos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos, su razón de ser es servir a esos objetivos.

Además sirven como unidad de medida para comparar y evaluar el éxito de la organización, así como la productividad y eficiencia de los miembros que pertenecen a ella.

LA TAREA DE LA MERCADOTECNIA

1.5 ¿QUÉ ES LA MERCADOTECNIA?

Mercadotecnia es el análisis, organización, planeación y control de los recursos, políticas y actividades de la empresa que afectan al cliente. Con vistas de satisfacer al cliente, obteniendo con ello una utilidad. (KOTLER PHILLIP, 1985)

Es la suma de esfuerzos que se llevan a cabo por la transferencia de la propiedad de mercancías y servicios que proporciona también su distribución física. (TOUSLER CLARK)

Es aquella actividad que dirige el flujo de los bienes desde la producción hasta el consumo (AMA, AMERICAN SOCIETY MARKETING)

La Mercadotecnia es buscar la satisfacción de las necesidades de los consumidores o clientes mediante un grupo de actividades coordinadas que al mismo tiempo permita a la organización alcanzar sus metas.

El brindar satisfacción a los clientes es lo más importante del concepto de Mercadotecnia, para lograrlo, la organización debe buscar qué es lo que satisface al cliente. A partir de ésta información el negocio puede lograr productos satisfactorios pero esto no es suficiente. Después hacer llegar éstos productos a los consumidores. Tampoco termina aquí el proceso. Debe continuar adaptando y modificando los productos presentes, con el fin de mantenerlos actualizados de acuerdo con los cambios en los deseos y preferencias del consumidor.

Básicamente el concepto de mercadotecnia hace hincapié en la importancia que tiene el cliente e insiste en que las actividades de mercadotecnia principian y terminan con él.

Al tratar de satisfacer al consumidor, los negocios deben tomar en cuenta no solo las necesidades inmediatas, a corto plazo sino también las que son a largo plazo. La empresa debe tratar de evitar que al dar satisfacción a las necesidades presentes, puedan producirse, a largo plazo, efectos negativos que provoquen en el futuro una reacción negativa por parte del consumidor.

Para satisfacer éstos deseos y necesidades a corto plazo y largo plazo, se deben coordinar todas las actividades internas de la empresa.

Los departamentos de Producción, Finanzas, Contabilidad, Personal y Mercadotecnia, deben trabajar en forma conjunta. La falta de coordinación a nivel ejecutivo puede disminuir la satisfacción del consumidor e incluso provocar una fuerte reacción negativa por parte de éste.

Toda empresa que implanta el concepto de Mercadotecnia, no solo debe satisfacer los objetivos de sus clientes si no también alcanzar sus propios fines. Las metas generales de un negocio, deben estar encaminadas hacia el aumento de las utilidades, de la participación del mercado, de las ventas o de una combinación de éstos factores.

El concepto de Mercadotecnia insiste en que una organización mercantil alcanza mejor sus objetivos si logra satisfacer al consumidor coordinando las actividades.

1.5.1 SU IMPORTANCIA

Para sobrevivir y mantenerse fuertes, las organizaciones mercantiles tienen que vender productos. Las operaciones de Mercadotecnia cooperan en forma directa o indirecta, en la venta de los productos de la empresa. Con esto, las operaciones de Mercadotecnia no solo ayudan al negocio a vender sus productos ya conocidos, si no también crean oportunidades para desarrollar artículos novedosos al estimular la producción de recursos financieros.

Con los nuevos productos la empresa puede satisfacer en forma más completa las cambiantes necesidades de los consumidores, lo cual a su vez le permite obtener mayores utilidades.

1.5.2 ACTIVIDADES GENERALES DE LA MERCADOTECNIA

Investigación de Mercados

Elabora y lleva a cabo experimentos de Mercadotecnia, observa y analiza el comportamiento de los compradores, además prepara y lleva a cabo encuestas.

Analiza e interpreta la información recolectada, como pueden ser informes de ventas, efectuar pruebas de mercado, evaluar las posibilidades del mercado, entregar información a la Dirección presentada lo más práctica posible, para tomas de decisiones.

Producto

Desarrollar y hacer pruebas de mercado a nuevos productos, modificar los productos existentes, eliminar aquellos productos que ya no satisfacen los deseos del consumidor, crear nombres para marcas y políticas de marcas, determinar las garantías de los productos y establecer procedimientos para que se cumplan las mismas, planear los envases determinando los materiales, tamaños, formas, colores y diseños.

Precio

Analizar los precios de la competencia, formular las políticas de precios, elaborar el método o los métodos a utilizar para determinar precios, fijar precios, establecer los descuentos que se otorgarán a los distintos tipos de compradores, establecer las condiciones y términos de ventas.

Distribución

Analizar los distintos tipos de canales de distribución, escoger los canales de distribución apropiados para establecer un programa eficaz de relaciones con los distribuidores, establecer centros de distribución, formular e implantar procedimientos para un eficiente manejo de los productos, establecer controles de inventarios, analizar los sistemas de transportación, bajar al mínimo posible los costos totales de distribución, analizar las posibles localizaciones para las plantas los depósitos para ventas al por mayor y a detalle.

Promoción

Fijar los objetivos promocionales, determinar los principales tipos de promociones a utilizar, seleccionar y programar los medios de publicidad, desarrollar anuncios publicitarios, medir la eficacia de los anuncios, contratar y entrenar al personal de ventas, formular programas de remuneraciones para el personal de ventas, planear y llevar a cabo las promociones de ventas, tales como obsequio de muestras, cupones, exhibidores, premios, concursos de ventas y programas publicitarios compartidos, elaborar y distribuir las publicaciones de propaganda.

Administración de Mercadotecnia

Establecer metas de mercadotecnia, planear y coordinar las actividades de mercadotecnia, motivar a las personas que están realizando las tareas de mercadotecnia, evaluar y controlar el funcionamiento de las actividades de mercadotecnia.

1.6 ¿ QUÉ ES LA PUBLICIDAD?

La publicidad es una forma pagada de comunicación impersonal que se transmite a los consumidores a través de medios masivos, como televisión, radio, periódicos, revistas, correo directo, vehículos de transportación masiva y exhibiciones exteriores.

1.6.1 OBJETIVOS DE LA PUBLICIDAD

Son muchos los objetivos que persigue la Publicidad, aún cuando en forma directa o indirecta lo que trata es ayudar a la venta de un producto.

Entre los objetivos directos tenemos los siguientes:

- Ayudar a la venta de un producto.
- Ayudar a un programa de relaciones públicas de la empresa.
- Hacer saber al público cualquier información relacionada con la empresa, sus artículos o sus servicios.
- Combatir la competencia.
- Ayudar a una promoción de ventas.
- Asegurar el uso correcto de un artículo.
- Crear ciertas ideas o actitudes respecto al producto o servicio.
- Lanzar un nuevo producto al mercado.

1.6.2 MEDIOS QUE SE UTILIZAN EN LA PUBLICIDAD

Son muchos y muy variados los medios que utiliza la publicidad para alcanzar sus objetivos, entre los cuales tenemos los siguientes:

- a) Mensajes en periódicos y revistas.
- b) Tableros y carteles a la intemperie.
- c) Cartulinas colocadas en los vehículos de transporte.
- d) Mensajes en la radio y televisión.
- e) Letreros en las tiendas.
- f) Películas realizadas con fines publicitarios.
- g) Objetos novedosos que ostenten el nombre del comerciante.
- h) Autoparlantes.

CLASIFICACIÓN DE LA PUBLICIDAD

La publicidad la podemos clasificar por su origen, en: Publicidad del fabricante, publicidad del distribuidor y publicidades especiales. La publicidad del fabricante, a su vez, puede ser institucional y del producto. La primera tiene por objeto ayudar a la venta del producto y puede ser de acción directa, de acción indirecta y de la combinación de ambas.

La de acción directa tiene por objeto producir una reacción inmediata; esto se puede lograr a través de un cupón insertado en el cuerpo del anuncio que leído por el consumidor, llene ese cupón solicitando el producto.

Acción indirecta. Esta publicidad no tiene, como la anterior, como objetivo básico crear una reacción inmediata por parte del lector, si no más bien consiste en crear ciertas imágenes favorables del producto. Primeramente presenta un mensaje que trata de crear ciertas imágenes y en segundo lugar trata de provocar

una acción inmediata de cualquier tipo, ya sea que se solicite un libro de recetas o se envíe una tapa de un paquete para recibir un premio, etc.

La publicidad del distribuidor tiene exactamente la misma clasificación que la del fabricante.

Por último, existen ciertas publicidades, que podríamos llamar " Especiales " que tienen objetivos específicos, como las que se llevan a cabo con motivo de una liquidación, promoción de ventas, baratas, etc.

FORMAS DE LLEVAR A CABO LA PUBLICIDAD

Hay dos formas para llevar a cabo una campaña publicitaria: a través de una agencia especializada o un departamento específico de una empresa. La más recomendable es la primera, por tener una organización dedicada exclusivamente a la publicidad. En las empresas grandes se usan los dos medios.

PASOS CRONOLÓGICOS PARA LLEVAR A CABO UN PROGRAMA PUBLICITARIO

El *primer* paso para llevar a cabo el programa publicitario es fijar el objetivo. Con ello se quiere decir cuales son las metas que se quieren alcanzar.

Segundo. Determinar si la publicidad la llevará a cabo una agencia o el propio departamento de publicidad de la empresa.

Tercero. Realizar una investigación motivacional para conocer la extensión y características de la publicidad.

Cuarto. Establecer un presupuesto de acuerdo con la investigación motivacional y escoger el medio más adecuado para anunciar le producto.

Quinto. Formular contratos (que deberán ser elaborados por un abogado) con artistas, modelos, decoradores, etc.

Sexto. Establecer el tiempo y el lugar del anuncio.

Séptimo. Controlar que los anuncios se inserten en el lugar, tiempo y con las características convenidas.

CONSIDERACIONES QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA EN LA ADOPCIÓN DE POLÍTICAS Y MÉTODOS DE PUBLICIDAD

En el establecimiento de políticas y métodos de publicidad deben tomarse en cuenta las siguientes consideraciones:

Primera. Debe hacerse una correcta estimación de lo que la publicidad puede lograr, por consiguiente, deben estudiarse varios caminos a seguir.

Segunda. La eficacia de la publicidad depende de la habilidad del publicista y la frecuencia del anuncio.

Tercera. En la actualidad existe la investigación motivacional como base científica de cualquier publicidad, o cuando no se lleva a cabo aquella, se corre el riesgo de hacer de la publicidad un gasto innecesario en lugar de una inversión.

CUALIDADES QUE UNA EMPRESA DEBE POSEER PARA QUE LA PUBLICIDAD SURTA LOS EFECTOS DESEADOS

Las cualidades que una empresa debe tener para que la publicidad sea efectiva, son las siguientes:

- 1) Calidad del producto.
- 2) Precios adecuados y justos.
- 3) Garantías y Servicios adecuados.
- 4) Entrega oportuna del producto.

- 5) Crédito suficiente.
- 6) Vendedores aptos.

CAPÍTULO 2

2.1 ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS

En la opinión de varios profesionales que se desarrollan en el área de la Administración de recursos humanos, el análisis de puestos es el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación. A partir del análisis y descripción de puestos se podrá continuar con otro tipo de estudios para tener una buena administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, así como también manuales de organización, que son muy importantes en la planeación de recursos humanos.

La descripción y valuación de puestos constituye una de las fases más importantes de un sistema de administración de personal. Es el soporte de todo el proceso de personal, pues permite el desarrollo científico de otras áreas administrativas.

Para organizar al personal de una empresa, es esencial establecer una apropiada jerarquía dentro de la misma. Cada trabajador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás.

Quien ocupa una situación superior o inferior a la que es debida, de acuerdo con el criterio de la eficiencia de la producción, no sólo da lugar a trastornos en ésta sino que implica una injusticia que necesariamente origina descontentos y dificultades.

La jerarquización de los puestos requiere la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás.

La importancia relativa o valor de un puesto depende de muchos elementos difíciles de apreciar por su complejidad y sutileza, la mayoría de los cuales están en relación con la influencia que el trabajo tiene sobre la producción.

Se dice que al clasificar los puestos de una institución " la mirada debe estar atenta al conjunto de tareas y responsabilidades del puesto y no a la persona que lo ocupa" (SCHEKER,1967, PÁGINA 7-A, ARTÍCULO 111).

Por ello para lograr el eficiente desarrollo de un puesto, es necesario hacer una clasificación pormenorizada de lo que se hace en éste, así como de las características, conocimientos y aptitudes personales que deben tener los aspirantes para poder desempeñarlo.

2.1 CONCEPTO

"La descripción de puestos consiste en la investigación e identificación de las responsabilidades, tareas y funciones de los puestos de una organización con la finalidad de eliminar los títulos inapropiados y crear aquellas nomenclaturas que describan correctamente los cargos, de acuerdo con su grado de complejidad y dificultad, dando vigencia al principio de derecho laboral de igual paga por igual trabajo, en condiciones de trabajo similares". (LANHANN , p.15)

"Entendemos por valuación de un puesto, un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración de personal".(REYES ,1984, p. 40)

"El análisis de puestos es la técnica que sirve para delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo" (RIVERA, 1984)

En base a los conceptos anteriores podemos decir que la valuación de puestos es:

“La operación que determina el valor de un puesto en una organización en relación con otros puestos. Empieza con el análisis para obtener descripciones de los puestos y todas las actividades que se realizan en él, a fin de diferenciarlos”

2.2 SU IMPORTANCIA

Toda persona que ingresa a una organización primeramente es reclutado, seleccionado, contratado, capacitado en su trabajo y evaluado en cuanto a su función en el puesto que ocupa. El puesto es la unidad básica del trabajo, es por ello que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos porque las tareas a efectuar en toda organización se van a realizar por medio de las divisiones de los departamentos o secciones que existan en la misma, pero estas siempre concretarán dichas labores al nivel de cada puesto.

Ahora bien, dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades como estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo variarán en cada caso. Por esto es importante examinar las características de cada puesto a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito.

La conveniencia de utilizar el análisis de puestos radica en el hecho de que por medio del mismo se satisfacen diferentes tipos de requisitos, algunos de los cuales son:

NECESIDAD LEGAL

La ley Federal del Trabajo, en su Artículo 25 fracción III, establece que deberá tenerse por escrito "el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible". El Artículo 47 Fracción XI nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad "al desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado". Por último, el Artículo 134 en su fracción IV marca como obligación de los trabajadores "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma tiempo y lugar convenidos".

Los tres Artículos requieren que se estipule con toda claridad y precisión cual es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de otra forma se carecería de bases para regular entre el contratante y contratado.

A pesar de esto es común encontrar contratos de trabajo en los que se da escasa importancia a la definición de funciones y se preocupan más por aspectos que regulen la relación, olvidando la esencia de ésta. Es decir que se atiende a las posibles causas de conflictos entre empresa y trabajador, en detrimento de la verdadera materia de trabajo.

NECESIDAD SOCIAL

Actualmente, pasamos una parte considerable de nuestro tiempo integrados al trabajo. Si a esto agregamos que las 8 horas diarias que destinamos a trabajar, constituyen un 50% de nuestra vida, es necesario reflexionar que durante ese tiempo no podemos renunciar a nuestra personalidad, intereses, sentimientos, etc. Por lo tanto necesitamos que nuestro trabajo constituya una manera de realizarnos y demostrar nuestras potencialidades.

Si por el contrario, la labor que desempeñamos nos causa ansiedad, monotonía o simplemente nos disgusta, nos sentiremos rebajados a la categoría de

componentes de la máquina productiva. Por lo tanto es importante determinar el contenido de cada puesto, sus características, y los requerimientos deseables de quien vaya a ser su titular, a manera de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar.

Terminología Básica

A continuación presento los términos más usados en los programas:

Análisis: Método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas. Entonces el análisis de un puesto es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, habilidades, experiencia, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito.

Descripción de puestos: Forma escrita en que se mencionan las funciones que deberán realizarse en un puesto, puede ser de forma genérica o analítica.

Descripción genérica: Es la breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo sin entrar en detalles y considerando su función como un todo.

Descripción analítica: Es la descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto, su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etc.,

Puesto: Es la célula básica de funcionamiento de toda organización. Es la unidad que le da vida a toda organización. Es el instrumento principal de la administración para lograr que el trabajo se haga y para controlar la dirección y marcha del esfuerzo productivo.

Categoría: Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de la organización.

Requerimientos: Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto.

Denominación del puesto: Término con el que se conoce el cargo. Es recomendable que sea de corta extensión, con palabras que expresen la característica esencial del mismo.

Clasificación de los puestos: Es la agrupación ordenada que se hace de las posiciones de acuerdo a diferentes criterios, por ejemplo; con sus funciones (oficinistas, operarios) con su jerarquía (directores, ayudantes), con características jurídicas (temporales, de planta, sindicalizados, de confianza, etc.)

Ocupación: Familia de puestos semejantes: por ejemplo capturista, telefonista, archivista, auxiliar de contabilidad se clasifican dentro de "funciones de oficina" y un troquelador, prensista, fresador, etc. se clasifican dentro de "obreros" y así sucesivamente.

2.3 SUS OBJETIVOS

□ Define el valor de cada puesto

Ofrece información concreta para determinar el valor relativo de los puestos, circunstancia que permite una administración más justa del régimen de remuneración.

□ Reclutamiento y selección

Permite una mejor promoción de las oportunidades de empleo y una selección científica, al proporcionar los requerimientos de idoneidad exigidos por el puesto.

□ Adiestramiento en servicio

Al señalar las tareas, responsabilidades y funciones de los puestos y las condiciones de capacidad que deben reunir quienes los ocupen, facilita la

programación y ejecución del adiestramiento. Estas circunstancias propician un entrenamiento más efectivo, e inclusive en la fase de pre-ingreso.

□ **Ubicación del empleado activo**

Permite una mejor ubicación del empleado, a tono con sus conocimientos y aptitudes

□ **Promoción del personal**

Proporciona elementos para desarrollar sobre bases justas la política de ascensos de la empresa.

□ **Evaluación de eficiencia**

Facilita la evaluación periódica del rendimiento de personal, elemento condicionante de la estabilidad en el cargo.

□ **Reducción de quejas y rotación**

Proporciona un clima de relaciones interpersonales satisfactorias, el cual reduce al mínimo las quejas y rotación de personal, elevando la moral del trabajador.

□ **Simplificación de la elaboración del presupuesto**

Al agrupar puestos sustancialmente iguales, en clases, reduce las denominaciones excesivas y crea un régimen de remuneración uniforme, todo lo cual permite simplificar la elaboración y ejecución del presupuesto de la empresa y obtener un adecuado control de los costos de personal.

□ **Incremento de la eficiencia**

El estudio de los puestos y la consecuente racionalización de sus tareas y funciones, así como la determinación de los requisitos de capacidad, permite aumentar la eficiencia de la mano de obra.

□ **Negociación colectiva**

En el sector privado y en las instituciones estatales donde es usual desarrollar pactos colectivos de condiciones de trabajo, se manifiesta una relación de trabajo más armónica entre la empresa y el trabajador. La descripción de las funciones, tareas y responsabilidades de los puestos y demás elementos complementarios, facilita considerablemente las discusiones de las condiciones de trabajo, puesto

que tales descripciones constan en el manual que se haya elaborado, el cual será un valioso documento de referencia de dichas discusiones.

Resulta evidente la importancia económica, social, laboral y administrativa que encierra la formulación de una política de descripción y valuación de puestos, adecuadamente definida. Sus beneficios redundarán tanto a favor de la organización como de su personal.

2.4 MÉTODOS PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS

El analista de personal, tendrá la responsabilidad de seleccionar el método de valoración más conveniente para la institución y el que mejor se adapte a su naturaleza y objetivos.

Tradicionalmente han existido varios métodos de valoración. Los de mayor uso y difusión son los siguientes:

- Método de rango
- Método de clasificación
- Método de comparación de factores
- Método de puntos

Los dos primeros son de naturaleza cuantitativa, fundamentándose en el análisis y valoración del trabajo de cada puesto, considerado como un todo. Los demás son eminentemente cualitativos se basan en el análisis y la valoración de cada uno de los factores más relevantes del trabajo o puesto.

□ MÉTODO DE RANGO

Este es el método más simple, pero también el más impreciso y sumario. Consiste en ordenar los puestos de acuerdo a su importancia, comenzando con el más sencillo hasta el de mayor complejidad y dificultad en sus tareas y

responsabilidades. El puesto no se divide en sus factores, sino que se considera como un todo y como tal es comparado con los demás para así determinar su jerarquía. Aún cuando el método no produce, mayores problemas en su implantación, tanto en el aspecto de administración como financiero, presenta serias limitaciones cuando la empresa posee un número considerable de puestos. Además se corre el riesgo de que la remuneración actual del puesto pueda influir en su posición, quedando ubicado en un nivel inadecuado.

Su imprecisión nace de la misma simplicidad del método, al no estudiar y considerar los diversos factores del trabajo. Esta modalidad produce elementos de juicio de poca consistencia para estructurar una política de remuneración.

Ejemplo:

Tabla de especificaciones

Título

Presidente	1ro.
Gerente General	2do.
Sub-Gerente de Distribución	3ro.
Supervisor de Ventas	4to.
Contador	5to.
Auxiliar contable	6to.
Secretaria Ejecutiva	7mo.
Oficinista	8vo.
Recepcionista	9no.
Chofer	10mo.
Mensajero	11vo.
Conserje	12vo.

□ MÉTODO DE CLASIFICACIÓN

Este método más depurado que el anterior, se fundamenta en una definición previa de clases elaborada por el analista de personal, lo que permite que los puestos sean clasificados y agrupados de acuerdo con las especificaciones de dificultad, complejidad o experiencia e idoneidad predeterminadas.

Presenta la característica de que los cargos son evaluados con base en la comparación recíproca del conjunto de sus elementos y no por el examen y comparación de sus componentes específicos y factoriales.

Este método por su sencillez es aplicable a empresas pequeñas y produce los mismos inconvenientes del método del rango. Exige que los analistas conozcan a carta cabal el rango específico de los puestos que se clasificarán. Bajo este método se establecen series de clases dentro de un ramo de actividad, para agrupar aquellos puestos que se ajusten a tales características. Por ejemplo:

Trabajo de administración

- Clase I: Labores rutinarias de oficina, de recepción de visitantes, de trámites y archivo y otras similares o equivalentes.

- Clase II: Labores de oficina que exigen la realización de tareas variadas de cierta dificultad.

A. Trabajo secretarial, limitado a la tarea de dictado, transcripción y redacción.
Requiere experiencia.

B. Labores secretariales de mayor complejidad que además implican la supervisión de otros cargos de oficina, más o menos similares. Requiere experiencia.

- Clase III: Dirección y supervisión de cargos administrativos y realización de labores especializadas de control financiero y presupuestario. Requiere conocimiento especializado y experiencia.

B. Labores de supervisión administrativa y dirección de programas de servicios auxiliares. Exige habilidades y aptitudes especiales y amplia experiencia.

□ MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES

Este método de naturaleza cualitativa fue diseñado por Eugene Benge, es conocido también por el nombre de su autor.

Consiste en la identificación y definición de factores de evaluación, los cuales se dividen a su vez en niveles con su correspondiente valor monetario.

Estudia todos los componentes del puesto o trabajo a fin de los factores identificados y seleccionados sean comunes a todos los cargos.

La asignación monetaria a cada factor debe realizarse debidamente coordinada con la escala de remuneración vigente en la organización. El análisis comparativo del factor se realiza confrontando el valor de cada uno de los factores de un puesto con cada factor de los demás cargos.

El sueldo estará representado por la suma de los valores económicos de los diferentes factores del puesto. Según se muestra en el ejemplo siguiente, la suma de los valores monetarios asignados a cada factor, representa el sueldo de los puntos comparados entre sí.

Director ejecutivo	\$ 1000.00
Publicista	720.00
Secretaria	230.00
Mensajero	80.00

Es aconsejable usar éste método en empresas con un número limitado de cargos. Presenta las desventajas de que en la práctica la comparación de factores resulta bastante compleja y de difícil asimilación por el personal de la organización, además se encuentra expuesto a influencias de carácter subjetivo.

□ **MÉTODO DE PUNTOS**

Es el más usado tanto en organizaciones públicas como privadas. Su creador Merrill R. Lott diseñó el sistema fundamentado en el estudio analítico del puesto, el cual ha sufrido sustanciales modificaciones para adaptarlo a las exigencias de hoy en día. Representa el método más popular de todos los que se emplean en la valoración del trabajo. Consiste en el estudio de las partes componentes del puesto para clasificarlo de acuerdo a la acumulación de puntos factoriales. Es evidente que éste método presenta considerables ventajas y supremacía sobre los demás, como consecuencia del estudio exhaustivo y analítico de los puestos, lo cual permite su clasificación automática y diferenciada. Aunque también tiene como desventajas e inconvenientes, la lentitud y la subjetividad de la ponderación numérica de los factores y la dificultad inherente a identificar y definir factores realmente comunes a todos los puestos de la organización.

\$	COMPLEJIDAD	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	SUPERVISIÓN	RELACIONES PERSONALES
----	-------------	-----------	-------------	-------------	-----------------------

26000 00	Gerente de Mercadotecnia	Gerente de Mercadotecnia	Gerente de Mercadotecnia	Gerente de Mercadotecnia	Gerente de Mercadotecnia
24000 00					
23000 00					
22000 00	Gerente de Producto-Máquinas	Gerente de Producto-Máquinas	Gerente de Producto-Máquinas	Gerente de Producto-Máquinas	
21000 00					
20000 00	Gerente de Publicidad	Gerente de Publicidad	Gerente de Publicidad	Gerente de Publicidad	Gerente de Publicidad
18000 00					
15000 00					
12000 00					
10000 00					
8000 00	Asistente de Publicidad	Asistente de Publicidad	Asistente de Publicidad		Asistente de Publicidad
7000 00					
5000 00	Secretaria	Secretaria	Secretaria		
3000 00	Mensajero		Mensajero		

Comparación de factores de diversos cargos en el área de Mercadotecnia

Tabla de excell

2.5 ASIGNACIÓN DE PRECIO AL PUESTO

Sin duda uno de los más grandes problemas que han tenido que afrontar las organizaciones a través de los tiempos, ha sido el remunerar equitativamente a los trabajadores por los servicios que prestan.

Dado el gran porcentaje de población que encuentra su medio de vida mediante la prestación de servicios, a través de contratos de trabajo, la importancia del establecimiento de salarios justos resulta evidentemente, de una gran trascendencia social.

El proceso de clasificación y valoración de puestos proporciona un valor relativo de los puestos cuando es desarrollado eficientemente en una empresa sin otorgarle la remuneración correspondiente. Aún cuando la clasificación y valoración de puestos y la formulación de un plan de remuneración son dos procesos diferentes, éste último debe ir seguido del primero por sus características complementarias.

En cualquier organización, el aspecto de la remuneración ocupa un lugar destacado como instrumento de satisfacción en el trabajo y buenas relaciones interpersonales, pese a que existen otros factores de naturaleza social y psicológica no menos importantes.

CONCEPTO

“Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo” (Artículo 82 de la Ley Federal del Trabajo). El Artículo 84 de dicha ley aclara que: “ El salario se integra por pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en

especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo"

1- Salarios Mínimos	=	Necesidades normales del trabajador como Jefe de familia	Alimentación Vivienda Vestido Asistencia Médica Educación Transportación Recreación
------------------------	---	----------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

2- Salarios Justos	=	Capacidad económica de la empresa Valor de los servicios del trabajador
-----------------------	---	----------------------------------------------------------------------------

CAPÍTULO 3

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Una vez que se ha tomado la decisión de cubrir una vacante (y se ha recibido la autorización para hacerlo), el siguiente paso es desarrollar una lista de aspirantes utilizando una o más de las fuentes de reclutamiento descritas más adelante en el presente trabajo. El reclutamiento es una actividad importante, debido a que entre mayor sea el número de aspirantes, más selectiva puede ser la contratación.

Por ejemplo, si sólo se presentaran dos candidatos para dos vacantes, lo más probable es que no haya otra alternativa que contratarlos. En cambio si se presentan 10 o 20 aspirantes, entonces es posible emplear técnicas como las entrevistas y pruebas para seleccionar sólo a los mejores.

3.1 CONCEPTO

Para definir el concepto de Reclutamiento de personal, menciono a continuación como lo describen diferentes autores:

“El reclutamiento, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. (CHIAVENATO ,1999, p.208)

“Es el procedimiento que se hace de una persona extraña, un candidato a ocupar una vacante dentro de una empresa” (REYES , 1985, p.84)

“Es el medio de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades” (ARIAS ,1983, p.207)

“Es el proceso para atraer un grupo de personas entre las cuales se puedan seleccionar candidatos idóneos”. (BYARS , 1984. P.126)

“ Es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concursen en la función de selección” (AGUIRRE, 1994)

Podemos concluir, de acuerdo a los conceptos anteriores que el Reclutamiento de personal:

“Es el procedimiento mediante el cual se busca atraer los candidatos idóneos para que ocupen alguna vacante en la organización”.

El Reclutamiento es 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 ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos.

Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos, de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

De ahí se derivan las tres etapas: investigación interna sobre necesidades, investigación externa del mercado y definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizarán.

La planeación del reclutamiento cumple el propósito de estructurar el sistema de trabajo que se desarrollará.

Investigación Interna

Verificación de las necesidades de la organización, respecto a sus necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo para saber que requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo, que significarán nuevos aportes de recursos humanos.

Este censo interno no debe ser esporádico ni ocasional, sino continuo y constante y debe abarcar todas las áreas y niveles de la organización para conocer cuales son sus necesidades de personal y cual es el perfil y las características que los nuevos miembros deben mostrar y ofrecer. En muchas organizaciones, esta investigación interna se sustituye por un proceso más amplio denominado planeación de personal.

Planeación de Personal

La planeación de personal es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado.

Se trata de prever cuales serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura. El problema de anticipar en la organización la cantidad y calidad de las personas necesarias es sumamente importante.

El problema fundamental de la organización es detectar y localizar en el mercado fuentes de suministro de recursos humanos que le interesen, para concentrar en ellas sus esfuerzos de comunicación y atracción.

Estas fuentes proveedoras de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento.

Es un problema de localización: ¿dónde buscar los candidatos pretendidos? O, en otros términos, ¿dónde se encuentran los candidatos que tratamos de atraer? De ahí la necesidad de identificar y localizar las fuentes de reclutamiento que serán los manantiales de candidatos capaces de cumplir los requisitos y exigencias de la organización.

La ubicación correcta de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos/ candidatos escogidos para la selección, como la de candidatos/ empleados admitidos.
- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento, lo cual permite agilizarlo.
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante el ahorro en la aplicación de sus técnicas.

3.2 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea.

En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla.

El primer paso es que el departamento en donde se presenta la plaza vacante, lo comunique al departamento de Recursos Humanos. Esta comunicación recibe comúnmente el nombre de *Requisición de personal* el cual es un formato estandarizado con el que deben contar y conocer todos los departamentos para hacer sus solicitudes de personal.

Este documento debe llenarlo y entregarlo la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección. Los datos solicitados en el documento, dependen del grado de especialización o experiencia y de las características requeridas para el puesto.

A continuación presento un ejemplo de una requisición de personal utilizada en la empresa que analizamos.

Cuando se requiere personal, deben llenarse los espacios de:

- Solicitada por (que es el responsable del departamento)
- Nombre del puesto
- Motivo por el que se solicita (renuncia, despido, incapacidad, fallecimiento, ascenso, creación del puesto, etc.)
- Duración de la vacante (especificar si es definitiva o temporal)
- La fecha de la requisición
- El Nombre del departamento y su clave
- Las observaciones, que serán los requisitos pedidos para la vacante.
- La firma de quién lo formuló (Gerente o Jefe del departamento) y el Vo.Bo. del Gerente de la División)

Para aprovechar todo el potencial de realización, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo que debe ejecutarse. Para llegar a esto se requiere un riguroso trabajo de planeación de personal.

Existen varios modelos de planeación; algunos son genéricos y abarcan toda la organización, otros son específicos para determinados sectores. Casi todos exigen la participación del órgano encargado de personal.

Investigación Externa

Es una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su estudio. En esta clase de investigación sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de fuentes de reclutamiento.

La segmentación del mercado se refiere a la descomposición de éste en segmentos o clases de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo de manera específica. La segmentación debe hacerse de acuerdo con los intereses de la organización.

Cada segmento del mercado tiene características propias, atiende a diferentes necesidades, tiene expectativas y aspiraciones diferentes, utiliza distintos medios de comunicación y en consecuencia debe estudiarse de manera diferente. Si la técnica de reclutamiento utilizada son los anuncios en periódicos, el seleccionado para reclutar ejecutivos será distinto del elegido para reclutar obreros no calificados.

3.3 EL ENCARGADO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

En toda organización, siempre deberá existir un encargado o responsable del reclutamiento y de la selección, que será generalmente el jefe del departamento de personal el que realice dicha actividad.

Por otra parte, la función y responsabilidad que contrae el reclutador en el proceso es importante, pues la calidad y potencialidad de cada uno de su personal recaerá en la productividad en el trabajo. Por lo tanto su función será el haber suministrado el más óptimo y mejor capacitado.

Analizando esta serie de pasos, que deberá llevar a cabo el reclutamiento y de acuerdo a sus políticas, tomará la decisión correspondiente para encontrar a los aspirantes mejor preparados a la vacante solicitada.

Cualidades que debe poseer un reclutador

- a) Capacidad para asimilar ágilmente el lenguaje de la organización, su política y sus necesidades;
- b) Sensibilidad frente a los individuos y capacidad para mantener el rapport en la entrevista que persigue como fin, disminuir las tensiones del solicitante, durante toda ésta;
- c) Capacidad para trabajar en un sitio relativamente difícil, con muchos requerimientos de trabajadores a reemplazar, con una gran cantidad de solicitantes para atender;
- d) Tener conocimientos de como se realiza el trabajo en cada uno de los diferentes cargos y reconocer las habilidades necesarias de sus trabajadores;

- e) Facultad para recibir las diferencias individuales, sentir los aspectos de personalidad, habilidad, antecedentes profesionales, escolares, diferenciar la magnitud de especialización ofrecido por el candidato y los requisitos que se necesitan para el cargo;
- f) Desarrolla secretos profesionales que guarda celosamente;
- g) Capacidad para operar en medio de la confusión y para imponer cierta semejanza de orden.

Los encargados en el proceso del reclutamiento deben utilizar más frecuentemente éstos aspectos ya que les ayudarán a tomar la mejor decisión y elegir el mejor aspirante para el puesto.

3.4 FUENTES DEL RECLUTAMIENTO

Una organización sólo puede formar una fuerza de trabajo eficiente, si es capaz de contratar para cada una de las varias posiciones al individuo que esté más calificado para ocuparla. Tales individuos pueden ya estar empleados en otros puestos en la organización o pueden ser reclutados fuera de ella.

El reclutamiento de personal requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como externas, para el propósito de que los individuos calificados sean tomados en cuenta en la apertura actual o futura de nuevos puestos.

Debido a la amplia variedad de calificaciones requeridas y a la disponibilidad de estas personas para desempeñar los distintos puestos en muchas organizaciones puede ser necesario depender de cierto número de fuentes solicitantes.

Se le considera importante a las fuentes de reclutamiento o abastecimiento, pues es donde se podrá encontrar al mejor personal para ocupar una vacante, así como la forma de atraerlo a la organización.

El departamento responsable del reclutamiento tendrá que considerar todas aquellas fuentes que atraigan al personal mejor preparado para desarrollar con esmero y eficiencia las funciones o actividades que se le encomienden.

Aunque no se ha reconocido como un recurso para el reclutamiento, el prestigio de la empresa tiene un impacto notable sobre los esfuerzos de reclutamiento. Suele ocurrir que como la mayoría de las personas que buscan un empleo, no tienen ni el tiempo ni los recursos para acudir a todas las opciones, eliminan automáticamente a las que les provocan menos interés. Esta eliminación o selección es influenciada grandemente por el prestigio o imagen de la empresa.

Algunos de los muchos factores que influyen en el prestigio de una empresa son sus relaciones laborales, las políticas de compensación, el ambiente de trabajo y su participación en la actividad económica local. Desafortunadamente, muchas empresas y organizaciones aceptan una imagen pobre como parte de su industria o su negocio, pero cualquiera que sea su ramo de actividades, las empresas con una reputación pobre, deben actuar para mejorarla.

De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y formando opiniones acerca de ellas, éstas tratan de atraer individuos y obtener informaciones acerca de ellos para saber si hay o no interés en admitirlos.

Las fuentes utilizadas por las empresas pueden ser externas o internas, esto dependiendo de las necesidades de los interesados.

Reclutamiento Interno

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias de ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de "profesionalización" (carreras) de personal

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración del órgano de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa e incluye varios sistemas.

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas,

- a) Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización.
- b) Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- c) Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- d) Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.

- e) Planes de carreras o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- f) Condiciones de ascenso del candidato interno (está a "punto" de ser ascendido) y de reemplazo (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

Para que el reclutamiento interno sea exitoso, debe existir coordinación interna entre el órgano de Recursos Humanos y los demás órganos de la empresa.

Ventajas del reclutamiento interno

El reclutamiento interno es un proceso o movimiento interno de Recursos Humanos. Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de periódicos y honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día que se publicará el anuncio del periódico, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental – en la mayor parte de las veces, integración, ni inducción a la organización, o información amplia al respecto. El margen de error se reduce bastante gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados.

- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de autoperfeccionamiento y autoevaluación constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.
- Aprovechas las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

El uso de las fuentes internas, sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados, además puede ser beneficioso para la moral de trabajo y puede hacer que la organización obtenga utilidades por la inversión que tiene en le entrenamiento de sus empleados.

Sin embargo, las fuentes internas pueden resultar poco satisfactorias si no existen individuos disponibles dentro de la organización que tengan las calificaciones necesarias para determinada vacante. Además el personal experto contratado del exterior, puede aportar nuevas ideas, conocimientos y entusiasmo.

Desventajas del reclutamiento interno

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender - por lo menos ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar- y motivación suficiente para llegar allí. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro o frenan el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Laurence Peter denomina "Principio de Peter": Las empresas, al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por ser incompetente, se estanca.

- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.

- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. La idea de que cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendiz y ascender a todo el mundo, ya desapareció hace mucho tiempo. En este caso se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano: la organización pierde un presidente y adquiere un aprendiz novato e inexperto. Para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos igualen en condiciones a los candidatos externos.

Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Existen muchas fuentes externas de las cuales es posible reclutar personal. Algunas de ellas pueden usarse para cubrir una variedad de diversos puestos. Otras solo pueden utilizarse par cierto tipo de puestos, tales como para el personal ejecutivo, profesional, técnico, de oficinas y de empleados generales.

Las fuentes específicas utilizadas dependerán de factores tales como tamaño de la organización, sus recursos y condiciones económicas. Algunas de las principales fuentes externas son:

- **Anuncios en Diarios:** Se considera una de las técnicas más eficaces para atraer candidatos. Sus ventajas son; que hay flexibilidad en el tamaño del anuncio. Es en plazos breves. Tiene una circulación concentrada en áreas geográficas específicas. Secciones clasificadas para un fácil acceso de quienes buscan empleo activamente. Las desventajas que presenta son; que deben describir con exactitud el puesto disponible y no deben tratar de engañar al lector. Los anuncios inexactos le costarán un valioso tiempo tanto a la empresa como al solicitante. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general. Depende del grado de selectividad que se le pretende dar. Además un anuncio es fácil de ignorar por parte de los prospectos. Hay una considerable confusión competitiva. Su circulación no es especializada, es necesario pagar un gran número de lectores no deseados. Tiene una baja calidad de impresión. Este medio puede utilizarse cuando se desea limitar el reclutamiento a un área específica. Cuando existen suficientes prospectos en un área específica. Cuando un número suficiente de prospectos lee los anuncios de solicitud de empleados como para cubrir las necesidades de contratación.

- **Anuncios en Revistas:** Las revistas especializadas llegan a las categorías de ocupación específicas. Algunas de sus ventajas son; que existe flexibilidad en cuanto al tamaño del anuncio. Tiene una gran calidad de impresión. Pueden ser de un medio editorial prestigiado. Tienen una larga vida, los prospectos guardan las revistas y las vuelven a leer. Algunas de sus desventajas serían; que tienen una amplia circulación geográfica y no podrían utilizarse para limitar el reclutamiento a un área específica. Se requiere de un

gran tiempo de anticipación para la publicación del anuncio. Este medio puede utilizarse cuando el empleo es especializado, por ejemplo revistas de ingeniería o Computación. Cuando el tiempo y las limitaciones geográficas no son tan importantes, o cuando se participa en programas de reclutamiento continuos.

- **Consulta de los archivos de candidatos:** Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores. Lo fundamental es que la empresa siempre tenga las puertas abiertas para recibir solicitudes de candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y si es posible mantener contactos eventuales con ellos para no perder el atractivo ni el interés. Este es el sistema de menor costo y cuando funciona, no requiere demasiado tiempo.

- **Radio y Televisión:** Aunque no se usan con tanta frecuencia como los anuncios en los periódicos, pueden resultar eficaces. Entre sus ventajas están; que son muy difíciles de ignorar. Puede llegar a los prospectos que no estén buscando empleo activamente más que en los periódicos y revistas. Puede limitarse a áreas geográficas específicas. Son muy flexibles creativamente. Puede dramatizar los requisitos del puesto con más eficiencia que los anuncios impresos. Tiene poca confusión competitiva de reclutamiento. Sus desventajas son; que sólo es posible difundir mensajes breves y poco complicados. Falta de permanencia, ya que el candidato no puede regresar el anuncio. Necesitaría de muchas repeticiones necesarias para causar una impresión. La creación y producción de comerciales (particularmente de

televisión), es muy costosa y tardada. Falta de selectividad de intereses especiales, debido a que se paga por una circulación desperdiciada. Es conveniente utilizarlo en situaciones competitivas, cuando no son suficientes los prospectos que leen el anuncio impreso. Cuando hay múltiples vacantes y no existen suficientes prospectos en ciertas áreas geográficas. Cuando se requiere de un gran impacto y de manera rápida. Una campaña "relámpago" puede saturar un área en dos semanas o menos. Es útil para llamar la atención a los anuncios impresos.

- **Candidatos presentados por empleados de la empresa:** Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a recomendar o presentar candidatos, está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado. Además según la manera de desarrollar el proceso, se vuelve corresponsable ante la empresa por la admisión del candidato. Esta presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización formal.

- **Carteles o anuncios en la portería de la empresa:** Es un sistema de bajo costo, aunque su rapidez y resultados dependen de algunos factores como la localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. En éste caso el vehículo es estático; el candidato debe tomar la iniciativa. Es frecuente que este medio sea utilizado para cargos de los niveles inferiores.

- **Contactos con universidades y escuelas:** Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.. A través de las bolsas de trabajo, algunas empresas desarrollan programas de reclutamiento, enviando material a las instituciones mencionadas.
- **Agencias de reclutamiento:** Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Algunas agencias reciben el apoyo público y operan sobre la base de no perseguir lucro, por ejemplo las operadas por gobiernos federales, estatales y locales; mientras que otras actúan como empresas lucrativas. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio, bajo o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial. El Reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.
- **Viajes de reclutamiento a otras localidades:** Muchas veces cuando el mercado local de recursos humanos ya está bastante explorado, la empresa puede efectuar el reclutamiento en otras ciudades o localidades. El personal de reclutamiento efectúa viajes y se instala en algún hotel para publicar anuncios en la prensa o radio locales, ya sea para contratar personal en la misma localidad en que tienen una sucursal de la empresa, o para que después de un periodo de prueba, los candidatos reclutados se transfieran a la ciudad dónde están las oficinas centrales, con una serie de beneficios y garantías.
- **Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado:** En términos de cooperación mutua, los contactos de las empresas que se dedican al mismo giro se intercambian candidatos que puedan serles útiles.

- **Ferias de Empleo:** Es una reunión de varias empresas que requieren personal para varias vacantes. Tiene una flexibilidad creativa. Lo que llama la atención es la descripción del empleo y los prospectos pueden quedar contratados de inmediato. Una desventaja es que los candidatos deben acudir al centro de reclutamiento para enterarse de las vacantes. Se utilizan carteles, pancartas, folletos, presentaciones audiovisuales, como parte de un programa de referencias de empleo.

- **Internet:** Actualmente existe una innovadora forma de buscar candidatos de todos niveles por Internet. Un gran número de empresas proporcionan los servicios de reclutamiento y selección de personal, preselección y análisis curricular, entrevistas, evaluaciones y contratación final, asesoría en general, estructuración y nivelación de cargos, administración de nómina, etc. Cuentan con bases de datos de candidatos de todas las áreas de actividad. Pero también puede ser que la empresa tenga su propia página en Internet, en la cual se proporciona información de sus actividades, sus productos, vacantes, requisitos, y la posibilidad de ingresar su curriculum vitae para una posible entrevista.

La mayor parte de las veces estas técnicas de reclutamiento se realizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo.

En general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique.

Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

Ventajas del reclutamiento externo

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, si no que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Desventajas del reclutamiento externo

El reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el envío a la selección, en los exámenes médicos y a la documentación, así como en la liberación del candidato respecto de otro empleo y en preparar el ingreso. Cuanto más elevado es el nivel de cargo, mayor es ese periodo. La empresa debe prever y elaborar la solicitud de empleados con más anticipación para que el órgano de reclutamiento no esté presionado por los factores de tiempo y urgencia en la consecución de candidatos.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, etc.
- En un principio es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas admiten personal mediante un contrato que estipula un periodo de prueba, para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que este percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio de reclutamiento externo como una deslealtad de la empresa hacia su personal.

- Por lo general afecta la política salarial de la empresa, al actuar sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

Reclutamiento mixto

Una empresa nunca hace sólo el reclutamiento interno, ni sólo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre, ya que al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es reemplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse.

Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización, siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que se suprima. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado para que éste no busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor. Ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de reclutamiento.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- 1) Inicialmente, reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no dé los resultados deseables. La empresa está más interesada en la entrada de recurso humanos, que en su transformación; es decir a corto plazo, la empresa requiere personal calificado y no necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura

de lo esperado, asciende a su propio personal, sin considerar inicialmente criterios sobre calificaciones necesarias.

- 2) Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
- 3) Reclutamiento interno y reclutamiento externo simultáneos, si es el caso que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, sea a través de entrada o a través de la transformación de sus recursos humanos. Una buena política de personal debe preferir a los candidatos internos frente a los externos, en caso de que presenten igualdad de condiciones. Esto permite que la empresa no descapitalice sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

CAPÍTULO 4

SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal y viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de incremento en la entrada y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente restrictiva.

El reclutamiento corresponde atraer, de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. En consecuencia el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos.

4.1 CONCEPTO

"La Selección de personal es un procedimiento para encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajo en el desempeño de su labor y el desarrollo de sus habilidades, a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización" (ARIAS , 1985, p.257)

"La selección de Recursos Humanos es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de

empleo, se comparan con las de otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización."

"Podemos afirmar que la selección es la elección del candidato adecuado para el puesto adecuado, es escoger de los candidatos reclutados, los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización". (CHIAVENATO ,1999, p.239)

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- A. Adecuación de la persona al cargo
- B. Eficiencia de la persona en el cargo

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales físicas (estatura, peso, sexo, constitución, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) y psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, capacidad intelectual, etc.) que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, ya que logren un mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización. Las personas difieren, tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida.

En general puede decirse que el proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también un pronóstico respecto de esas dos variables.

El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

El valor de la selección de personal puede describirse en seis pasos que son:

1. Reducir la rotación de trabajadores y el desperdicio que implica.
2. Aumentar la eficiencia general de la organización.
3. Ahorrar el dinero al pagar sueldos de acuerdo a la capacidad de los empleados y evitar que este pagado a los que no lo merecen.
4. Reajustar rápidamente a los empleados mal colocados, permitiéndoles un mayor rendimiento con relación a su costo.
5. Economizar mediante la reducción del adiestramiento de una cantidad excesiva de trabajadores nuevos.
6. Las ventajas intangibles que invariablemente se derivan de una fuerza de trabajo que está satisfecho porque se encuentra bien colocado.

El proceso de selección se inicia cuando se presentan las vacantes en una organización por medio de la transferencia, promoción, separación o por aumento autorizado de personal.

Si por un lado están el análisis y las especificaciones del puesto que se ocupará (los requisitos indispensables exigidos al aspirante) por el otro tenemos candidatos profundamente diferenciados entre sí, que compiten por el empleo. En estos términos, la selección configura un proceso de comparación y decisión.

4.2 LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACIÓN

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del puesto (exigencias que debe cubrir el ocupante del puesto) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del puesto; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

4.3 LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE DECISIÓN

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el puesto y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan con los requisitos y merezcan ser postulados para que la empresa los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el puesto vacante. El organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, si no que debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzgue más idóneos para el puesto. La decisión final de aceptar o rechazar los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento: (CARELLI, 1972, pp. 27-31).

- a) **Modelo de colocación:** Cuando no se contempla el rechazo. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él, es decir, el candidato debe ser admitido sin objeción alguna.
- b) **Modelo de selección:** Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo por proveer; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado.
- c) **Modelo de clasificación:** Es el enfoque más amplio y situacional. En éste modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante. Ocurren dos alternativas para el candidato: puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes, hasta

que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que lo disputan, pero solo uno podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado.

Este modelo se sustenta en el concepto ampliado de candidato, es decir, la empresa no lo considera dirigido a determinado cargo, si no como un candidato de la organización que será ubicado en el cargo más adecuado a sus características personales.

BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del puesto vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo.

Recolección de información acerca del puesto

La recolección de información acerca del puesto que se pretende suplir puede hacerse de cinco maneras:

- 1) Descripción y análisis del puesto. Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cubrir el aspirante al puesto) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al puesto para que el proceso de selección se centre en ellos.
- 2) Aplicación de la técnica de los incidentes críticos. consistente en que los jefes directos anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y

comportamientos de los ocupantes del puesto considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica identifica las características deseables (que mejoran el desempeño) en los nuevos candidatos pero presenta el inconveniente de fundamentarse en la opinión del jefe inmediato. Además es difícil definir con exactitud lo que el jefe inmediato considera comportamiento deseable o no deseable. (FLANAGAN,1954, pp. 327-358).

- 3) **Requerimiento de personal.** Verificación de los datos consignados en el requerimiento a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al puesto. Cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requerimiento de personal deberá tener espacios adecuados dónde el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y esas características. Todo el proceso de selección se basará en esos datos.
- 4) **Análisis del cargo en el mercado.** Cuando se trata de un puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.
- 5) **Hipótesis de trabajo.** En caso de que no pueda aplicarse a ninguna de las alternativas anteriores, debe recurrirse a al hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

A partir de ésta información, respecto del puesto por proveer, el organismo de selección está en capacidad para traducirla a su lenguaje de trabajo.

4.4 ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL PROCESO DE SELECCIÓN

El número de pasos a seguir en el proceso de selección es variable de acuerdo a la organización y al nivel del puesto que se desea cubrir.

Los pasos básicos del proceso de selección en cualquier organización son:

- **Requisición de personal y descripción del puesto:** Este procedimiento nos indica el perfil que debe tener el individuo para el puesto vacante, considerando como base la descripción y análisis de puestos.
- **Reclutamiento:** Como ya se ha mencionado, el reclutamiento de personal es la manera usar fuentes internas o externas para atraer personas como candidatos para ocupar alguna vacante dentro de la organización.
- **Recepción del solicitante:** Aquí se crea la opinión inicial que tiene el candidato con respecto a la organización, como ésta de él. El lugar dónde se lleve a cabo la recepción deberá ser confortable para poder dar tranquilidad al individuo, hay quienes consideran que desde el momento en que el individuo llega a la recepción, por medio de la observación se le comience a calificar.
- **Solicitud de empleo:** En las empresas se utilizan diversas formas de solicitud, ya que representan un método, práctico, rápido y sistemático para poder obtener información acerca del solicitante. Se trata de obtener información necesaria del candidato sobre los puntos siguientes: DATOS PERSONALES (nombre, dirección, estado civil, teléfono, lugar y fecha de nacimiento, edad, nacionalidad, sexo, rasgos físicos) DATOS GENERALES (número de afiliación al IMSS, R.F.C, cartilla del servicio militar liberada, licencia de manejo, nombre del afianzador) DATOS FAMILIARES (padres, dependientes, medios económicos) REFERENCIAS PARTICULARES (nombre, dirección, teléfono, tiempo de conocerlo, ocupación) HISTORIAL DE

TRABAJO (empresa, puesto, descripción del trabajo, sueldo y prestaciones, tiempo laborado, causas de separación) CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA EN MÁQUINAS (de oficina, taller, fábrica) ESCOLARIDAD (escuela, nombre, fecha de estudios actuales, título, idioma) ASOCIACIONES O CLUB AL QUE PERTENECE (pasatiempos y firma del solicitante). Según las necesidades o políticas de la empresa se derivan formas de solicitud de empleo y algunas de ellas no cumplen con el objetivo que persigue la selección por ser tan analíticas. Además algunas veces las preguntas son innecesarias y cansadas para el solicitante que al estar vaciando sus datos lo hará en forma escrita y con ello ayudará, por medio de la caligrafía y ortografía reflejará otro perfil o personalidad. Otro instrumento de gran ayuda en la recepción de solicitudes es sin duda, la presentación de un curriculum vitae que por lo general deberá contener los siguientes datos: Datos personales, Antecedentes escolares, Estudios complementarios, Idiomas, Historial de trabajos anteriores, Pasatiempos y aficiones, Referencias personales, Sueldo deseado, Areas de interés.

- **Entrevista preliminar:** La entrevista se define como la forma de comunicación interpersonal que se da entre dos individuos, uno el entrevistado y otro el entrevistador que suele ejercer una acción recíproca para llegar a la información precisa del solicitante que a su vez se transforma en un intercambio de expresiones. Este tipo de entrevista es el primer contacto con el aspirante, por lo cual no se debe descuidar ningún aspecto sobre los requisitos para la vacante de acuerdo a lo estipulado por la organización, como el de garantizarle al individuo las posibles oportunidades: que al incorporarse logre un posible ascenso, la naturaleza del trabajo, el horario, el sueldo ofrecido, las prestaciones, oportunidades que tendrá para el futuro a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.
- **Pruebas de Preselección:** Este tipo de pruebas las realizará el responsable del área de interés para el puesto, comprobando si el aspirante es realmente

el más adecuado tomando en cuenta sus conocimientos y experiencias que haya obtenido de empleados anteriores, también se le puede considerar como examen práctico.

- **Entrevista Profunda:** Para poder realizar esta etapa se necesita un tiempo más extenso para profundizar sobre la personalidad del individuo, durante la entrevista los principales tópicos pueden ser: Completar o explicar los datos de la solicitud, qué dirigió al solicitante a ésta empresa, que espera encontrar en su trabajo, que necesidades tiene, cargas familiares, etc., estructuración familiar más detallada que en la solicitud, cuales son sus aficiones y sus principales gustos. El modo general de conducir esta entrevista es: Recibir lo más amablemente que se pueda al candidato, iniciar la plática haciéndole notar nuestro interés en la entrevista y como tratamos de armonizar un interés nuestro (un trabajador) con el suyo (un trabajo), Provocar la sencillez y cordialidad, con el fin de inspirarle confianza, cuidar de entrevistar, más que de ser "entrevistados", Garantizar y realmente buscar la lealtad y el interés, Tratar de observar lo mejor que podamos la persona del solicitante, sus reacciones, cultura, presentación, etc.; Cerrarla anunciando que no podemos proporcionarle trabajo por tal o cual motivo, o bien, citándolo para el siguiente trámite, Hacer inmediatamente por escrito un resumen de lo observado. En la entrevista conviene escribir lo menos posible. Lo obtenido en la entrevista son siempre "datos que comprobar" pero un así tiene gran valor.
- **Examen Psicológico:** También conocido como test, se realiza una valoración de la capacidad y habilidad de la persona y así como de su aptitud en relación con los requerimientos y las posibilidades de su desarrollo para el futuro.
- **Opinión y decisión del jefe inmediato:** El jefe del área interesada efectuará pruebas prácticas a fin de comprobar si el candidato tiene los conocimientos y la experiencia laboral necesaria que exige el puesto, el resultado de ésta decisión se debe dar a conocer para la contratación del

seleccionado y el registro de los candidatos que deberán ser promovidos para futuros puestos y a los que no tengan una posibilidad más adelante ya que es una obligación profesional el de orientarlos para un mejor aprovechamiento de sus recursos en otros mercados de trabajo de la zona.

- **Estudio socioeconómico:** Este deberá cubrir tres áreas: 1.- Proporcionar información sobre la actividad socio-familiar para conocer posibles situaciones de conflictos que influyen directamente en el rendimiento del trabajo. 2.- Conocer detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el desarrollo del trabajo en razón de la actividades anteriores. 3.- Comprobar la honestidad y veracidad de la información proporcionada en la fase de verificación de datos proporcionados por el candidato en la solicitud o la entrevista de dicho proceso de selección, donde se analiza sus antecedentes a través de la opinión expresada por personas con las que se ha tenido una relación. El estudio socioeconómico deberá contener a grandes rasgos los siguientes datos: Antecedentes personales, Antecedentes familiares, Antecedentes laborales, Situación económica.
- **Examen Médico:** El examen médico se coloca casi siempre al final de las etapas de selección porque para ser útil tiene que ser lo más completo posible por lo que en cierta forma resulta costoso y sólo debe aplicarse a quienes se tiene una gran probabilidad de que serán contratados. Tiene un valor especial en las organizaciones, dado que llega a influir en los aspectos como: cantidad, calidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad. Tiene como fines principales, Investigar su estado general de salud, conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas (Art. de la Ley Federal del Trabajo), saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto o que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo, verificar si el trabajador tiene uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos (la vista, el oído, etc.), Orientarlo sobre como puede curarse enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle. El examen médico se basa en los siguientes

enunciados legales que se encuentran en los reglamentos de higiene de la Secretaría del Trabajo.

Artículo 15 “ Los patrones están obligados a mandar practicar el examen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores”.

Artículo 16 “ Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico solicite”.

Artículo 17 “ En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad”.

- **Contratación:** Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato, existe la necesidad de complementar sus datos para integrar su expediente de trabajo. Entre estos se encuentran fotografías, llenado de formas, etc. En la ley Federal del Trabajo y según el artículo 123 apartado A de la Constitución Mexicana, la ley presume la existencia de un contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo que a falta del contrato escrito, no priva al trabajador de sus derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la ley imputa al patrón la falta de esta formalidad. Se debe determinar el servicio que deba prestar el trabajador, quedando obligado a cumplir con la actividad que se encomiende ya que la prestación de este trabajo personal se llevará a cabo con el pago del sueldo o salario. La Ley Federal del Trabajo en el artículo 20 define a la relación de trabajo cualquiera que sea el acto que se le dé la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

4.5 REQUERIMIENTOS DE LA FUNCIÓN DE SELECCIÓN:

Para que la función de selección de Recursos Humanos opere adecuadamente, todas sus partes deben realizarse por profesionales calificados. Las dependencias usuarias y los candidatos deben conocer el procedimiento de selección que se implemente, el cuál debe ser válido, confiable, objetivo, estandarizado y ético en todas sus partes.

Por otra parte, durante la puesta en marcha del procedimiento de selección, deben contestarse estas preguntas:

* ¿ A qué nivel pertenecen las plazas en las que se va a seleccionar personal (ejecutivo, empleado, obrero)? No se puede dar un tratamiento igual a todos los puestos, habrá que pensar en estrategias particulares para cada uno.

* ¿ Conoce el seleccionador las características del puesto? No se puede seleccionar si no se tienen los elementos de comparación para poder hacerlo.

* ¿ El candidato está dispuesto a aceptar el salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las probabilidades de desarrollo y promoción que puede ofrecer la empresa?

La selección de Recursos Humanos debe ser un proceso bilateral de toma de decisiones.

* ¿ Existen, se conocen y se llevan a cabo políticas de selección y contratación? Es imprescindible analizar si las características de los candidatos se ajustan a éstas.

* ¿ A quienes se desea seleccionar, a los mejores candidatos o a los menos malos?

El último requisito indispensable de la función de selección es que antes de tomar decisiones de contratación, debe reunirse la mejor y mayor información posible sobre cada uno de los aspirantes y no adelantar conclusiones hasta haber analizado los resultados correspondientes.

CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO:

ANTECEDENTES:

La compañía "REGNIS" objeto de nuestro estudio, nació en el año de 1850 en Boston, U.S.A cuando Isaac Merrit Singer perfecciona la Máquina de coser, dando como resultado un innovador invento que constituye un fuerte impulso para la industria de la confección, así como para el trabajo de la mujer en el hogar.

Al darse cuenta de la gran demanda de la máquina de coser, se asocia con otras dos personas y en 1851 inicia operaciones en Boston, la empresa llamada I.M. REGNIS AND COMPANY que en poco tiempo establece su sede en la Ciudad de Nueva York, extendiendo rápidamente sus operaciones a todo Estados Unidos, Europa y América Latina.

REGNIS forma parte de la Organización Internacional " Semi-Tech Corporation", la cuál además de controlar ésta empresa, cuenta con fábricas y organizaciones de reconocido prestigio en el ámbito mundial.

REGNIS EN MÉXICO

México, desde 1860 es el primer país de América Latina en el cual REGNIS inicia con la venta de máquinas de coser, a través de comerciantes independientes que compraban las máquinas en E.U. y después las vendían al público en las condiciones que a cada quién le parecían mejores.

Ya para el año de 1887, la Ciudad de México es elegida para establecer una agencia central que abrió sus puertas el 12 de agosto de ese año, dependiendo directamente de las oficinas ejecutivas de Nueva York.

Apenas un año más tarde, en 1888 se habían establecido 9 oficinas REGNIS en México ubicadas en Zacatecas, Guadalajara, Durango, Puebla, Guanajuato, San Luis Potosí, Monterrey, Oaxaca y el Estado de México.

Después de 1889, se introdujo el sistema de tiendas como base para trabajar un territorio por medio de vendedores y cobradores, que es de hecho como viene operando hasta la fecha.

Desde finales del siglo pasado, la máquina REGNIS se ha convertido en parte fundamental de la familia y de la industria en el mundo entero.

A éste rápido desarrollo contribuyó mucho el sistema de ventas a plazos creado por ésta empresa en 1856 que fue y sigue siendo la gran alternativa para llegar a todo tipo de economía familiar.

Hacia 1904, la Razón Social cambió a “REGNIS Compañía de Máquinas de Coser” y poco después extendió sus operaciones hacia Latinoamérica dirigidas desde nuestro país.

Durante la Revolución, la empresa vivió tiempos difíciles pero hacia 1920 volvió a la estabilidad y el negocio retomó su paso.

REGNIS jugó un papel muy importante en la recuperación económica Post – Revolucionaria, pues aportó la maquinaria requerida para la industria del calzado y del vestido, como hasta nuestros días.

En 1958 se inauguró en Querétaro una planta de fabricación de Máquinas de Coser.

En la década de los 70's ésta organización estaba integrada por 64 tiendas de las cuales 18 estaban en el D.F. y sus oficinas se mudaban de Polanco a la Av. Nuevo León en la Colonia Condesa. La razón Social cambió ahora a "REGNIS MEXICANA S.A DE C.V."

En 1972 se lanzó al mercado la primera máquina de zig-zag fabricada en México "La Facilita".

A partir de 1985 se inicia una agresiva estrategia comercial para comercializar también electrodomésticos y en 1990 contaba con 90 tiendas.

Actualmente cuenta con 194 tiendas en toda la República en dónde se puede encontrar desde la tradicional Máquina Negrita, hasta máquinas especializadas como la Overlock y Máquinas Electrónicas Computarizadas, así como toda una línea completa de productos para el hogar como muebles, línea blanca, electrónica, etc.

REGNIS festeja en éste año, su ciento cincuenta aniversario, durante los cuales ha vivido épocas de gran auge y otras difíciles, sin embargo siempre esforzada y luchadora, sigue hoy aquí, firme, sólida y dinámica, enriqueciendo el mercado mexicano.

SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente, en ésta empresa el reclutamiento se realiza a través de:

- Periódico
- Escuelas y Universidades
- Juntas de Intercambio

□ PERIÓDICO:

Los anuncios tienen la ventaja de permitir alcanzar un gran auditorio. Si el anuncio se coloca en una publicación profesional o comercial, que llegue a un grupo de lectores seleccionado y deseado, ofrecerá mayores posibilidades de producir resultados favorables, que si se coloca en una publicación de circulación en masa. Es importante mencionar que si se oculta o falsea la información, logrará atraer candidatos que cuando descubran la verdad sobre sus obligaciones, pueden mostrarse resentidos o rechazar el puesto. La principal limitación es la naturaleza impredecible de sus resultados, en algunos casos, un anuncio puede dejar de atraer alguna respuesta significativa y en otros casos puede originar que la empresa se vea sobrecargada de solicitudes. A Pesar de que los requisitos deseados para una vacante, se especifiquen claramente en el anuncio, este puede atraer a muchos solicitantes marginales, que acuden con la esperanza de que pueda existir una remota posibilidad de ser considerados.

Los anuncios se realizan principalmente en dos periódicos de circulación nacional, El Universal y El Esto, aunque éste último sólo se utiliza para cuando se quiere llegar a un nivel sociocultural menor y es básicamente para puestos menos intelectuales, por ejemplo almacenistas, auxiliares generales, etc.

□ ESCUELAS Y UNIVERSIDADES:

La creciente demanda de personal que cuenta con grados académicos superiores en los campos administrativo, científico y técnico, ha llevado a la compañía a ocuparse de un reclutamiento más vigoroso de graduados en las escuelas comerciales o en las universidades. La mayoría de los colegios o universidades tienen un servicio para ayudar a sus estudiantes a encontrar una colocación y proporciona los registros de los graduados que buscan empleo. Estos servicios de colocación (bolsa de trabajo) son de gran ayuda para los reclutadores pues se pueden localizar candidatos calificados, además de diseminar folletos o manuales de la compañía a las personas interesadas.

Para ponerse en contacto con la Escuela o Facultad, primero se habla con el coordinador de la bolsa de trabajo para saber si podemos publicar nuestras vacantes ahí.

Posteriormente, se elabora un boletín dónde se incluye el puesto vacante, el sueldo, los requisitos o el perfil del puesto, la dirección de la empresa, el nombre de la persona que los va a entrevistar y los datos de la empresa.

Este boletín se envía a la Escuela o Universidad y ellos lo exhiben o publican, para que los estudiantes interesados acudan a una entrevista.

Esto ocurre en las Escuelas y Universidades que lo manejan de ésta manera, pero otras cobran una cuota anual por este derecho de anunciarnos, y ellos personalmente elaboran un boletín impreso con los nombres, teléfonos, fotografía (algunos la incluyen) y características de los estudiantes que se quieren boletinar o que están buscando un empleo.

Nos entregan una copia y si algún candidato nos parece idóneo para una vacante, nos ponemos en contacto con él.

□ JUNTAS DE INTERCAMBIO:

Son juntas que se realizan mensualmente entre empresas del mismo giro, en éste caso comercializadoras de electrodomésticos y Máquinas de coser para intercambiar vacantes y/o candidatos.

Se les conoce como "Puestos Tipo" ya que son puestos que todas estas empresas utilizan como por ejemplo: cajeros, vendedores, contadores, publicistas, etc. A éstas juntas acuden los encargados de reclutamiento de cada empresa e intercambian información de candidatos que tal vez a ellos en éste momento no le interese o no tengan vacante, pero que a otra de las empresas podría serle útil. Ellos publican dichas vacantes en su empresa.

Una vez que la empresa cuenta con varios aspirantes al puesto, se realiza una entrevista preliminar con cada uno de ellos y se les aplican algunas pruebas psicométricas, posteriormente se les envía a una entrevista más profunda con el encargado del área, al que ya se le han hecho llegar previamente los resultados de estas evaluaciones.

Durante ésta entrevista, al candidato se le da una breve explicación de las actividades que realizará en su puesto, pero no hay un documento que detalle dichas actividades y la manera de realizarlas, es decir se carece de una descripción de puestos en el área de Mercadotecnia y en otras áreas de la empresa. La falta de esta información ocasiona primeramente atrasos en la operación, debido a que al trabajador le lleva tiempo entender el proceso de trabajo de la empresa, que como es una organización muy antigua, muchos de sus métodos y formas de hacer las tareas ya son obsoletos e ineficientes.

Este hecho, aunado a que ya estando dentro de la organización, observa que los salarios no son iguales para las personas que realizan el mismo tipo de funciones, puede desilusionar al seleccionado hasta el hecho de abandonar la empresa, porque consideran que el empleo no se adecua a sus necesidades.

Cuando hay una gran diferencia entre lo que el empleado espera encontrar y la realidad del entorno, las personas realizan una acción determinada para reducirla, en el caso de un recién empleado esta acción puede consistir en renunciar al puesto.

Ocasionando actualmente una rotación de personal (la cual se obtiene calculando: el número total de bajas entre el promedio de personas en la nómina del departamento de mercadotecnia en un periodo determinado por 100) del 40% aproximadamente.

Las entrevistas con una descripción realista del puesto constituyen una medida preventiva para este tipo de situaciones.

ANÁLISIS

Después de analizar los tres medios de reclutamiento, determinamos que el más eficaz para ésta empresa es el Periódico y debido a que la empresa, tiene tiendas alrededor de la República Mexicana, los anuncios se difunden a nivel nacional, siendo su costo muy alto que va desde \$ 3'726.00 pesos en páginas interiores y \$ 6'145.00 pesos en primera plana por un día de publicación.

En provincia, en los Estados de Monterrey, Guadalajara, Veracruz, y Morelia por ejemplo, los costos son igual de altos que en el D.F.

En otras poblaciones los costos son muy bajos, pero en el caso de ésta empresa, las Oficinas Generales están ubicadas en el D.F. y es ahí dónde se localiza el área de Mercadotecnia.

Una de las ventajas de éste medio es que alcanzan un gran auditorio y el efecto es inmediato, es decir, se logra atraer una buena cantidad de candidatos.

Pero una desventaja sería que si no se especifican claramente en el anuncio los requisitos deseados, acudirán muchos solicitantes con la esperanza de que sean tomados en cuenta, aunque no reúnan al 100% los requisitos solicitados en dicha publicación.

Además a la empresa le lleva un poco más de tiempo seleccionar de entre todas estas solicitudes, las que verdaderamente reúnen el perfil, es decir es como si aplicara un filtro.

En segundo lugar estarían las Escuelas y Universidades, debido a que el proceso es muy tardado, pues pasa más tiempo en lo que se publican las vacantes y los candidatos empiezan a pedir información o citas para entrevista.

Se podría manejar, que las Escuelas y Universidades se comprometieran a enviar personal en los tres días siguientes a su publicación.

Por último, las Juntas de intercambio como son mensuales, tienen la desventaja de que no está muy a tiempo la información que se llegase a requerir en determinado momento, y considerando la posibilidad de hacerlas no tan esporádicamente, concluimos que como son ejecutivos con muchas ocupaciones muchas veces no les es posible asistir.

Tal vez una solución sería que dicha información se la hicieran llegar por un mensajero o vía fax, para estar en contacto más frecuentemente.

Se planea en fecha próxima, utilizar el Internet para reclutar personal, de todos los niveles, aunque se considera que el acceso a éste medio no lo tienen muchas personas, por utilizarse una computadora y el pagar una renta para poder acceder a él.

Actualmente la empresa cuenta con 3040 empleados activos y realmente representaría un beneficio utilizar este medio para todas sus áreas, como Mercadotecnia, Ventas, Auditoría, Contabilidad, Sistemas, etc.

Es difícil creer que una compañía transnacional como lo es REGNIS, se encuentre tan estancada en los procesos de reclutamiento y selección, considero que es debido a que es una empresa muy antigua que durante mucho tiempo no ha ido a la par con los avances técnicos del país y de otras organizaciones, aún sigue siendo muy reacia a los cambios, la mayoría de su personal ha crecido con ella, es gente con muchos años de antigüedad, que durante todo éste tiempo ha hecho las cosas de la misma manera. Como se

puede observar en los anexos al final de éste trabajo, la descripción y el análisis de puestos han permanecido, desde hace años, sin actualizarse de acuerdo a las necesidades cambiantes del mercado y de la competencia laboral, realmente el personal no sabe si su remuneración es justa y competitiva, o si las funciones que está realizando son las que le corresponden realmente; porque al ingresar a la compañía no hay un documento que describa las actividades a desarrollar y tampoco una inducción al puesto.

Considero que actualizando toda esta información, acorde a cada puesto y área de la empresa, traerá beneficios tanto al personal como a la propia organización.

Como una propuesta de pruebas de Selección que pudieran aplicarse y que actualmente muchas empresas utilizan son:

- o **CLEAVER:** Esta técnica permite conocer el nivel de compatibilidad del puesto necesario con las características de la persona. Se compone básicamente de dos elementos: el factor humano y la autodescripción. La calificación obtenida en la descripción de puesto y el comportamiento refleja el nivel de empuje, influencia, constancia y apego que requiere el puesto y el nivel que presenta el candidato. La autodescripción es la imagen que tiene el candidato de si mismo; se compone de tres fases: el comportamiento natural en el trabajo, el comportamiento proyectado o la motivación en el trabajo y las limitaciones del puesto. La evaluación se hace en cuatro factores:
 - **Dominio o empuje:** la capacidad de liderazgo, de lograr resultados, de aceptar retos de superar problemas y de tener iniciativa.
 - **Influencia:** Habilidad para relacionarse con la gente y motivarla para que realice actividades específicas.

- **Constancia:** Capacidad para aceptar trabajos de manera continua y rutinaria y que no requieran cambios.
- **Apego:** Habilidad para desarrollar trabajos respetando normas y procedimientos establecidos.

Cuando se tiene el reporte con la calificación y el perfil correspondiente, podemos conocer las características esenciales del evaluado.

La técnica de Cleaver busca conocer los mecanismos o medios que ayudan a una persona a desarrollar mejor su trabajo, así como sus reacciones en situaciones favorables o desfavorables. Estas reacciones pueden ser reactivas o pasivas.

- **TERMAN:** Este instrumento de medición tiene sus antecedentes en las escalas de inteligencia de Binet, creadas para medir el nivel intelectual general de los individuos a manera de Coeficiente intelectual. La versión que se presenta corresponde a una adaptación realizada por Lewis Terman y Merrill, en la Universidad de Stanford. Fue diseñada para determinar el coeficiente intelectual. Nos da una visión desglosada de algunas de las funciones más importantes de la inteligencia como son: vocabulario, abstracción, síntesis, información, concentración, análisis, juicio, organización, atención y planeación. La medición de la inteligencia o la capacidad para percibir y razonar adecuadamente es de gran utilidad en la selección de personal, porque nos ayuda a tener una visión general y una predicción del comportamiento del candidato dentro del contexto laboral. Sin embargo, la información que nos proporciona ésta evaluación debe considerarse como parte de una batería de evaluaciones, pues una evaluación aislada no nos da toda la información que requerimos para realizar una adecuada selección de personal. El único requisito para la aplicación de esta prueba es que la persona posea la escolaridad suficiente para comprender problemas

expuestos de forma escrita. Esto depende de las características de cada persona, pero en general dicha capacidad se desarrolla a partir del segundo grado de primaria.

El departamento de personal podría contribuir a disminuir la tasa de rotación de personal colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Ya que al hacer esto, se beneficia tanto el empleado como la organización.

Un método sería, el aplicar a los recién contratados un programa de orientación (o inducción) que sirviera para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados. Porque al hacer un sondeo por la empresa, es asombroso que casi nadie conoce datos precisos sobre la compañía (su misión su filosofía, su estructura, tradiciones, etc.) y menos personas aún, desean compartir esa información.

El proceso de orientación facilitaría la transición que sufre un solicitante que se convierte en integrante de la organización.

Por otra parte, considero que una empresa tiene éxito cuando cuenta con la habilidad para contratar a la gente adecuada para el puesto adecuado y motivarla, evaluarla y desarrollarla. Sin embargo, el crecimiento de una organización se detiene o se dificulta debido a que no pueden mantener una fuerza laboral eficiente y entusiasta.

La competencia y los avances técnicos han activado una avalancha de cambios, por lo que muchas empresas no han sobrevivido, pero considero que existen administradores muy capaces en ésta organización que podrán manejar

mejor el cambio, pero para manejar el cambio deben tener empleados comprometidos, empleados que hagan sus funciones como si fueran los propietarios de la empresa. Y esto sólo se logra mediante el uso de las técnicas adecuadas, las cuales juegan un papel muy importante en el fortalecimiento del compromiso del empleado.

CONCLUSIONES

Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos, para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos. El administrador debe buscar la conjugación óptima de esos recursos a fin de que la consecución de los objetivos de la organización sea lo más productiva posible ; es decir que se obtenga el mayor rendimiento con los recursos disponibles.

Toda organización puede considerarse como un sistema. El sistema requiere ciertos insumos que son procesados y dan lugar a resultados. Generalmente se presta atención a los insumos y a los resultados tangibles, y se descuidan los intangibles. Sin embargo, dependerá en gran parte de sus recursos humanos el destino de la organización. Para mantener una fuerza de trabajo productiva es necesario que se estén alcanzando los objetivos personales de cada uno de sus integrantes. Cuando esto no ocurre, el desempeño de los empleados puede descender, la satisfacción puede volverse descontento y la organización puede perder a sus mejores integrantes o enfrentar una serie de conflictos internos.

El desarrollo integral del hombre en el trabajo socialmente organizado requiere inicialmente de una adecuada selección de personal que promueva su crecimiento para ser y estar mejor.

Se estudiaron diversas aplicaciones de algunos métodos que tienen por objeto lograr que las organizaciones administren mejor los recursos humanos con los que cuentan.

Con esta investigación se hace más claro que el reclutamiento y la selección de personal son actividades que siempre deben hacerse con sensibilidad, ética y sentido de trascendencia debido a la repercusión que tiene el trabajo tanto en el medio laboral, como en la familia y la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR ALVAREZ ALFONSO, Elementos de la Mercadotecnia, México, Compañía Editorial Continental S.A de C.V, Décimo séptima Impresión, 1983.

AMARO GUZMÁN RAYMUNDO, Administración de Personal. México. Editorial Limusa. Primera Edición, 1981.

ARIAS GALICIA FERNANDO, Administración de Recursos Humanos México, Editorial Trillas. Decimotercera Reimpresión, 1983.

BAENA GUILLERMINA, MONTERO SERGIO, Tesis en 30 Días México. Editores Mexicanos Unidos, S.A. 16ª Reimpresión, 1999.

BYARS L. LLOYD, RUE W. LESLIE. Administración de Recursos Humanos Conceptos y Aplicaciones. México. Nueva Editorial Interamericana. Primera Edición.1984.

CORTÉS NEGRETE MARIBEL Implementación de un Sistema de Control Interno en el Proceso de Selección de una Empresa. Tesis U.N.A.M. 1993.

CHIAVENATO IDALBERTO , Administración de Recursos Humanos Colombia. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. Quinta Edición,2000.

CHRUDEN HERBERT. SHERMAN ARTHUR Administración de Personal, México. Cía. Editorial Continental S.A de C.V. Séptima Impresión, 1981.

DESSLER GARY Administración de Personal. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Sexta Edición, 1996.

FISCHER DE LA VEGA LAURA Mercadotecnia. México. Nueva Editorial Interamericana S.A de C.V. 1988.

GUTH AGUIRRE ALFREDO, Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos México. Editorial Trillas, 1994.

HERRERA DE LA FUENTE CARMEN, Un Siglo de Singer en México, 1985.

KOTLER PHILIP, Mercadotecnia, México, Prentice Hall, 1985.

O. JEFF HARRIS, JR. Administración de Recursos Humanos Conceptos de conducta interpersonal y casos. México, Editorial Limusa, Primera reimpresión 1982.

OROZCO JORGE, El Reclutamiento y sus Fuentes, México, COPARMEX, 1980.

PRIDE WILLIAM, Marketing México McGraw-Hill. Primera Edición, 1982.

REYES PONCE AGUSTÍN, Administración de Personal 1ª. Parte Relaciones Humanas. México. Editorial Limusa. Décima séptima reimpresión, 1985.

REYES PONCE AGUSTÍN, Administración de Personal 2ª. Parte Sueldos y salarios. México. Editorial Limusa. Décima cuarta reimpresión, 1984.

RIVERA SOLER RICARDO ANTONIO, Estructura y Elaboración de Pruebas para Selección de Personal, México, Editorial Limusa. Quinta reimpresión, 1984.

WENDELL L. FRENCH. Administración de Recursos Humanos, Desarrollo de Recursos Humanos. México. Editorial Limusa. Primera Edición, 1987.

WERTHER B. WILLIAM, JR. PH.D. KEITH DAVIS, PH. D. Administración de Personal y Recursos Humanos. México. McGraw Hill / Interamericana de México S.A de C.V. Tercera Edición, 1991.

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

T I P O D E M O V I M I E N T O

ALTA

REINGRESO

DATOS ACTUALES DEL EMPLEADO
USAR SOLO EN ALTAS Y CORRECCIONES



USAR SOLO EN ALTAS, CAMBIOS Y REQUISICIONES

TIPO CONTRATO PERCEP CATEG CUOTA SINDICAL PAGO CON USAR EN DEF. BANCARIOS SITUACION SEGURO DE GRUPO CAUSA CAMBIO

TIENDA ANT. PUESTO ANTERIOR SUELDO O COMISION ANTERIOR ULTIMO MOVIMIENTO

ULTIMAS VACACIONES DISFRUTADAS

USAR SOLO EN VACACIONES
PROXIMO PERIODO

VACACIONES AUTORIZADAS

TIPO DE BAJA

USAR SOLO EN BAJAS Y ANULACION DE BAJA

ULTIMA CALIFICACION - RESULTADO

CALIFICACION DE MERITOS

PROX CALIF

GERENTE DE MERCADOTECNIA	DIVISION AREA Y UNIDAD
GERENTE GENERAL	B BURTON
	FEB 1998

RESUMEN DEL PUESTO

PROPÓSITO: SUMARIE EN ESTE ESPACIO LOS OBJETIVOS DEL PUESTO Y DESCRIBA BREVEMENTE COMO SERÁN REALIZADOS.

- Bajo la dirección del Gerente General, el titular del puesto es responsable de la implantación y supervisión de políticas, procedimientos y programas de mercadotecnia tendientes a desarrollar el mercado de los productos que comercializa la empresa. Las funciones específicas del puesto incluyen
- 1 Desarrollar e implementar estrategias y tácticas de comercialización para las diferentes líneas de producto a su cargo, tomando las acciones necesarias para desarrollar el mercado
 - 2 Coordinar adecuadamente las actividades de compras a terceros, de las diferentes líneas de producto a su cargo, asegurándose de mantener los niveles de calidad e inventarios necesarios para el buen funcionamiento de las operaciones de la empresa
 - 3 Establecer, para los diferentes canales de distribución (mayoreo/menudeo), los precios más convenientes de las diferentes líneas de producto a su cargo, asegurándose de que sean revisadas continuamente todas las condiciones de comercialización
 - 4 Establecer promociones de producto para ambos canales de distribución, de las diferentes líneas de producto a su cargo, haciendo el seguimiento del desplazamiento al último consumidor
 - 5 Definir estratégicamente la línea de productos a comercializar, que garantice interés y permanencia en el mercado, asegurándose, y siendo responsable por el lanzamiento de nuevos productos
 - 6 Realizar las investigaciones de mercado que sean necesarias, para mantenerse informado de las acciones de la competencia
 - 7 Asignar y supervisar el trabajo del personal a su cargo, asegurándose de que exista una adecuada coordinación y cooperación entre su área y el resto de áreas
 - 8 Realizar aquellas otras actividades relacionadas con su puesto, que se le asignen o que sus responsabilidades requieran

RELEVANCIA: MENCIONE UN EJEMPLO O NÚMERO DE OPERACIONES Y LA FRECUENCIA PARA ILUSTRAR LA COMPLEJIDAD Y EL IMPACTO DEL PUESTO EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA.

SU AREA DE RESPONSABILIDAD ABARCA:

TIENDAS:	176
RED NAL. DISTRIBUIDORES	1,200
VOLUMEN ANUAL VENTAS:	USD 126,042 000

LE REPORTAN

DIRECTAMENTE:	7
INDIRECTAMENTE	3

MENCIONES: MENCIONE EL NOMBRE DE LOS NIVELES CON LOS QUE TIENE RELACION.

DENTRO DE LA EMPRESA	GERENTE GENERAL, DIRECTORES, GERENTES DE PLANTA, GERENCIAS DEPARTAMENTALES, PERSONAL DE TODOS LOS NIVELES
FUERA DE LA EMPRESA	PROVEEDORES, DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES, ASOCIACIONES PROFESIONALES, AGENCIAS DE PUBLICIDAD, ETC

PERFIL DE PUESTO

Auxiliar de Publicidad

I. CARACTERISTICAS PERSONALES:

Edad: Entre 23 y 30 años
Sexo: Femenino / masculino
Estado Civil: Indistinto

II. HABILIDADES GENERALES:

Iniciativa
Facilidad para relacionarse
Capacidad de organización
Responsable
Constante
Facilidad para trabajar con números
Disponibilidad

III. ESCOLARIDAD:

De preferencia: Carrera Técnica (Egresado de vocacional o equivalente)

IV. CONOCIMIENTOS O HABILIDADES TECNICAS:

Nóciones de contabilidad y administración
Control de presupuestos
Nóciones de computación
Ortografía y redacción

V. ACTIVIDADES A REALIZAR:

Revisión y trámite de facturas
Envío de pagos a tiendas
Trámite de órdenes de pago y su comprobación
Control del presupuesto publicitario de tiendas
Seguimiento al envío de material publicitario a tienda
Seguimiento de entregas de proveedores
Manejo de archivos
Atención al personal de tiendas

MEXICO, D.F. A AGOSTO 06 DE 1998.

Por medio de la presente se envia la descripción del puesto para Gerencia de Mercadotecnia solicitando se envíen lo más pronto posible candidatos:

GERENTE DE MERCADOTECNIA

EDUCACION:

- * Lic. en MKT, LAE, LRC ó Ing. Industrial,
- * Diplomado en Mercadotecnia, Manejo de PC

CONOCIMIENTOS:

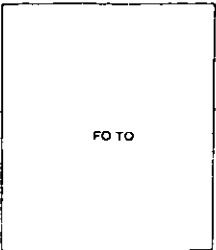
- * 6 años de experiencia en desarrollo y comercialización de productos de consumo duradero (preferente electrodomésticos)
- * Negociación a proveedores, fabricantes y Compras, (es muy importante que los candidatos reúnan este punto)
- * Inventarios,
- * Investigación de mercados, (Competencia, Promociones de Productos)

REQUISITOS ESPECIALES:

- * INGLES 80 % (preferentemente)
- * Sexo Femenino, edad de 27 a 37 años.
- * Disponibilidad para viajar,
- * Habilidad para negociar,
- * Habilidad analítica y toma de decisiones
- * Habilidad para detectar necesidades

CARACTERISTICAS PERSONALES:

- * Habilidad para relacionarse interna y externamente,
- * Creatividad
- * Innovación.



SOLICITUD DE EMPLEO

POR FAVOR, LLENE ESTA SOLICITUD DE SU PUÑO Y LETRA Y CON TINTA

1.- DATOS PERSONALES												
APELLIDO PATERNO				MATERNO				NOMBRES				
DOMICILIO CALLE				NUMERO		COLONIA		CODIGO POSTAL		CIUDAD		ENTIDAD FEDERATIVA
TELEFONO			FECHA DE NACIMIENTO			LUGAR DE NACIMIENTO			NACIONALIDAD			SEXO
			MES DIA AÑO									FEMENINO
												MASCULINO
ESTATURA		PESO		COLOR DE OJOS		COLOR DE CABELLO		NO. AFILIACION IMSS		NO. REG. FED. CONTRIBUYENTES		TIENE CARTILLA LIBERADA
ESTADO CIVIL											NUMERO DE DEPENDIENTES	
SOLTERO		CASADO		VIUDO		DIVORCIADO		UNION LIBRE				
¿HA SIDO AFIANZADO ANTERIORMENTE?				¿CON QUE COMPANIA?				¿TIENE EXPERIENCIA DE MANEJO?				
NO		SI						SI		NO		

2.- PUESTO QUE SOLICITA								
PUESTO CONCRETO QUE SOLICITA			SALARIO MENSUAL PRETENDIDO		¿ESTA DISPUESTO A VIAJAR FRECUENTEMENTE?		¿ESTA DISPUESTO A CAMBIAR DE CIUDAD DE RESIDENCIA?	
					SI		NO	
					SI		NO	

3.- DATOS FAMILIARES						
PARENTESCO	NOMBRE	FECHA DE NACIMIENTO			DOMICILIO	OCUPACION
		MES	DIA	AÑO		
PADRE						
MADRE						
CONYUGE						
HIJOS						

4.- PARIENTES QUE TRABAJEN EN LA EMPRESA		
NOMBRE	UNIDAD	PUESTO

CONDUCTA AUTODESCRIPCION

Fecha: _____

Nombre del candidato: _____

Edad: _____

Sexo: [M] [F]

Estado Civil: [S] [C]

Escolaridad: _____

Experiencia: _____ [años]

Las palabras descriptivas siguientes, se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Rellene el círculo bajo la columna M próxima a la palabra que en cada serie mejor lo describe. Rellene el círculo bajo la columna L junto a la palabra que en cada serie menos lo describa. Asegúrese de marcar solamente una palabra bajo M y solamente una palabra bajo L en cada serie.

	M	L		M	L		M	L		M	L
persuasivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	fuerza de voluntad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	obediente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	aventurero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gentil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mente abierta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	quisquilloso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	receptivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
humilde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	complaciente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	inconquistable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	cordial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
original	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	animoso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jugueterón	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	moderado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
agresivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	confiado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	respetuoso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	indulgente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aima de la fiesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	simpatizador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	emprendedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	esteta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
comodino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tolerante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	optimista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vigoroso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
temeroso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	afirmativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	servicial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sociable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
agradable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ecuánime	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vallente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	parlanchin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
temeroso de Dios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	preciso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	inspirador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	controlado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tenaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nervioso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sumiso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	convencional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
atractivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	jovial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trfido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	decisivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cauteloso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	disciplinado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	adaptable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	cohibido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
determinado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	generoso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	disputador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	exacto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
convicente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	animoso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Indiferente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	franco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bonachón	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	persistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sengre liviana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	buen compañero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dócil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	competitivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	amiguero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	diplomático	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
atrevido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	alegre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	paciente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	audaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
teal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	considerado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	confianza en sí mismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	refinado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
encantador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	armonioso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	medurado para hablar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	satisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dispuesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	admirable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	conforme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	inquieto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
deseoso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	bondadoso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	confiable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	popular	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
consecuente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	resignado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	pacífico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	buen vecino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
entusiasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	carácter firme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	positivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	devoto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Reclutamiento y Selección

Nombre: _____
 Puesto: _____ Fecha: _____

Las oraciones siguientes se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine cada una de ellas. Ponga una cruz bajo la columna de + que en cada serie mejor lo describa. Ponga una cruz bajo la columna de - que en cada serie menos lo describa.

Asegúrese de marcar solamente un número en + y un número en - en cada serie.

		+	-
1	♦ Es bastante sociable	_____	_____
	♦ Le falta confianza en sí mismo	_____	_____
	♦ Cumplido en cualquier trabajo que realiza	_____	_____
	♦ Tendencia a ser algo emocional	_____	_____
2	♦ No le interesa estar con otra gente	_____	_____
	♦ Libre de ansiedades y tensiones	_____	_____
	♦ Una persona bastante irresponsable	_____	_____
	♦ Toma el mando en las discusiones de grupo	_____	_____
3	♦ Actúa nerviosa o inestablemente	_____	_____
	♦ Tiene gran influencia sobre otros	_____	_____
	♦ No le gustan las reuniones sociales	_____	_____
	♦ Un trabajador concienzudo y persistente	_____	_____
4	♦ Se le facilita hacer nuevas amistades	_____	_____
	♦ No soporta realizar la misma tarea por mucho tiempo	_____	_____
	♦ Fácilmente es manejado por otros	_____	_____
	♦ Se mantiene controlado aún cuando se ha frustrado	_____	_____

		+	(-)
13	♦ Libre de cuidados y preocupaciones		
	♦ Falta de sentido de responsabilidad		
	♦ No le interesa relacionarse con el sexo opuesto		
	♦ Habilidad en el trato con otras personas		
14	♦ Encuentra fácil hacer amistad con otros		
	♦ Prefiere que otros tomen la decisión en actividades de grupo		
	♦ Tiene una naturaleza peligrosa		
	♦ Mantiene el mismo nivel de trabajo a pesar de dificultades		
15	♦ Capaz de cambiar las opiniones de otros		
	♦ Falta de interés para llevar actividades de grupo		
	♦ Una persona muy nerviosa		
	♦ Muy persistente en cualquier trabajo desempeñado		
16	♦ Calmado y de buenas maneras		
	♦ Incapacitado para realizar su trabajo		
	♦ Goza de tener gran cantidad de amigos a su alrededor		
	♦ No confía demasiado en sus propias habilidades		
17	♦ Se puede confiar plenamente en usted		
	♦ Solamente le importa la compañía de determinadas personas		
	♦ Encuentra dificultad para relajarse		
	♦ Toma una parte activa en las decisiones de grupo		
18	♦ No se da por vencido fácilmente ante un problema		
	♦ Tiende a ser algo nervioso		
	♦ Falta de seguridad en sí mismo		
	♦ Prefiere pasar el tiempo en compañía de otros		
19	♦ Un pensador muy original		
	♦ Una persona un poco lenta y pausada		
	♦ Tiende a criticar a otros		
	♦ Toma decisiones después de mucho pensar		
20	♦ Piensa que todos son esencialmente honestos		
	♦ Le gusta tomar con calma el trabajo y el juego		
	♦ Una persona bastante irresponsable		
	♦ Toma el mando en las discusiones de Grupo		

		+	(-)
28	♦ Se inclina a mostrarse muy enojado con la gente		
	♦ Le gusta estar activo todo el tiempo		
	♦ Prefiere no correr riesgos		
	♦ Prefiere trabajos que requieren pocas ideas		
29	♦ Una persona muy cauta		
	♦ Prefiere trabajar mas bien despacio		
	♦ Muy diplomático y cuidadoso		
	♦ Preferiría no ocupar su mente en pensamientos profundos		
30	♦ Pierde la paciencia rápidamente con las personas		
	♦ Tiene menor resistencia física que la mayoría de las personas		
	♦ Tiende a ser creativo y original		
	♦ No le importan mucho las cosas excitantes		
31	♦ Tiende a actuar precipitadamente		
	♦ Tiene un gran vigor y dinamismo		
	♦ No confía en la gente hasta que la ha puesto a prueba		
	♦ Le gustan los problemas que requieren bastante reflexión		
32	♦ No le gusta trabajar rápidamente		
	♦ Tiene gran fe en la gente		
	♦ Tendencia a entregarse al deseo del momento		
	♦ Goza en llevar a cabo problemas complicados		
33	♦ Un trabajador muy activo		
	▪ Acepta la critica con buen humor		
	♦ No acepta problemas que implique mucho razonamiento		
	♦ Se inclina a actuar primero y a pensar después		
34	♦ No habla sino lo mejor de otras personas		
	♦ Muy cauteloso antes de decidir		
	♦ No le interesa provocar discusiones de pensamiento elevado		
	♦ No se apresura en ir de un lugar a otro		
35	♦ No tiene una mente inquisitiva		
	♦ No actúa impulsivamente		
	♦ Generalmente procede con energía		
	♦ Se irrita fácilmente por la debilidad de otra gente		

TEST LIFO

EN LOS ESPACIOS EN BLANCO A LA DERECHA DE CADA TERMINACION, COLOQUE LOS NUMEROS: 4, 3, 2, Y 1, DE ACUERDO A CUAL ES LA ASEVERACION QUE MAS SE LE ASEMEJA (4) Y CUAL ES LA QUE SE LE ASEMEJE MENOS (1)

1. Me siento más contento conmigo mismo cuando:

- ◆ Actúo con idealismo y optimismo _____
- ◆ Veo una oportunidad de liderazgo y voy tras ello _____
- ◆ Busco mi propio interés y dejo a los demás buscar el suyo _____
- ◆ Me adapto al grupo en el cual me encuentro _____

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

- ◆ Respetuosa, cortés y con admiración _____
- ◆ Activa, enérgicamente y con seguridad en sí mismo _____
- ◆ Cuidadosa, reservada y con tranquilidad _____
- ◆ Con simpatía, social y amistosa _____

3. Hago sentir a otros:

- ◆ Bien considerados, capaces y dignos de que se les pida consejo _____
- ◆ Interesados, y entusiasmados por asociarse conmigo en lo que Deseo hacer _____
- ◆ Tratados con justicia, respetados y agradeciendo la atención que Les profeso. _____
- ◆ Complacidos, impresionados conmigo y deseosos de tenerme cerca _____

4. En un desacuerdo con otra persona, me va mejor sí:

- ◆ Me fío del sentimiento de la justicia de otra persona _____
- ◆ Trato de manejar por medio de mi astucia y superioridad táctica _____
- ◆ No pierdo la compostura, soy metódico e impaciente _____
- ◆ Soy flexible y me adapto a la otra persona _____

5. En mis relaciones con los demás puedo:

- ◆ Volverme demasiado confiado y depositar mi confianza aún en Aquellos que parecen no buscarla. _____
- ◆ Volverme agresivo y aprovecharme de los otros , antes de que se _____

Den cuenta que no he sido muy considerado con ellos _____

- ◆ Volverme suspicaz y prudente y tratarlos con demasiada reserva _____
- ◆ Volverme demasiado amistoso y hallarme en medio de la gente, aún _____
Cuando no he sido invitado _____

6. Impresiono a los demás como:

- ◆ Una persona ingenua que tiene poca iniciativa y confianza en mí mismo _____
- ◆ Un "agudo agente de bolsa" que siempre trata de sacar el mejor _____
Partido posible a las gangas.
- ◆ Un individuo obstinado que es frío hacia los demás _____
- ◆ Una persona insistente que nunca toma una verdadera posición _____
personal

7. Siento que puedo persuadir a la gente siendo:

- ◆ Modesto e idealista _____
- ◆ Convincente y seguro de sí mismo _____
- ◆ Paciente y práctico _____
- ◆ Entretenido y animado _____

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

- ◆ Confiable y de apoyo para otras personas _____
- ◆ Rápido para desarrollar ideas útiles y organizar a los demás _____
- ◆ Práctico, lógico y cuidadoso en saber a quien estoy tratando _____
- ◆ Interesados en saber todo acerca de ellos y ansioso por _____
Ajustarme a lo que esperan de mí. ✓

9. Siento una satisfacción cuando los demás me ven como:

- ◆ Un amigo leal y de confianza _____
- ◆ Convincente y seguro de sí mismo _____
- ◆ Paciente y práctico _____
- ◆ Entretenido y animado _____

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

- ◆ Rendirme de buena gana y justificar la inhabilidad de la otra persona _____
Para hacer lo mismo.
- ◆ Reclamar mis derechos y tomar lo que realmente me merezco _____
- ◆ Sentirme indiferente y encontrar otra manera de conseguir lo que _____
Quiero.

- ♦ Tomarlo en broma y ser flexible acerca del problema _____

11. Ante los fracasos siento que lo mejor es:

- ♦ Acudir a otros y confiar en su ayuda _____
- ♦ Luchar por mis derechos y tomar lo que realmente me merezco _____
- ♦ Mantener lo que ya tengo y desatenderme de los demás _____
- ♦ Conservar la fachada y tratar de venderme al mejor precio _____

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

- ♦ Sometido e impresionable _____
- ♦ Agresivo y arrogante _____
- ♦ Frío y obstinado _____
- ♦ Superficial y en busca de atención _____

13. Siento que el mejor método para triunfar en la vida es:

- ♦ Ser una persona digna de reconocimiento y confianza en quienes Tienen autoridad para reconocer mi valor _____
- ♦ Trabajar para establecer un derecho a avanzar y luego reclamarlo _____
- ♦ Preservar lo que ya tengo y construir sobre ello _____
- ♦ Desarrollar una personalidad exitosa que llame la atención de los Demás. _____

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

- ♦ Averiguo con otros como han resuelto el problema y sigo sus Consejos _____
- ♦ Llego a un acuerdo con la persona y sigo junto a ella del mejor Modo posible. _____
- ♦ Decido por mi mismo lo que es correcto y mantengo mis propias Convicciones _____
- ♦ Me modifico, de manera de adaptarme a la otra persona y hacer La relación más armónica. _____

15. Impresiono a los demás como:

- ♦ Una persona confiada que aprecia su ayuda y consejo _____
- ♦ Una persona con confianza en sí misma, que toma la iniciativa y Hace actuar a la gente. _____
- ♦ Una persona estable que trata con los demás de una manera con-Servadora _____

- ◆ Una persona entusiasta que puede congeniar con casi todo el Mundo _____

16. Siento que en un último análisis es mejor:

- ◆ Simplemente aceptar la derrota, y buscar lo que deseo en Alguna otra parte _____
- ◆ Enseñarme en una lucha de estrategias, antes de perder y no Obtener nada _____
- ◆ Ser suspicaz y posesivo antes de renunciar a lo que ya tengo _____
- ◆ Transigir y continuar por el momento _____

17. A veces puedo ser:

- ◆ Fácilmente influenciado e inseguro _____
- ◆ Agresivo, ambicioso y arrogante _____
- ◆ Desconfiado, frío y crítico _____
- ◆ Pueril, queriendo ser la estrella del espectáculo _____

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

- ◆ Superiores y condescendientes conmigo _____
- ◆ Utilizados por mí y enojados conmigo _____
- ◆ Injustamente tratados y fríos hacia mi _____
- ◆ Impacientes e indiferentes hacia mi _____

PRUEBA PARA LA MEDICION DE
INTELIGENCIA

TERMAN MERRIL

INSTRUCTIVO



INSTRUCCIONES

SERIE I

PONGA EN LA HOJA DE RESPUESTAS LA LETRA CORRESPONDIENTE A LA PALABRA QUE COMPLETE LA ORACION.

EJEMPLO: El iniciador de nuestra guerra de Independencia fue:

A) Morelos B) Zapata C) Iturbide D) Hidalgo

Respuesta: D

SERIE I

1. La gasolina se extrae de:
A) Granos B) Petróleo C) Trementina D) Semillas
2. Una tonelada tiene:
A) 1,000 B) 2,000 C) 3,000 D) 4,000 Kg.
3. La mayoría de nuestras exportaciones salen por:
A) Mazatlán B) Acapulco C) Progreso D) Veracruz
4. El nervio óptico sirve para:
A) Ver B) Oír C) Probar D) Sentir
5. El café es una especie de:
A) Corteza B) Fruto C) Hoja D) Raíz
6. El jamón es carne de:
A) Carnero B) Vaca C) Gallina D) Cerdo
7. La laringe esta en:
A) Abdomen B) Cabeza C) Garganta D) Espalda
8. La guillotina causa:
A) Muerte B) Enfermedad C) Fiebre D) Malestar
9. La grúa se usa para:
A) Perforar B) Cortar C) Levantar D) Exprimir
10. Una figura de seis lados se llama:
A) Pentágono B) Paralelogramo C) Hexágono D) Trapecio
11. El kilowat mide:
A) Lluvia B) Viento C) Electricidad D) Presión
12. La pauta se usa en:
A) Agricultura B) Música C) Fotografía D) Estenografía
13. Las esmeraldas son:
A) Azules B) Verdes C) Rojas D) Amarillas
14. El metro es aproximadamente igual a:
A) Pie B) Pulgada C) Yarda D) Milla
15. Las esponjas se obtienen de:
A) Animales B) Hierbas C) Bosques D) Minas
16. Fraude es un término usado en:
A) Medicina B) Teología C) Leyes D) Pedagogía

INSTRUCCIONES

SERIE II

LEA CADA PREGUNTA Y ANOTE LA LETRA CORRESPONDIENTE A LA MEJOR RESPUESTA, TAL COMO LO MUESTRA EL EJEMPLO:

EJEMPLO: ¿Por qué compramos relojes?

A) Nos gusta oírlos sonar. B) Tienen manecillas

C) Nos indican las horas

Respuesta: C

SERIE II

1. Si la tierra estuviera más cercana del sol:
 - A) Las estrellas desaparecerían
 - B) Los meses serían más largos
 - C) La tierra estaría más caliente

2. Los rayos de una rueda están frecuentemente hechos de nogal porque:
 - A) El nogal es fuerte.
 - B) Se corta fácilmente
 - C) Es más barato.

3. Un tren se detiene con más dificultad que un automóvil porque:
 - A) Tiene más ruedas
 - B) Es más pesado
 - C) Sus frenos no son buenos.

4. El dicho "A golpecitos se derriba el roble" quiere decir:
 - A) Que los robles son débiles
 - B) Que son mejor los golpes pequeños
 - C) Que el esfuerzo constante logra resultados sorprendentes

5. El dicho "Una olla vigilada nunca hierve" quiere decir:
 - A) Que no debemos vigilarla cuando esté en el fuego
 - B) Que tarda en hervir
 - C) Que el tiempo se alarga cuando esperamos algo.

6. El dicho "Siembra pasto mientras haya sol" quiere decir:
 - A) Que el pasto se siembra en verano
 - B) Que debemos aprovechar nuestras oportunidades
 - C) Que el pasto no debe sembrarse en la noche

7. El dicho "Zapatero a tus zapatos" quiere decir:
 - A) Que un zapatero no debe abandonar sus zapatos
 - B) Que los zapatos no deben estar ociosos
 - C) Que debemos trabajar en lo que podamos hacer mejor

8. El dicho "La cuña para que apriete tiene que ser del mismo palo" quiere decir:
 - A) Que el palo sirve para apretar
 - B) Que las cuñas son siempre de madera
 - C) Que nos exigen más las personas que nos conocen

9. Un acorazado de acero flota porque:
 - A) La máquina lo hace flotar
 - B) Tiene grandes espacios huecos
 - C) Tiene algo de madera

10. Las plumas de las alas ayudan al pájaro a volar porque:
 - A) Las alas ofrecen una amplia superficie ligera
 - B) Mantienen el aire fuera del cuerpo
 - C) Disminuyen su peso

11. El dicho "Una golondrina no hace el verano" quiere decir:
 - A) Que las golondrinas regresan en el verano
 - B) Que un simple dato no es prueba suficiente
 - C) Que los pájaros se agregan a nuestros placeres de verano

INSTRUCCIONES

SERIE III

CUANDO LAS DOS PALABRAS SIGNIFIQUEN LO MISMO, PONGA LA LETRA "I" DE IGUAL Y CUANDO SIGNIFIQUEN LO OPUESTO LA "O".

EJEMPLOS: Tirar – arrojar(I)

Norte – sur(O)

SERIE III

1. salado – dulce
2. alegrarse – regocijarse
3. mayor – menor
4. sentarse – pararse
5. desperdiciar – aprovechar

6. conceder – negar
7. tónico – estimulante
8. rebajar – denigrar
9. prohibir – permitir
10. osado – audaz

11. arrebatado – prudente
12. obtuso – agudo
13. inepto – experto
14. esquivar – rehuir
15. rebelarse – someterse

16. monotonía – variedad
17. confortar – consolar
18. expeler – retener
19. dócil – sumiso
20. transitorio – permanente

21. seguridad – riesgo
22. aprobar – objetar
23. expeler – arrojar
24. engaño – impostura
25. mitigar – apaciguar

26. incitar – aplacar
27. reverencia – veneración
28. sobriedad – frugalidad
29. aumentar – menguar
30. incitar – instigar

INSTRUCCIONES

SERIE IV

**ANOTE EN LA HOJA DE RESPUESTAS LAS LETRAS
CORRESPONDIENTES A LAS DOS PALABRAS QUE INDICAN ALGO QUE
SIEMPRE TIENE EL SUJETO:**

EJEMPLO: El hombre tiene siempre:

A) cuerpo B) gorra C) guantes D) boca E) dinero

RESPUESTA: A, D

SERIE IV

1. Un círculo tiene siempre:

A)Altura B)Circunferencia C)Latitud D)Longitud E) Radio

2. Un pájaro tiene siempre:

A)Huesos B)Huevos C) Pico D) Nido E) Canto

3. La música tiene siempre:

A)Oyente B)Piano C)Ritmo D)Sonido E) Violín

4. Un banquete tiene siempre:

A)Alimento B) Música C)Personas D)Discursos E) Anfitrión

5. Un caballo tiene siempre:

A)Amés B)Cascos C)Herradura D)Establo E) Cola

6. Un juego tiene siempre:

A)Cartas B)Multas C)Jugadores D)Castigos E) Reglas

7. Un objeto tiene siempre:

A)Calor B)Tamaño C)Sabor D)Valor E) Peso

8. Una conversación tiene siempre:

A)Acuerdos B)Personas C)Preguntas D)Ingenio E) Palabras

9. Una deuda implica siempre:

A)Acreeador B)Deudor C)Intereses D)Hipoteca E) Pago

10.Un ciudadano tiene siempre:

A)País B)Ocupación C)Derechos D)Propiedad E) Voto

11.Un museo tiene siempre:

A)Animales B)Orden C)Colecciones D)Minerales E)Visitantes

12. Un compromiso implica siempre:

A)Obligación B)Acuerdo C)Amistad D)Respeto E)Satisfacciones

13. Un bosque tiene siempre:

A)Animales B)Flores C)Sombras D)Maleza E)Arboles

14. Los obstáculos tienen siempre:

A)Dificultad B)Desaliento C)Fracaso D)Impedimento E) Estímulo

15.El aborrecimiento tiene siempre:

A)Aversión B)Desagrado C)Temor D)Ira E) Timidez

16. Una revista tiene siempre:

A)Anuncios B)Papel C)Fotografías D)Grabado E)Impresión

17. La controversia implica siempre:

A)Argumento B)Desacuerdos C)Aversión D)Gritos E)Derrota

18. Un barco tiene siempre:

A)Máquina B)Cañones C)Quilla D)Timón E)Velas

INTRUCCIONES

SERIE V

**ENCUENTRE LAS RESPUESTAS LO MAS PRONTO POSIBLE, ESCRIBA
LOS RESULTADOS EN LA HOJA DE RESPUESTAS.**

(Use el reverso de la hoja de respuestas para hacer las operaciones)

SERIE V

1. ¿A 2 por 5 centavos, ¿Cuántos lápices pueden comprarse con 50 centavos?
2. ¿Cuántas horas tardará un automóvil en recorrer 660 km. A la velocidad de 60 km. Por hora?
3. Si un hombre gana \$20.00 diarios y gasta \$14.00 ¿Cuántos días tardará en ahorrar \$300.00?
4. Si dos pasteles cuestan \$0.60 ¿Cuántos centavos cuesta la sexta parte de un pastel?
5. ¿Cuántas veces más es $2 \times 3 \times 4 \times 6$ que 3×4 ?
6. ¿Cuánto es el 16 por ciento de \$120.00?
7. El 4 por ciento de \$1,000 es igual al 8 por ciento de que cantidad?
8. La capacidad de un refrigerador rectangular es de 48 metros cúbicos. Si tiene 6 metros de largo por 4 de ancho. ¿Cuál es su altura?
9. Si 7 hombres hacen un pozo de 40 metros, en dos días. ¿Cuántos hombres se necesitan para hacerlo en medio día?
10. A tiene \$180.00, B tiene $\frac{2}{3}$ de lo que tiene A, C tiene $\frac{1}{2}$ de lo que tiene B ¿Cuánto tienen todos juntos?
11. Si un hombre corre 100 metros, en 10 seg. ¿Cuántos metros recorrerá como promedio en $\frac{1}{5}$ de segundo?
12. Un hombre gasta $\frac{1}{4}$ de su sueldo en casa y alimentos y $\frac{4}{8}$ en otros gastos. ¿Qué porcentaje de su sueldo ahorra?

INSTRUCCIONES

SERIE VI

EN EL ESPACIO CORRESPONDIENTE DE SU HOJA DE RESPUESTAS,
DEBE ELEGIR UN SI O UN NO, COMO RESPUESTA A LAS SIGUIENTES
PREGUNTAS.

SERIE VI

1. ¿La higiene es esencial para la salud?
2. ¿Los taquígrafos usan el microscopio?
3. ¿Los tiranos son justos con sus inferiores?
4. ¿Las personas desamparadas están sujetas con frecuencia a la caridad?
5. ¿Las personas venerables son por lo general respetadas?
6. ¿Es el escorbuto un medicamento?
7. ¿Es la amonestación una clase de instrumento musical?
8. ¿Son los colores opacos preferidos para las banderas nacionales?
9. ¿Las cosas misteriosas son a veces pavorosas?
10. ¿Las personas conscientes cometen alguna vez errores?
11. ¿Son carnívoros los carneros?
12. ¿Se dan asignaturas a los caballos?
13. ¿Las cartas anónimas llevan alguna firma de quien las escribe?
14. ¿Son discontinuos los sonidos intermitentes?
15. ¿Las enfermedades estimulan el buen juicio?
16. ¿Son siempre perversos los hechos premeditados?
17. ¿El contacto social tiende a reducir la timidez?
18. ¿Son enfermos todas las personas que tienen mal carácter?
19. ¿Se caracteriza generalmente el rencor por la persistencia?
20. ¿Meticuloso quiere decir lo mismo que cuidadoso?

INSTRUCCIONES

SERIE VII

EN EL ESPACIO CORRESPONDIENTE EN SU HOJA DE RESPUESTAS, COLOQUE LA LETRA CORRESPONDIENTE A LA PALABRA QUE COMPLETE CORRECTAMENTE LA ORACION, TAL COMO LO MUESTRA EL EJEMPLO.

EJEMPLO:

El oído es a oír, como el ojo es a:

A) mesa B) ver C) mano D) jugar

RESPUESTA: B

SERIE VII

1. Abrigo es a usar como el pan es a:
A)comer B)hambre C)agua D)cocinar
2. Semana es a mes, como mes es a:
A)año B)hora C)minuto D)siglo
3. León es a animal como rosa es a:
A)olor B)hoja C)planta D)espina
4. Libertad es a independencia como cautiverio es a:
A)negro B)esclavitud C)libre D)sufrir
5. Decir es a dijo, como estar es a:
A)cantar B)estuvo C)hablando D)canto
6. Lunes es a martes, como vienes es a:
A)semana B)jueves C)día D)sábado
7. Plomo es a pesado, como corcho es a:
A)botella B)peso C)ligero D)flotar
8. Exito es a alegría, como fracaso es a:
A)tristeza B)suerte C)fracasar D)trabajo
9. Gato es a tigre, como perro es a:
A)lobo B)ladrido C)mordida D)agarrar
10. 4 es a 16 como 5 es a:
A)7 B)45 C)35 D)25
11. Llorar es a reír, como triste es a:
A)muerte B)alegría C)mortaja D)doctor
12. Veneno es a muerte, como alimento es a:
A)comer B)pájaro C)vida D)malo
13. 1 es a 3, como 9 es a:
A)18 B)27 C)36 D)4
14. Alimento es a hambre, como agua es a:
A)beber B)clara C)sed D)puro
15. Aquí es allí, como éste es :
A)éstos B)aquel C)ése D)entonces
16. Tigre es a pelo, como trucha es a:
A)agua B)pez C)escama D)nadar
17. Pervertido es a depravado, como incorrupto es a :
A)patria B)honrado C)sanción D)estudio
18. "B" es a "D", como segundo es a :
A)tercero B)último C)cuarto D)posterior
19. Estado es a gobernador, como ejército es a:
A)marina B)soldado C)general D)sargento
20. Sujeto es a predicado, como nombre es a :
A)pronombre B)adverbio C)verbo D)adjetivo

INSTRUCCIONES

SERIE VIII

LAS PALABRAS DE CADA UNA DE LAS ORACIONES SIGUIENTES ESTAN MEZCLADAS, ORDENE CADA UNA DE LAS ORACIONES Y SI EL SIGNIFICADO DE LA ORACION ES VERDADERO, ANOTE LA LETRA "V" SI EL SIGNIFICADO DE LA ORACION ES FALSO ANOTE LA LETRA "F".

EJEMPLOS:

Oír son para los oídos.....V

Comer para la pólvora la buena es.....F

SERIE VIII

1. con crecen los niños edad la
2. buena mar beber el para agua es de
3. lo es paz la guerra opuesto la a
4. caballos automóvil un que camina los despacio mas
5. consejo a veces es buen seguir un difícil
6. cuatrocientas todas páginas contienen los libros.
7. crecen las que fresas el mas roble
8. verdadera comprada no puede amistad ser
9. envidia la perjudiciales gula son y la
10. nunca acciones premiadas las deben buenas ser
11. exteriores engañan nunca apariencia las no
12. nunca es hombre las que acciones demuestran un lo
13. cierta siempre muerte de causan clase enfermedades
14. odio indeseable aversión sentimientos el son y la
15. frecuentemente por juzgar podemos acciones hombres nosotros sus a los
16. una es sábana sarapes tan nunca los calientes como
17. nunca que descuidados los tropiezos son

INSTRUCCIONES

SERIE IX

**ANOTE EN LA HOJA DE RESPUESTAS LA LETRA CUYA PALABRA NO
CORRESPONDA A LAS DEMAS DEL GRUPO**

EJEMPLOS:

A)bala B)cañón C)pistola D)espada E)lápiz

Respuesta: E

A)Canadá B)Sonora C)China D)India E)Francia

Respuesta: B

SERIE IX

1. A) saltar B) correr C) brincar D) pararse E) caminar
2. A) monarquía B) comunista C) demócrata D) anarquista E) católico
3. A) muerte B) duele C) paseo D) pobreza E) tristeza
4. A) carpintero B) doctor C) abogado D) ingeniero E) profesor
5. A) cama B) silla C) plato D) sofá E) mesa
6. A) Francisco B) Santiago C) Juan D) Sara E) Guillermo
7. A) duro B) áspero C) liso D) suave E) dulce
8. A) digestión B) oído C) vista D) olfato E) tacto
9. A) automóvil B) bicicleta C) guayín D) telégrafo E) tren
10. A) abajo B) acá C) reciente D) arriba E) allá
11. A) Hidalgo B) Morelos C) Bravo D) Matamoros E) Bolívar
12. A) Danés B) Galgo C) Bulldog D) Pekinés E) Longhorn
13. A) tela B) algodón C) lino D) seda E) lana
14. A) ira B) odio C) alegría D) piedad E) razonar
15. A) Edison B) Franklin C) Marconi D) Fulton E) Shakespeare
16. A) mariposa B) halcón C) avestruz D) petirrojo E) golondrina
17. A) dar B) prestar C) perder D) ahorrar E) derrochar
18. A) Australia B) Cuba C) Córcega D) Irlanda E) España

INSTRUCCIONES

SERIE X

EN CADA RENGLON PROCURE ENCONTRAR COMO ESTAN HECHAS LAS SERIES. DESPUES ESCRIBA EN LA HOJA DE RESPUESTAS LOS DOS NUMEROS QUE DEBAN SEGUIR EN CADA SERIE.

EJEMPLOS:

RESPUESTAS

5 10 15 20

25 30

20 18 16 14 12

10 8

SERIE X

1. 8 7 6 5 4 3

2. 3 8 13 18 23 28

3. 1 2 4 8 16 32

4. 8 8 6 6 4 4

5. $11\frac{3}{4}$ 12 $12\frac{1}{4}$ $12\frac{1}{2}$ $12\frac{3}{4}$

6. 8 9 12 13 16 17

7. 16 8 4 2 1 $\frac{1}{2}$

8. 31.3 40.3 49.3 58.3 67.3 76.3

9. 3 5 4 6 5 7

10. 7 11 15 16 20 24 25 29

11. $\frac{1}{25}$ $\frac{1}{5}$ 1 5