

875202

4



UNIVERSIDAD VILLA RICA

FACULTAD DE ADMINISTRACION
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE
MEXICO

**“LA IMPORTANCIA DE LA SELECCION DE
PERSONAL EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS
EN LA CIUDAD DE VERACRUZ”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

GRACIELA LUZ GARCIA FERRANDO

DIRECTOR DE TESIS

L.A.E. Sandra Luz Holzheimer Vela

REVISOR DE TESIS

L.A.E. Moisés González Rivera

BOCA DEL RIO, VER.

2001



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mis padres el Sr. Enrique García Castellanos y Sra. Rosario Ferrando de García, porque gracias a todo su amor, apoyo y confianza e cumplido una meta en mi vida y quiero expresarles con este trabajo todo mi amor, admiración y agradecimiento.

A mis hermanos Chary y Enrique García Ferrando por su preocupación y cariño para que realizara este sueño.

En especial a mi asesora la L.A.E. Sandra Luz Holzeimer Vela por su apoyo en todo momento, mi más sincero agradecimiento.

A mis maestros el L.A.E. Moisés González Rivera y al L.A.E. José Antonio Olmedo Bolaños que con su apoyo y enseñanzas e podido concluir este trabajo, gracias.

A mi directora la L.A. Rosa Mateu Morando, que siempre me dio su apoyo y por todo el ánimo que me brindo para la elaboración de este trabajo.

A mis amigas que siempre estuvieron ahí para apoyarme y darme ánimos para seguir adelante, en especial a Lucy Torres Díaz que su ayuda y amistad son muy importantes para mi.

INDICE

Introducción	1
Capítulo I	
Metodología	
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Justificación	4
1.3 Objetivos:	5
1.3.1 Generales	5
1.3.2 Específicos	5
1.4 Hipótesis	5
1.5 Variables	6
1.6 Definición de variables:	6
1.6.1 Conceptual	6
1.6.2 Operacional	6
1.7 Tipo de estudio	7
1.8 Población y muestra	7
1.9 Instrumento(s) de medición	7
1.10 Recopilación de datos	8
1.11 Proceso	8
1.12 Procedimiento	8
1.13 Análisis de datos	8
1.14 Importancia del estudio	9
1.15 Limitaciones del estudio	9
Capítulo II	
Marco Teórico	
2.1 Administración de recursos humanos	12
2.1.1 Concepto	12
2.1.2 Objetivos	13
2.1.3 Recursos	14
2.1.4 Características de los recursos humanos	15
2.2 Objetivos de la función de administración de recursos humanos	17
2.2.1 Empleo	17
2.2.1.1 Reclutamiento	17
2.2.1.2 Selección	17
2.2.1.3 Inducción	17
2.2.1.4 Integración, promoción y transferencia	18
2.2.1.5 Vencimiento de contratos de trabajo	18
2.3 Reclutamiento y selección de personal	18
2.3.1 Importancia de la selección	18
2.3.2 ¿Qué es la selección?	20

2.3.3 Principios de la selección de personal	22
2.3.4 Elementos de la selección técnica	24
2.3.5 Vacante	26
2.3.6 Requisición	26
2.3.7 Análisis y valuación de puestos	27
2.3.8 Inventario de recursos humanos	28
2.3.9 Fuentes de reclutamiento	28
2.3.10 Solicitud de empleo	35
2.3.11 Entrevista inicial o preliminar	36
2.3.11.1 Definición de entrevista	36
2.3.11.2 Entrevista de selección	37
2.3.11.3 Fases de la entrevista	38
2.3.11.4 Informe de la entrevista	43
2.3.12 Pruebas psicológicas	45
2.3.13 Pruebas de trabajo	47
2.3.14 Examen médico de admisión	47
2.3.15 Estudio socioeconómico	50
2.3.16 Decisión final	52
2.4 Control de proceso de selección	54
2.5 Inducción	54
2.5.1 contrato de trabajo	55
2.5.2 Registros	65
2.5.3 Bienvenida	69
2.5.4 Actividades	70
2.6 Medición del desempeño	72
2.6.1 Finalidades y necesidades de la evaluación	72
2.6.2 Requisitos de las medidas de ejecución	73
2.6.3 Algunas medidas de ejecución más comunes empleadas	74

Capítulo III

Resultados

3.1 Procedimiento y análisis estadístico de los datos	77
3.2 Interpretación de los datos	79

Capítulo IV

Conclusiones

4.1 Conclusiones	95
4.2 Recomendaciones	98

Bibliografía	101
--------------	-----

INTRODUCCION

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo productivo y satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución primordialmente del elemento humano con que cuentan.

El proceso de selección, nos ayuda a escoger al hombre más apto para una actividad específica. Al descubrir las características inherentes a la personalidad de los candidatos y las medidas que estas son necesarias para desempeñar el puesto de que se trate.

Por eso se considera que la importancia de la selección de personal en las pequeñas empresas no puede ser descuidada para el buen funcionamiento de esta.

Desde el pequeño empresario, al presidente de una gran empresa, pasando por aquellos de sus colaboradores que dirigen a otros, todos, en alguna ocasión o incluso constantemente, deben ocuparse de seleccionar a sus colaboradores.

Sobre la selección de personal existen diversas ideas y opiniones. Hay quienes juzgan que seleccionar bien al personal es una cuestión de suerte, otros confían en su sentido común. Pero se cree que un buen método de selección, que vaya paso a paso resolviendo las dificultades que se plantean hasta elegir al candidato idóneo, es una garantía de éxito.

Para esto en el capítulo I determinamos lo siguiente: que la falta de un proceso de selección de personal en las pequeñas empresas da como resulta ineficiencia e ineficacia en el desempeño de la plantilla laboral, así como sus objetivos que son mostrar ausencia de este proceso de selección.

En el capítulo II abordamos todos los pasos que se deben seguir para encontrar al candidato idóneo desde el reclutamiento, la selección hasta llegar a la inducción.

En el capítulo III se hizo el procedimiento y análisis de los datos, así como la interpretación de los mismos.

Y por último en el capítulo IV se llegaron a las conclusiones y a las recomendaciones que se esperan sean de gran ayuda para las pequeñas empresas, en el sentido de reconocer la importancia de contar con un proceso de selección de personal y también la problemática que se enfrenta cuando no se cuenta con este.

CAPITULO I

METODOLOGIA

1.1 Planteamiento del problema

Hoy en día, México es un país diferente y los empresarios deben aprender a superar la nueva realidad. La complejidad de las organizaciones va en aumento cada día, situación que obliga a los hombres de negocios a entender donde están situados y donde estarán en un futuro cercano.

Un gran reto que se le plantea a las organizaciones modernas, es la utilización de los recursos disponibles, particularmente los humanos para conseguir con la máxima efectividad y eficiencia y los bienes y servicios que la sociedad necesita y desea.

Las pequeñas empresas en su mayoría, carecen de un proceso de selección de personal o en su defecto, dicho proceso no esta debidamente clarificado. Generalmente se cree que cualquier persona aspirante a un cargo dentro de la organización, tiene capacidad para desempeñarlo, tan solo con tener nociones acerca del mismo.

Por eso las empresas no funcionan como deberían, por no tomar en cuenta la preparación de su personal al puesto que se le ha asignado y comienzan una serie de problemas que repercuten dentro de la organización.

Se tiene que reconocer que la selección es algo muy delicado, porque se trata de seres humanos cuyas actitudes y deseos pueden cambiar, es por ello que las organizaciones deben considerar como prioritario, contar con sistema de selección adecuado a sus necesidades; a fin de adquirir el personal idóneo que coadyuve al logro de sus objetivos. ¿Del proceso de selección de personal depende el éxito de la empresa y así mismo la calidad de los bienes y servicios que esta provee?.

1.2 Justificación

La pequeña empresa necesita enfrentar un solo reto y varias responsabilidades: producir, ser eficientes, generar empleos y contribuir al desarrollo e independencia económica y social del país. Estas empresas tienen una importante función que desempeñar, existen de manera predominante y coexisten con las grandes empresas, aun en países avanzados por lo que se hace necesario ir eliminando las causas principales que frenan su desarrollo.

Sin lugar a dudas una de las causas que retrasan dicho desarrollo es la falta de personal calificado, debido en parte a la actitud pasiva en la selección del mismo.

El presente documento tiene como objetivo presentar elementos de la problemática que repercuten en la selección de personal en las pequeñas empresas y consecuentemente en el logro de los objetivos, así como analizar

experiencias e información adicionales que nutren en el acontecer cotidiano de la labor profesional dentro de las empresas.

Toda empresa necesita conocer su personal, el medio que lo rodea para apoyarlos, guiarlos y orientarlos, además de ofrecer a dicho personal alternativas de solución para encontrar el puesto idóneo de acuerdo a sus aptitudes.

Por lo puesto anteriormente el presente trabajo se justifica plenamente ya que destaca la importancia de la selección y determina los errores más comunes en que incurren las pequeñas empresas al momento de seleccionar al personal.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

Mostrar que la ausencia de un proceso de selección de personal repercute en deficiencias y errores en el desempeño laboral con respecto a sus objetivos organizacionales.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Señalar la importancia en la evaluación de las potencialidades físicas y de personalidad para el desempeño laboral.
- Señalar las ventajas de la evaluación de las actividades del trabajo.

1.4 Hipótesis

La ausencia de un proceso de selección de personal en las pequeñas empresas, da como resultado ineficiencia e ineficacia en el desempeño de la plantilla laboral.

1.5 Variables.

1.5.1 Variable independiente:

La ausencia del proceso de selección de personal en las pequeñas empresas.

1.5.2 Variable dependiente:

Da ineficiencia e ineficacia en el desempeño de la plantilla laboral.

1.6 Definición de variables:

1.6.1 Conceptual

La selección de personal es un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.¹

1.6.2 Operacional

- Ineficiencia: Que no es competente para desempeñar el trabajo que le a sido asignado.

- Ineficacia en el desempeño: Que no produce el efecto deseado al realizar un trabajo dentro de una organización.

¹Administración de recursos humanos Arias Galicia

1.7 Tipo de estudio.

El estudio de la presente investigación, se basa en una investigación descriptiva.

La finalidad de esta investigación es conocer la problemática que existe en la selección de personal en las pequeñas empresas, como impacta esta a sus procesos productivos.

A fin de proporcionar información que permita hacer una evaluación objetiva del proceso de selección para alcanzar un desempeño eficiente en su personal.

1.8 Población y muestra

El universo del presente trabajo esta conformado por pequeñas empresas del sector comercial que prestan sus servicios en el puerto de Veracruz.

Se tomó una muestra representativa de 30 empresas de la zona de Veracruz, con las cuales se tiene la seguridad de obtener la información necesaria que permita confirmar o rechazar la hipótesis contenida en el presente trabajo.

1.9 Instrumento de medición

Se utilizará como instrumento de medición un cuestionario con preguntas cerradas que se aplicará a las empresas, con el objeto de conocer el problema que existe en la selección del personal.

1.10 Recopilación de datos

Con posterioridad a la aplicación del cuestionario, se obtendrá el resultado de la investigación a través de gráficas de barras en donde se mostrará claramente la tendencia de cada una de las respuestas obtenidas.

1.11 proceso

El proceso de este trabajo de investigación se realizará mediante la aplicación de los cuestionarios para conocer el problema que existe en las pequeñas empresas al seleccionar su personal.

1.12 procedimiento

En este punto se describen las acciones que se realizarán a fin de obtener datos para el estudio y que son los siguientes:

- 1.- Concertar previamente, cita con el jefe de personal.
- 2.- Hacer del conocimiento de dicho jefe, el objeto del estudio y solicitar su colaboración a través de autorización, para que el instrumento de recolección de datos, en este caso el cuestionario, pueda ser contestado por miembros de su personal.
- 3.- Aplicación del cuestionario.

1.13 Análisis de datos

En la investigación de tesis se plantea una hipótesis descriptiva ya que esta es una respuesta al planteamiento del problema y la técnica estadística que se plantea son las gráficas de barras.

1.14 Importancia del estudio

La importancia del presente trabajo es básicamente que las pequeñas empresas encuentren una posible solución al problema que existe al seleccionar el personal.

1.15 Limitaciones del estudio

Algunas de las limitaciones que se han tenido que enfrentar durante el desarrollo de la presente investigación son:

- 1.- Negación por parte de los jefes de personal de algunas compañías, para colaborar.

- 2.- El retraso en el tiempo en cuanto a la aplicación del cuestionario, debido a que la mayoría de las autoridades en las distintas organizaciones requirieron les fueran entregados para proceder a su aplicación y se regresara por ellos al día siguiente, cuestión que en muchos de los casos se llevo hasta una semana.

CUESTIONARIO

A.- ¿ Las ausencias de su personal, son frecuentes, debido a enfermedades?

SI

NO

B.- ¿ Las emociones y estado de animo de su personal, perjudican periódicamente su actuación laboral?

SI

NO

C.- ¿ Su personal carece de aspiraciones, es perezoso y conformista?

SI

NO

D.- ¿ Tienen deseo de éxito y quieren mejorar su nivel de vida?

SI

NO

E.- ¿ Les gusta emprender algo por propia voluntad?

SI

NO

F.- ¿ Actúa solo bajo procesos ya establecidos y se resisten a los cambios?

SI

NO

G.- ¿ Los empleados disfrutan su trabajo?

SI

NO

H.- ¿ Tienen dificultades para expresarse oralmente?

SI

NO

I.- ¿ Necesitan constantemente ser supervisados?

SI

NO

J.- ¿ Se adaptan fácilmente a personas y situaciones?

SI

NO

K.- ¿ Desconocen su ubicación dentro de la organización?

SI

NO

L.- ¿ Conoce perfectamente sus funciones?

SI

NO

M.- ¿ Asisten con frecuencia sus empleados a cursos de actualización?

SI

NO

N.- ¿ Existe un sistema en su empresa que establezca sanciones por error o deficiencias en la realización de las actividades?

SI

NO

Ñ.- ¿ Cuenta su organización con un sistema de incentivos económicos por eficiencia en el desempeño laboral?

SI

NO

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Administración de recursos humanos.

2.1.1 Concepto.

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y través del esfuerzo humano coordinado. Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda la organización deba prestar primordial atención a sus recursos humanos. En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: Planear, ejecutar y controlar.¹

Otra definición de la administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

¹Administración de recursos humanos, Fernando Arias García, segunda reimpresión 1991.

2.1.2 Objetivos.

Las organizaciones, a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos organizacionales, dados por el medio y la propia organización. Cada objetivo se dirige a varios grupos de personas:

Objetivo institucional	Grupos a quienes satisfacer
Producción y/o servicio	Clientes o usuarios
Social	<ul style="list-style-type: none"> — Miembros de la propia organización — Colectividad — Gobierno
Económico	<ul style="list-style-type: none"> — Acreedores — Dueños o accionistas, en su caso — Misma organización

Puede apreciarse que el objetivo social tiende a satisfacer a los grupos de personas que van a proporcionar su esfuerzo a la organización, a la localidad donde se localiza la misma y al país en general, mediante el cumplimiento de las disposiciones gubernamentales y legales pertinentes, o multiplicándose como una fuente de trabajo, etc

2.1.3 Recursos.

La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Son de tres tipos, a saber:

Recursos materiales.

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos Técnicos.

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Recursos humanos.

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: Conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades potenciales, salud, etc. Los recursos humanos se han dejado al último no porque sean los menos importantes sino porque, requieren de una explicación más amplia. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

2.1.4 Características de los recursos humanos.

- a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos.
- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser "provechosa" en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos podrían a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo
- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ella prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado ciertos trastornos. Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en

comparación a los otros dos tipos de recurso; sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así los economistas hablan ya de "capital humano" y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos.

- D) El total de recursos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o pocos conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son los test psicológicos y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Infortunadamente los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.
- e) Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales, entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los recursos que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero en cambio del servicio.

2.2 Objetivos de la función de administración de recursos humanos

2.2.1 Empleo

El objetivo de esta función es lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos. Sus subfunciones son:

2.2.1.1 Reclutamiento

Su objetivo es buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten. Su política es que siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

2.2.1.2 Selección

El objetivo de esta función es analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

2.2.1.3 Inducción

Su objetivo es dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa. ²

²Inducción, reclutamiento y selección, Jaime A. Grados Espinosa

2.2.1.4 Integración, promoción y transferencia

Su objetivo es asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

2.2.1.5 Vencimiento de contratos de trabajo

Llegado el caso de término de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.

2.3 Reclutamiento y selección de personal

2.3.1 Importancia de la selección

Este proceso es una característica inherente a los seres humanos. Igual que ha sido un requisito para elegir las especies animales más aptas para la supervivencia, lo es para escoger, desde los albores de su existencia, al más apto para una actividad específica

Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa todavía en muchas organizaciones; sin embargo, es necesario recordar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc.) no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores.

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

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

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

La selección de personal no es una novedad; constituye una de las áreas que, en términos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados; sin embargo y a pesar de la aseveración anterior, resulta también uno de los temas más mal comprendidos.

2.3.2 ¿Qué es la selección?

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.³

Pero, ¿qué significa "adecuado"? Para contestar esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales, o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realiza la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específico, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa

teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización. Independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

- ¿ A qué nivel se va a seleccionar? (ejecutivos, empleados, obreros).
- ¿ Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ¿ Qué probabilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?
- ¿ Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- ¿ Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, competencia, ramo industrial similar)?
- ¿ Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿ Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- ¿ Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo?, etc.

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual solo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que asegure que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: sus recursos humanos.

³Administración de recursos humanos, Fernando Arias Galicia, segunda reimpresión 1991

2.3.3 Principios de la selección de personal

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales

Colocación

Como ya se indicó anteriormente, es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

Orientación

Si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; Pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc. Y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en

mercados de trabajo, en adición de dominar las técnicas de selección); o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no aceptación, etc. En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que esta decida si pueden o no ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le miente y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado. La verdad es que ya se le rechaza y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos. Queda desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizar esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

Parece que muchos seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es imprescindible,

pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es otra gravísima responsabilidad.

2.3.4 Elementos de la selección técnica

Para cumplir con esa pesada responsabilidades es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

***Evaluación de las necesidades.**

Cuando una empresa, empresario, o directivo, decide iniciar un proceso de selección es porque su negocio o las metas que se propone alcanzar le pide cubrir unos puestos determinados, bien sea con personal propio o con candidatos que provienen del mercado de trabajo.⁴

¿Cómo se planifican las necesidades de personal?

Las empresas mejor organizadas están perfeccionando cada vez más sus procedimientos de planificación teniendo en cuenta la necesidad de adaptación a un mundo más competitivo.

Los factores que influyen en las decisiones de las empresas y que, por tanto, han de tenerse en cuenta para la proyección de las necesidades de personal son:

⁴ Como seleccionar personal eficazmente, Manuel Oteros

- La demanda de los productos o servicios de la empresa.
- Las características y posibilidades de los empleados.
- Las decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios o introducirse en nuevos mercados.
- Los cambios tecnológicos y administrativos que influyen en la productividad.
- Los recursos financieros disponibles.

Para poder determinar las necesidades concretas de personal, una empresa debe conocer sus puestos de trabajo y las características de sus empleados.

Recurrir a la selección interna debe ser la primera intención del empresario. Como principio general la empresa debe estar dispuesta a facilitar el cambio de unos puestos de trabajo a otros.

En cuanto al conocimiento de los puestos de trabajo, lo ideal sería que cada empresa tuviera unas descripciones completa de todos y cada uno de sus puestos.

Como muchas veces no se dispone de estas descripciones, al iniciar un proceso de selección será necesario hacer su análisis y descripción.

En cuanto al conocimiento del personal existente, se deben de tener muy claras las características individuales de todos y cada uno de los empleados en relación con el trabajo, y principalmente:

- La formación general.
- La formación específica.
- Los conocimientos especiales.

- Los trabajos desarrollados
- La valoración profesional de la persona.
- Las características personales, físicas y psicológicas.
- Las condiciones de trabajo
- Las contraprestaciones recibidas.

Una vez estudiados los posibles candidatos internos se determinará si estos son adecuados al puesto vacante y en caso negativo se recurrirá al reclutamiento o captación de candidatos externos a la empresa.

2.3.5 Vacante

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

2.3.6 Requisición

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notificarán a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.

2.3.7 Análisis y valuación de puestos

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y valuación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará. Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante en una maquinaria. Si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es posible llenar el hueco. Siguiendo la metáfora, el análisis de puestos y su valuación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.⁵

*Para poseer un exacto conocimiento del puesto de trabajo vacante es indispensable para iniciar correctamente el proceso de selección

Tanto si la selección va a ser llevada a cabo por la propia empresa o por consultores externos, se impone un análisis del puesto y de su entorno.

Este método es fundamental práctico y trata de recoger todos los datos que son necesarios para llevar a buen fin el proceso de selección.

- La información sobre la empresa.
- La descripción del puesto de trabajo.
- Las características exigibles al candidato.
- Las condiciones de trabajo

⁵ Administración Teoría y Práctica, Stephen P. Robins

2.3.8 Inventario de recursos humanos

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

2.3.9 Fuentes de reclutamiento

De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal de nuevo ingreso; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega un ascenso, etc.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. En un país como México, con grandes problemas de subempleo y con grandes carencias de personal altamente calificado, es de importancia capital prestar atención a las fuentes de reclutamiento. Mientras para puestos en los cuales no se requiere más que una preparación escolar elemental como son los peones, aprendices, ayudantes, galopines, etc. generalmente existe exceso de candidatos; para otros puestos que necesitan de una preparación muy larga ya sea formal (en las escuelas: Ingenieros electricistas, programador de computadoras, contadores, administradores, etc.) o informal (en la práctica del trabajo mismo: Torneros, matriceros, etc.), generalmente existe escasez de candidatos adecuados. Entonces se recurre a atraer personas que están laborando en otros lugares. Una de las formas de atracción es el ofrecimiento de mayores sueldos y prestaciones, con lo cual se elevan los costos y se provocan la inflación y los problemas económicos del país.

Será determinante en la efectividad de reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que esta tiene.

***Capacitación y preselección de candidatos.**

La selección de personal depende en gran medida de la cantidad de los candidatos que se hayan reclutado o captado en el proceso. Para conseguir la capacidad necesaria habrá que acudir a la fuente o fuentes de candidatos idóneos. Una clasificación de dichas fuentes puede ser:⁶

⁶ Como administrar personal eficazmente, Manuel O'Leary

- **Candidatos obtenidos directamente por la empresa.**

Se debe de reunir un conjunto de contactos que según los casos pueden ser muy útiles para conseguir candidaturas para el proceso y que están al alcance de casi todas las empresas:

- Currículos enviados espontáneamente.
- Candidatos presentados por los empleados.
- Candidatos presentados por directivos de otras empresas.
- Clientes.
- Proveedores
- Centros docentes: Universidades, centros de formación profesional, centros de formación de postgraduados...
- Encuentros ocasionales. ¡ojo!. No dejarse llevar de la primera impresión. Compare con otros candidatos.
- Familiares y amigos: No hay nada que objetar a este método, pero cuando un seleccionador está sometido a presiones, ya sea por amistad o por otros compromisos, tiene que hacer un esfuerzo para ser más objetivo y en definitiva, en muchas ocasiones resulta perjudicado el proceso de selección

- **Empresas de selección y búsqueda directa.**

En la selección de personal la última palabra la tiene siempre la persona que contrata, de ahí que todo directivo, empresario o empleador, deba de tener unos conceptos muy claros sobre el proceso de selección.

Sin embargo, puede ser conveniente realizar gran parte del proceso de selección con una empresa de asesoramiento externo especializada en este tipo de trabajo.

¿Qué ventajas e inconvenientes puede tener el acudir a una empresa de asesoramiento externo? Las empresas de asesoramiento externo suelen estar constituidas por especialistas, personas cuya principal actividad es la selección, de ahí que puedan realizar una labor más profesional y objetiva.

Los consultores de estas empresas, al ocuparse constantemente de casos de selección muy variados, pueden tener un mejor conocimiento del mercado de trabajo y una experiencia más rica en el análisis de puestos de trabajo y de candidatos, lo cual puede redundar en una mejor selección del candidato adecuado a la empresa.

Con la ayuda de una empresa de asesoramiento externo se puede ahorrar tiempo y no distraer de su trabajo al personal de la empresa.

Los tipos de empresa más significativas de asesoramiento externo son:

- Empresas de selección a través de anuncios.
- Empresas de búsqueda directa (Executive search o head hunting).

Al elegir una empresa de asesoramiento externo conviene comprobar su eficiencia mediante referencias y asegurarse de qué persona van a llevar a cabo el proceso de selección, teniendo en cuenta su experiencia, cualificaciones, etc.

Otro aspecto a tener en cuenta es que las principales empresas de asesoramiento externo, bien sean de selección o de head hunting, están dispuestas a ofrecer un período de garantía durante el cual la empresa asesora se responsabiliza del adecuado desempeño del puesto por parte de la persona contratada.

- **Oficinas de empleo.**

En primer lugar se debe de considerar el acudir a la oficina de empleo del INEM correspondiente al lugar de la empresa. Se trata de un servicio público que se puede aprovechar, aunque no sea eficaz para todos los puestos.

- **Empresas de trabajo temporal.**

Las ETT pueden enviar varios candidatos para un puesto facilitando el proceso de reclutamiento o capacitación por parte de la empresa, bien sea para puestos temporales o para otros que a la larga se pueden convertir en indefinidos.

- **Anuncios en prensa**

El anuncio en prensa tiene como ventaja la posibilidad de dirigirse a un amplio sector de candidatos, así como la facilidad y rapidez en la publicación.

Hay que elegir el periódico idóneo, bien sea la prensa local o nacional. El coste del anuncio es importante y merece considerar cuál va a ser el medio adecuado para publicarlo.

La prensa local, en muchas ocasiones, puede cumplir perfectamente los objetivos del anuncio, siendo mucho más económica. Cuando se trata de buscar en un campo más amplio, entonces debemos acudir a los primeros periódicos nacionales.

La adecuada redacción del anuncio, una vez elegido el medio periodístico adecuado, es fundamental para atraer al mayor número posible de buenos candidatos.

- **Contenido del anuncio.**

Existen dos tipos de anuncios: el que se llama redaccional, donde se describe la empresa y el puesto en párrafos seguidos y el anuncio con puntos y guiones, indicando los requerimientos del puesto y haciendo las ofertas correspondientes

Generalmente es más fácil preparar el anuncio de puntos y guiones. Un esquema del mismo es el siguiente:

- Identificación de la empresa o bien, si el anuncio es anónimo, identificación del sector al que pertenece.
- Nombre del puesto.
- Requerimientos del puesto.
- Oferta de condiciones de trabajo.
- Dirección de contacto.

En los anuncios redaccionales el esquema es similar.

- **La forma del anuncio.**

Si se va a recurrir a un anuncio tenga en cuenta que el anuncio es una muestra de la empresa que contribuye a que ésta sea conocida y justamente valorada por el público, por lo que debe esmerarse en el diseño. Se deben seguir estos tres consejos de los expertos:

- Los anuncios que llaman la atención son aquellos que crean una sensación de espacio que facilita su lectura. Para ello hace falta disponer de espacios en blanco.

- El texto debe mantenerse lo más descriptivo y conciso posible, evitando datos suplementarios que puedan ser facilitados en una posterior entrevista.
- El anuncio debe tener la siguiente estructura: llamada de atención, puesto de trabajo, empresa anunciada y por último descripción de los requerimientos y ofertas.
- **Preselección de los candidatos.**

Hasta aquí se ha tratado de reunir un número suficiente de personas interesadas en el trabajo.

En este punto se tiene que decidir quiénes cumplen los requisitos del puesto y si son muchos, quiénes lo cumplen mejor.

Ordinariamente se tendrá por escrito el historial o currículum de las personas interesadas, con lo cuál será más fácil nuestro análisis. En puestos de muy alto nivel o muy bajo puede ser que no se nos facilite un currículum. Siempre que se pueda es aconsejable tenerlo por escrito aunque el propio seleccionador deba complementar los datos en un impreso o papel ad hoc.

En la preselección de candidatos hay que tener en cuenta:

- La principal finalidad del análisis de los currículos no es eliminar candidatos sino reclutar candidatos.
- Analizar bien los currículos puede hacer que se aproveche muy bien el tiempo y que las fases sucesivas del proceso de selección sean mucho más fructíferas.

2.3.10 Solicitud de empleo

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos. Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.⁷

Al localizar el área de reclutamiento y selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten por las áreas de trabajo.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, Registro Federal de Causantes, etc.); datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede complementarse con un curriculum vitae para ejecutivos.

Se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos (escolaridad, edad, etc.). En caso afirmativo se procede a una entrevista.

⁷Administración de recursos humanos, Fernando Aras Galicia

2.3.11 Entrevista inicial o preliminar

Esta entrevista pretende “detectar” de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que el decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa. Antes de tratarla, vamos a detenernos un poco en lo referente a la entrevista.

2.3.11.1 Definición de entrevista

En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. En la administración de recursos humanos se encuentran con mayor frecuencia la de selección, de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, de despido, etc.

Cada entrevista en particular tiene un objeto específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en que se realizará y su duración.

2.3.11.2 Entrevista de selección

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para allegar información del solicitante, sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica al conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se está seleccionando. Paralelamente, el entrevistador requiere, como profesional que es, un adiestramiento y supervisión adecuadas y una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas. Este entrenamiento y supervisión incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y el cual puede considerarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante.

Una actitud informal, práctica, "de mangas de camisa", relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; mientras que una actitud agresiva, formal reservada, puede ser deseable en otras circunstancias; lo importante es precisar qué clase de reacciones desea provocar el entrevistador y cuáles son las que realmente está generando.

*La entrevista es el medio más utilizado en todo proceso de selección. Si se esta seleccionando a una persona para uno mismo o bien para otros será ineludible que entreviste candidatos, por ello hay que estar preparados para llevar a cabo la entrevista.

Como es lógico habrá que pensar que la entrevista sirve para conocer al candidato y juzgar si es válido para el puesto.

Pues Bien, además de estos objetivos existen otros dos, como informar al candidato sobre la empresa y el puesto que (para comprobar si el candidato está efectivamente interesado).

Y otro, es transmitir al candidato una adecuada imagen de la empresa Una entrevista es una excelente ocasión Para que nos conozcan a nosotros mismos y a nuestra empresa., de hay que su forma de actuar o la imagen que transmitamos de nosotros mismos o de la empresa, puede redundar en su beneficio o su perjuicio.

2.3.11.3 Fases de la entrevista

Rapport

Este término significa "concordancia", "simpatía"; es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda ésta, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle y, por lo contrario, lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc. En la entrevista de empleo, puede ayudar a establecer el rapport el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la

organización, sus prestaciones, el horario, etc. El propósito del rapport, en otras palabras, es "romper el hielo". Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce. Tal vez el escritorio es una barrera; es mejor emplear sillones de sala y confortables.

Cima

Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.

Historia laboral

Aquí se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad (jefes), sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce, en resumen, la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

Historia educativa

Explorando del último trabajo al primero, es más factible lograr continuidad en la entrevista pasando a los últimos años de escolaridad. En esta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente (líder, "aplicado", "peleonero", etc.); relaciones con la autoridad (profesores); relación entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento. Es posible obtener información sobre sus intereses vocacionales y la relación con las tareas que ha venido desempeñando, la objetividad en la decisión para elegir carrera, y su grado de dependencia en cuanto a la manutención de sus estudios.

Historia personal

La exploración de esta área en una entrevista de selección de personal ha sido objeto de críticas severas, por considerarse que la información respectiva corresponde a la vida privada del solicitante y que la organización no tiene derecho a investigarla; empero, tratándose de aspectos directamente relacionados con el trabajo a desempeñar, contando con la anuencia del interesado y teniendo como propósito ofrecerle un trabajo que pueda serle más satisfactorio a la vez que más productivo, la exploración de estos puntos no es éticamente reprochable. No podemos pasar por alto que los conocimientos para un trabajo específico pueden ser proporcionados por la organización a la persona y no son, por tanto, patrones de comportamiento que han sido aprendidos desde la infancia y muchos de ellos tenderán a repetirse en la vida adulta si no en forma radical, si con variaciones, las cuales en un momento dado, pueden ser determinantes en el desempeño adecuado del trabajo. La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general; nos va a dar la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales. Ejemplos: el hijo de padres autócratas, puede generar este tipo de autoridad; ser el primogénito, el segundo hijo, el más joven o el único, puede establecer una actitud de liderato, de sentirse marginado, de ser cooperativo, de preferir trabajar aislado, etc.

En esta área se explora también en forma verbal el estado de salud del individuo (accidentes, enfermedades, operaciones quirúrgicas) como uno de los varios indicadores de la forma como maneja y hacia dónde dirige su agresividad (hacia el ambiente o hacia sí mismo.) Por ejemplo, una persona que no informa haber sufrido accidentes (fracturas, caídas, etc.) probablemente será más tranquila y reposada, mejor que una que dice haber sufrido una fractura de la nariz jugando fútbol americano.

Tiempo libre

Aquí se está buscando obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal

Proyectos a corto y largo plazos

Básicamente se desea conocer cómo pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse el entrevistado en sus metas. Adicional a esta información se está tratando de conocer el grado de objetividad que tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos. Cuando se a llegado a esta punto, se inicia la tercera etapa de entrevista, que se refiere al cierre, y que se menciona enseguida.

Cierre

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar; lo cual implica un conocimiento, por parte del entrevistador, del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal; que sienta que "la entrevista valió la pena" y el que no ser aceptado no implica derrota sino, por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

Se insiste en que la extensión y profundidad de la entrevista de selección, como en las otras fases del proceso de selección, esté condicionada al nivel que se selecciona; es decir, si se selecciona a nivel ejecutivo, la entrevista es básicamente no dirigida, conocida también como entrevista libre o pasiva,

porque fundamentalmente este último papel es el que desempeña el entrevistador, permitiendo al entrevistado una mayor intervención, en contraste con la entrevista dirigida, conocida también como activa, en donde se orienta al entrevistado a través de una serie de preguntas predeterminadas.

*Existen dos alternativas principales respecto al orden y a los temas a tratar con el entrevistado .

Una de ellas prefiere interrogar al candidato primero y luego informarle de la empresa y del puesto. Otra invierte el orden: primero se informa al candidato sobre la empresa y el puesto y posteriormente se le interroga.

Este es el orden preferencial ya que tiene la ventaja de conseguir una mayor confianza y colaboración del candidato. Este es el orden:

Fases de la entrevista:

1. Acogida al candidato: con cordialidad y corrección.
2. Descripción de la empresa: con sinceridad.
3. Descripción del puesto: cómo es y que se pide al candidato.
4. Preguntar sobre el último puesto es más predictivo.
5. Preguntar sobre el resto de la vida laboral.
6. Preguntar sobre el historial educativo.
7. Preguntar sobre otras actividades e intereses del candidato.
8. Preguntar sobre los planes para el futuro. También sirve para conocer su motivación.
9. Invitar al candidato a que se pregunte.
10. Cierre de la entrevista. Con cordialidad y sin indicar la decisión tomada, que se comunicará al candidato en un breve plazo de tiempo

2.3.11.4 Informe de la entrevista

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objeto de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que debe contener dicha información en una forma diseñada al efecto.

La tarea del entrevistador no termina con la relación del informe.. Es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como las siguientes:

- ¿Obtuve la información necesaria antes de la entrevista?
- ¿Pude establecer el rapport?
- ¿Alcancé el objetivo?
- ¿La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
- ¿Logré darle seguridad al entrevistado?
- ¿Conseguí el acercamiento requerido?
- ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
- ¿Presioné al entrevistado cuando fue necesario?
- ¿El entrevistado estima que valió la pena la entrevista?, etc.

Además de la autocrítica, es también recomendable establecer un seguimiento del entrevistado, en caso de que se le haya contratado, comparando la valoración que se ha hecho del trabajo del mismo contra las conclusiones establecidas en el resumen de la entrevista. En los casos en que se hayan utilizado otros recursos en la selección, adicionales a la entrevista, como es el caso de las pruebas psicológicas, se hará una comparación entre la información que ambas reportan para precisar los puntos coincidentes y discrepantes.

2.2.11.5 Las pruebas en selección de personal.

En muchos procesos de selección puede ser necesario evaluar a los candidatos mediante lo que se denominan "pruebas".

Algunas pruebas pueden estar al alcance de cualquier persona que se dedique ocasionalmente a selección, otras, en cambio, deben reservarse para los expertos.

Para valorar de una manera técnica y rigurosa la inteligencia o las aptitudes específicas que una persona necesita para desempeñar con éxito un determinado trabajo, se necesitarían pruebas psicotécnicas y la ayuda de un psicólogo experimentado.

Si queremos conocer de una forma lo más científica posible la personalidad del candidato, es decir, aquellas características que explican su comportamiento, se tendrán que utilizar cuestionarios de personalidad y para administrar algunos de ellos se necesitarán también un psicólogo experimentado.

Existen otras pruebas que pueden ser más asequibles para usted o la empresa: las pruebas profesionales o de conocimientos y las pruebas de idiomas.

Resumiendo la opinión sobre las pruebas en general y sobre las psicotécnicas en particular se puede decir lo siguiente.

En muchas ocasiones, un proceso de selección de pruebas, que comprenda un buen sistema de captación, preselección y entrevista a candidatos puede satisfacer las necesidades de la empresa. En la cobertura de puestos de

alto nivel y en la mayoría de los casos de búsqueda directa, es bien sabido que las pruebas no se apliquen.

En definitiva, las pruebas, siempre que sean fiables, pueden ser, como regla general, un instrumento muy útil que ayude a conseguir una mayor seguridad en la toma de decisiones del proceso de selección. Si bien no se puede fundamentar, en muchos casos, la decisión exclusivamente en los resultados de las pruebas, sin tener en cuenta otras técnicas de selección, como la entrevista.

Las pruebas, al igual que cualquier instrumento de medida del comportamiento humano, tiene sus limitaciones y un margen de error relativamente alto. Esto es específicamente aplicable a las pruebas psicotécnicas y a los cuestionarios e inventarios de personalidad e intereses.

En todo caso, si se decide aplicar pruebas psicotécnicas, hay que recordar que se debe acudir al experto psicólogo, que posee la información adecuada para interpretar los resultados.

2.3.12 Pruebas psicológicas

En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Estas herramientas han contribuido plausiblemente en la selección del personal.

En el Apéndice 1 se hace la exposición de las características que deben reunir los tests y los diversos criterios utilizados en su clasificación; por tanto y para no romper la hilación, el lector deberá consultarlo posteriormente; debemos

agregar aquí únicamente que de la misma manera que se menciona su contribución adecuada en el proceso de selección, por desgracia existe paralelamente un desconocimiento de las mismas, básicamente porque se han denominado tests o pruebas psicológicas a algunas formas cuando de hecho no tienen esas características, en virtud de no reunir los requerimientos del método de investigación psicológica o bien porque teniendo esa categoría existen, entre otras situaciones, las siguientes:

- a) desconocimiento de lo que se puede valorar y lo que se pretende valorar, instrumentos sin adaptación previa a nuestra idiosincrasia;
- b) falta de preparación profesional de quien los aplica, y
- c) presencia de personas con poca ética existen en todas las actividades que adjudican a las pruebas poderes que están lejos de poseer.

Con lo anterior se pretende señalar que frecuentemente se ha hecho más hincapié en la técnica que en la profesión que debe manejarlas. Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas, depende para qué han sido diseñadas, sus limitaciones, en que se utilizan, quién las utiliza, etc. Tales métodos en sí no constituyen una panacea, ni están llamados a sustituir al profesional ni a otros instrumentos y sí a proporcionar información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, pruebas de trabajo, examen médico, investigación socioeconómica, etc. Si el responsable de la selección de personal no está capacitado en el manejo de las pruebas psicológicas, por ética profesional no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría del psicólogo.

La introducción gradual y la extensión del programa de pruebas psicológicas implica la elaboración de una colección de ellas que debe ser válida, confiable y debidamente estandarizada, iniciándose en pequeños grupos de trabajo y aumentándola progresivamente a las diferentes áreas de la

organización. Pruebas que tienen éxito en la selección de personal para ciertas tareas, no resultan necesariamente adecuadas para otras. Las investigaciones que se requiere realizar para la elaboración y estandarización de las baterías de pruebas, se llevan meses y aún años. Y aunque puede considerarse esto como una proporción costosa, probablemente lo es si lo vemos en forma aislada; pero desde el punto de vista de la productividad (cantidad, calidad de trabajo, adiestramiento, relaciones, etc.), se justifican los recursos empleados; más que ser un costo representan una inversión.

2.3.13 Pruebas de trabajo

La realización de las pruebas de trabajo la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tenerse toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas. A este paso también se le denomina prueba práctica. Algunas organizaciones acostumbran hacerlo antes de aplicar las pruebas psicológicas y otras después.

2.3.14 Examen médico de admisión

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción índices de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso afecta a los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

Todos los argumentos han servido como apoyo legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

Los enunciados legales se encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la Secretaría de Trabajo y dicen:

- Art. 15: "Los patrones están obligados a mandar practicar examen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores..."
- Art. 16: "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico le solicite."
- Art. 17: "En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad."

Lo anotado demuestra que legalmente está prevista la realización de un examen médico de admisión, ya que este redundará en beneficios individuales, colectivos y nacionales.

La realización del examen médico de admisión es financiada por cada organización y deberá ser llevada a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividad que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo. Contra la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante.

Con esto se cumplirán una serie de metas particulares:

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infectocontagioso pueda transmitir el mal.
- c) Proporcionar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- d) Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

El rechazo es necesario cuando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza si se emplea al individuo se perjudique más su salud personal, o la de aquellos relacionados con él, o las propiedades de la organización. En tales casos, al solicitante rechazado debe dársele la razón aceptable que llevó a tomar una decisión adversa y aconsejarse sobre posibles fuentes de tratamiento.

La realización del examen médico de admisión comprende el aspecto clínico (un interrogatorio y una exploración física cuidadosa) que deberá ir acompañado de varios estudios de laboratorio y de rayos X para confirmar el estado de salud o el supuesto padecimiento. El registro de los resultados se mantiene como "estrictamente confidencial" y se comunica al departamento de selección de personal, de acuerdo a una clasificación predeterminada.

En resumen, en el proceso de selección de personal debe tenerse en cuenta en relación al examen médico los siguientes puntos:

- a) La capacidad física no es igual en todos los trabajadores;
- b) El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos,
- c) Las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales. Todo ello es necesario para evitar:
 - Un mayor índice de ausentismo.
 - La aparición de enfermedades profesionales.
 - La disminución del rendimiento de trabajo.
 - El peligro del contagio de diversas enfermedades.
 - Trastornos en la organización de la producción.
 - Déficit en la calidad de sus productos.
 - Menor calidad de producción.
 - Más elevados niveles de costo.

2.3.15 Estudio socioeconómico

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

- a) Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

En esta fase verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que han tenido interrelación: compañeros de estudios, de trabajo, jefes en los mismos, etc.

Dependiendo de la política particular de cada organización, la fase apuntada queda reservada a una trabajadora social, a un agente de investigaciones o a una rutina establecida en que la información se solicita por escrito. La veracidad de la información proporcionada por la investigación socioeconómica de acuerdo con la experiencia, el nivel y puesto que se pretende cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal que se utiliza para su realización. De manera general, las áreas que se exploran son:

- Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.
- Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (¿proviene de un hogar desavenido o de uno bien integrado?), etcétera.
- Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
- Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiatura, propiedades, ingresos, etc.

A veces existe la tendencia a realizar un interrogatorio exhaustivo con respecto a la vida privada del candidato. Aparte de que en muchas situaciones resulta molesto para él, parece que en múltiples ocasiones la información obtenida carece de validez y puede no tener ninguna influencia lógica sobre la decisión de contratar o no al candidato. Organizaciones hay que lo someten a un interrogatorio de dos horas aproximadamente, en el cual se incluyen preguntas

tales como: ¿Es afecto al picante? ¿Es afecto al café o al té? ¿Cuál es su personaje histórico favorito?, etc. Resulta decir de una manera racional la respuesta a estas preguntas, con la decisión. En algunos casos el informe que rinde la persona que realiza el estudio socioeconómico se acumula en 8 o 10 hojas que nadie lee en su totalidad. Surge igualmente el problema ético: ¿Hasta dónde tiene derecho la organización a investigar la vida privada del candidato?.

En los casos de puestos que requieren profunda discreción, manejo de no siempre se obtiene con la celeridad deseada, existen organizaciones que proceden a tomar la decisión final, condicionándola a que si el resultado de la información es perjudicial se procede a operar la baja del candidato en los primeros 30 días.

En los casos de puestos que requieren profunda discreción, manejo de valores o información dudosa por parte de su ocupante, resulta aconsejable contar con el resultado del estudio socioeconómico antes de proceder a la decisión final.

2.3.16 Decisión final

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

En este apartado resulta importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el o los directo(s) responsable(s) del trabajo del futuro subordinado; al

departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una "prueba de situación" se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular. De no ser aconsejable o necesaria la prueba situacional con los "finalistas", Deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

En ambos casos, en las que por cualquier circunstancia se interrumpió el proceso de selección, es función social y obligación profesional orientarlos para el mejor aprovechamiento de sus recursos, para lo cual es menester tener un conocimiento actualizado sobre el mercado de trabajo de la zona, de la competencia o de ramas industriales similares.

Una vez tomada la decisión final es comunicada al candidato. En caso de que se le vaya a contratar, precisa seguir con proceso el proceso de inducción.

*Una selección puede quedar malograda si no se presenta la debida atención a ciertas actividades que aunque se vean como accesorias afectan en gran medida al resultado del proceso. Las actividades que se recomiendan son:

- Petición de referencias.
- Examen o reconocimiento médico.
- Ofrecimiento del puesto y contrato.
- Acogida del candidato en la empresa.
- Contestación a los candidatos.

2.4 Control de proceso de selección

Es muy común pensar y/o actuar como si la contratación fuese el punto final del proceso de selección. No hay que olvidar que la selección implica un problema de vaticinio; el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo. Entonces, urge establecer un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no para, en este último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

En ese procedimiento pueden emplearse las entrevistas de ajuste, realizada en el lapso determinado después de la contratación, durante el cual se recaban las opiniones del jefe sobre el nuevo empleado, por un lado, y las de éste sobre su trabajo, su satisfacción en el mismo, sus compañeros, su jefe, etc. Posteriormente, se comparan los resultados de estas entrevistas con las predicciones realizadas en la selección y se hacen los cambios y correcciones necesarios.

2.5 Inducción

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso a un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.⁸

⁸ Administración de Recursos Humanos, Fernando Arias Galicia.

Un buen programa de administración de recursos humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo.

Es pues necesario establecer un programa de inducción del nuevo trabajador.

2.5.1 Contrato de trabajo

Necesidad legal.

Nace de lo dispuesto por la ley Federal del Trabajo:

"Artículo 1º. La presente ley es de observancia general en toda la república y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, apartado A, de la constitución."

La ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo cual, la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la ley imputa al patrón la falta de esa formalidad.

Por otro lado, sino se determina al servicio o servicios que deba prestar el trabajador, este quedará obligado únicamente a desempeñar el trabajo que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento; sin embargo, si las condiciones de trabajo ya constan en los contratos colectivos aplicables, por disposición expresa de la ley, no será necesario el contrato

individual de trabajo. También por disposición expresa de la ley, los empleados de confianza no pueden pertenecer a los sindicatos, siempre y en todo caso deberá firmarse con estos empleados un contrato individual de trabajo.

Necesidad administrativa:

El contrato individual de trabajo, también constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la organización.

Para el trabajador

Porque ese documento le brinda certeza respecto de:

- a) Sus obligaciones particulares: lugar, tiempo, y modo de la prestación del servicio.
- b) La contraprestación que recibe por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.
- c) Su estabilidad relativa en el empleo.

Para la organización

- a) Porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo el análisis del puesto o, cuando menos, su descripción.
- b) Porque le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo.
- c) Porque constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por el trabajador, en algunos conflictos laborales.

Definición:

Relación de trabajo

Nuestra Ley Federal del Trabajo en su artículo 20 define la relación de trabajo como la prestación de un servicio subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Contrato de trabajo

Igualmente, define el contrato individual de trabajo, como aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario.

La ley otorga a la relación de trabajo los mismos efectos jurídicos que al contrato individual, pues éste no es sino el escrito en el cual se hacen constar el o los servicios personales prestados a otro, mediante su subordinación, y el pago de un salario.

El elemento esencial de la relación así como del contrato de trabajo es la "subordinación" del trabajador; o sea, su "sometimiento" a la autoridad del patrón, lo cual representa para éste el ejercicio de un poder sobre el operario, en virtud de una relación jurídica. Esta relación "jurídica de poder" se encuentra también sancionado por el artículo 134 fracción III de la ley, al referirse a las "obligaciones de los trabajadores". Toda prestación de servicios subordinados es relación de trabajo

Forma

La relación de trabajo puede ser por tiempo indeterminado o determinado; esta última modalidad, eventual o temporal, esta, a su vez, puede ser por obra determinada o a precio alzado.

La relación de trabajo por tiempo indeterminado, de acuerdo con nuestra legislación vigente, constituye la regla general, siendo la excepción a esta regla la relación por tiempo determinado el cual, únicamente puede estipularse en los siguientes casos:

- a) Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
- b) Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador, y
- c) En los demás casos previstos en la ley.

En consecuencia, podemos ensayar una definición de relación de trabajo por tiempo indeterminado, diciendo que es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituya para esta última una necesidad permanente, mediante el pago de un salario. Si los servicios del trabajador o empleado son prestados en forma continua y constituyen, para la empresa, una necesidad permanente, se estará siempre frente a un contrato individual de trabajo por tiempo indeterminado.

La relación individual de trabajo por tiempo determinado puede ser: eventual o temporal:

Eventual

Será de tal índole, aquélla por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, que constituya, para la última, una actividad extraordinaria y accidental, mediante el pago de un salario.

Temporal

Será aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado que constituya para ésta una necesidad permanente, limitada por el tiempo, por la naturaleza del servicio o por la índole del trabajo, mediante el pago de un salario. Puede adoptar las siguientes formas:

- a) Contrato por obra determinada. es el documento individual de trabajo por tiempo determinado cuya duración se sujeta a la terminación de la obra que estipula el mismo.
- b) Contrato a precio alzado: documento individual de trabajo por tiempo determinado, en el cual la remuneración es global, por la obra material del mismo.

Prórroga

Los contratos temporales se prorrogarán a su vencimiento por todo el tiempo que sea necesario, mientras subsistan las necesidades que le dieron origen.

Contenido

El contenido del contrato de trabajo se divide en cuatro partes: encabezado, declaraciones de los comparecientes, cláusulas que son de dos tipos: legales y administrativas y, por último la firma de contratos.

Encabezado:

En el cual se incluye en forma primordial el tipo de contrato de que se trate y el nombre de los comparecientes y de los apoderados cuando actúan, en el caso del patrón exclusivamente, como personas morales.

Declaraciones:

Primero se harán constar las declaraciones del patrón, que comprenderán la naturaleza de la empresa o negocio de que se trate, el motivo, causa y necesidad del contrato (especificaciones primordiales del puesto); el tipo de contrato y, en forma general, el servicio o servicios requeridos, expresando de preferencia el puesto en cuestión. Luego, se incluirá la capacidad del trabajador para celebrar el contrato, su interés en concertarlo y el hecho, en su caso, de contar con los conocimientos necesarios para desarrollar en forma satisfactoria el servicio requerido por el patrón.

Cláusulas:

En forma muy general puede decirse que las cláusulas del contrato individual del trabajo se dividen en dos grandes grupos: legales y administrativas:

Legales

Las contenidas en el artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo en vigor, las cuales son esenciales para todo contrato de trabajo y por tanto éste en todo caso deberá contener:

- a) Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón. Estos requisitos por lo que se requiere al contratante, se han determinado previamente en las declaraciones y, respecto al trabajador, se aconseja incluirlos en la parte final del contrato para mayor claridad.
- b) Tipo o forma de contrato, especializado si es por tiempo determinado o indeterminado.
- c) El servicio o servicios que deban prestarse, las cuales se determinarán con la mayor precisión posible; a este respecto, es aconsejable transcribir la descripción del puesto o, en su caso, remitir, en la propia cláusula, a las descripciones genéricas y específicas del análisis de puestos, el cual se anexará al contrato de trabajo formando parte integrante del mismo.
- d) El lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo.
- e) La duración de la jornada.
- f) La forma y monto del salario.
- g) El día y lugar de pago de salarios.
- h) Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás, en que convengan trabajador y patrón; estas constituyen las llamadas cláusulas legales.

Administraciones

En estas causas se incluyen las operativas: cuotas de producción, obligaciones del trabajador de afianzar su manejo, obligación del sigilo, etc.

Para facilitar la administración y aplicación del contrato, es conveniente encabezar cada cláusula con la mención general de su contenido y objeto.

Firmas:

En esta parte del contrato, que es la final, se incluyen los nombres del trabajador y el patrón y, en su caso, también de su apoderado o apoderados, dejando espacio para que puedan firmar, así como, por separado, las generales del trabajador: nombre, domicilio, edad, sexo, estado civil y nacionalidad.

Afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social:

Simultáneamente a la firma del contrato individual de trabajo o con posterioridad, en un plazo no mayor de cinco días, deberá afiliarse al trabajador al Instituto Mexicano del Seguro Social, ya que este trámite, además de las ventajas que supone para patrón y trabajador, constituye un requisito de carácter legal.

Necesidad legal:

Esta tiene su origen en lo dispuesto por la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Artículo 12. Son sujetos de aseguramiento del régimen obligatorio:

- I. Las personas que se encuentren vinculadas a otras por una relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen y cualquiera que sea

la personalidad jurídica o la naturaleza económica del patrón y aun cuando éste, en virtud de alguna ley especial, esté exento del pago de impuesto o derechos;

- II. Los miembros de sociedades cooperativas de producción y de administraciones obreras o mixtas; y
- III. Los ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios organizados en grupo solidario, sociedad local o unión de crédito, comprendidos en la Ley de Crédito Agrícola.

Artículo 13. Igualmente son sujetos de aseguramiento del régimen obligatorio:

- I. Los trabajadores en industrias familiares y los independientes, como profesionales, comerciantes en pequeño, artesanos y demás trabajadores no asalariados;
- II. Los ejidatarios y comuneros organizados para aprovechamientos forestales, industriales o comerciales o en razón de fideicomisos;
- III. Los ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios que, para la explotación de cualquier tipo de recursos, estén sujetos a contratos de asociación, producción, financiamiento y otro género similar a los anteriores;
- IV. Los pequeños propietarios con más de veinte hectáreas de riego o su equivalente en otra clase de tierra, aun cuando estén organizados crediticiamente.
- V. Los ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios no comprendidos en las fracciones anteriores; y
- VI. Los patrones personas físicas con trabajadores asegurados a su servicio, cuando ya estén asegurados en los términos de esta ley.

El ejecutivo federal a propuesta del Instituto determinará, por decreto, las modalidades y fechas de implantación del Seguro Social a favor de los sujetos

de aseguramiento comprendidos en este artículo, así como los trabajadores domésticos.

Los plazos para dar los avisos de inscripción, alta, baja y modificación de salarios, no serán mayores de cinco días, según estipula la fracción I del artículo 19 de la ley del Seguro Social.

El aviso de inscripción de un derechohabiente deberá contener los datos siguientes, proporcionados por:

El trabajador

- a) Apellidos materno y paterno y nombre. (Las trabajadoras casadas indicarán también el apellido del esposo).
- b) Sexo.
- c) Día, mes y año, así como el lugar de nacimiento.
- d) Domicilio.
- e) Datos del patrón anterior.
- f) Datos de su última inscripción al IMSS, en caso de haber sido registrado anteriormente.
- g) Datos acerca de sus beneficiarios: nombres, sexo, parentesco y mes y año de nacimiento.
- h) Firma, o huella digital si no sabe firmar.

El patrón

- a) Nombre, actividad de la empresa.
- b) Número de registro del trabajador en el IMSS, si hubiese sido inscrito previamente.
- c) Fecha de ingreso al trabajo con el patrón actual.
- d) Salario diario que devengará.
- e) Firma del mismo o de su representante debidamente acreditado ante el IMSS.

f) Número del registro ante el IMSS.

Trámite:

El trámite de la afiliación de un trabajador al Instituto Mexicano de Seguro Social puede resumirse en los siguientes puntos:

- a) Obtener del propio Instituto Mexicano del Seguro social las formas de afiliación correspondientes.
- b) Recabar de los trabajadores los datos que se refiere e artículo 6 fracción I del reglamento de la ley del Seguro Social en lo relativo a la afiliación de patrones y trabajadores; y del patrón, los datos a que se refiere la fracción II del propio artículo.
- c) Presentar los avisos a las oficinas generales del instituto Mexicano del Seguro Social en el Distrito Federal o a las delegaciones o subdelegaciones correspondientes en el interior de la República, el mismo día en que se contrate al trabajador o a más tardar dentro de los cinco días siguientes, obteniendo la copia con el acuse de recibo correspondiente.
- d) La copia con el acuse de recibo deberá figurar en el expediente personal del trabajador. Debe avisarse al departamento que se encargue de la elaboración de las nóminas la fecha de ingreso del trabajador, así como el grupo de cotización en el Seguro Social a fin de que se le hagan los pagos y los descuentos respectivos.

Los trabajadores civiles de la federación, del Distrito y los territorios federales, y los organismos públicos que acuerde el ejecutivo, quedan integrados al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores, del Estado (ISSTE). Estas organizaciones deberán remitir al Instituto, dentro de los 15 días siguientes, los movimientos que por altas, bajas o cambios de sueldo, efectúen a los trabajadores.

INFONAVIT:

El 24 de abril de 1972 entró en vigor la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la vivienda para los trabajadores. El patrón tiene la obligación de inscribirse y de inscribir a sus trabajadores y pagar las cuotas respectivas.

Sindicato:

En muchas organizaciones el contrato colectivo de trabajo marca la obligación de la empresa de emplear solamente miembros activos del sindicato. Si este no puede proporcionar en cierto plazo, entonces la empresa puede contratar libremente, con la obligación por parte de los nuevos elementos, de afiliarse al sindicato. La organización debe cuidar que esto se cumpla, para evitar posteriores complicaciones.

2.5.2 Registros

El número y diseño de registros de personal debe realizarse de acuerdo a las necesidades de cada organización; es por ello que solo se hace una breve mención de dos registros que normalmente se abren al ingresar el trabajador: expediente y hoja de servicios.

Expediente:

Se integrará con todos aquellos documentos que formen el historial del trabajador en la organización; estará compuesto por una carpeta con su solicitud, copia del contrato de trabajo, avisos de alta al sindicato, al Seguro Social, al Registro Federal de causantes, los aumentos de sueldo, calificación de méritos, castigos, etc. Es recomendable que a fin de no olvidar detalles de la "contratación" se cuenta con una lista de verificación de todos ellos con objeto de tener el expediente completo que sea una verdadera historia del empleado. Por ética profesional y para evitar un uso inadecuado de la información, no es

recomendable que el estudio psicológico (reporte de entrevista, pruebas psicológicas, etc.), y el reporte del examen médico así como el resultado del estudio económico-social formen parte de este expediente.

Hoja de servicios:

El fin que se busca es contar con una hoja en la que se puedan incluir en forma resumida y clara los datos más importantes acerca del trabajador en lo que se refiere a detalles personales, escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones y transferencias, calificaciones de méritos y control de asistencias, capacitación y desarrollo y separación; es decir, un resumen de todo lo que aparezca en su expediente. Esto permite una consulta rápida de las características primordiales del trabajador. Realmente el conjunto de hojas de servicio viene constituyendo parte importante del inventario de recursos humanos. Algunas grandes organizaciones han incluido todos estos datos en tarjetas o cintas magnéticas o perforadas a fin de manejar datos estadísticos o localizar datos para ascensos o entrenamiento, por medio de la computadora.

A continuación, para efectos de ejemplificación, se propone una "hoja de servicios", y la lista de los datos que deba contener:

- a) Número asignado al trabajador y el nombre completo del mismo.
- b) Fecha de ingreso, que incluye el día mes y año en que se empieza a laborar en la organización.
- c) Contratos, debido a que en ocasiones se realiza más de un contrato, (por ejemplo: para sustituir a empleados enfermos, por obra determinada, etc.), deberá incluirse en el espacio destinado, la fecha de cada uno de ellos, la duración de los mismos y las observaciones formuladas por sus superiores al término del contrato.
- d) Lugar y fecha de nacimiento.

- e) Estado civil; asimismo deberá registrarse el nombre de la o el cónyuge, en su caso.
- f) Número de afiliación del Instituto Mexicano de Seguro Social o ISSSTE y clínica a la que está adscrito.
- g) Número del Registro Federal de Causantes.
- h) Número de cartilla.
- i) Número de licencia de manejar.
- j) Fianza, en aquellos casos en que proceda.
- k) Estatura, peso, color de piel y color de ojos, datos que se encontrarán en la hoja del examen médico.
- l) Foto y firma: es necesario que todo el personal que sea contratado haga entrega de dos fotografías tamaño credencial, con objeto de incorporar una a su hoja y una para extender la credencial respectiva que lo acredite como trabajador de la organización. Algunas organizaciones acostumbran pedir una fotografía más desde el momento en que el candidato llena su solicitud de empleo a fin de anexar a tal documento.
- m) Domicilio: es importante dejar espacio suficiente para que en lo futuro puedan anotarse los cambios que procedan.
- n) Nombre, domicilio y número de teléfono de la persona a la que se avisará en caso de accidente.
- ñ) Escolaridad: deberá anotarse el grado máximo de educación que corresponde, así como los estudios de especialización, los idiomas que domine el interesado, así como cualquier curso que haya tomado.
- o) Antecedentes de trabajo: es necesario incluir las fechas de cada trabajo que haya tenido, la organización en que haya prestado sus servicios, el puesto, sueldo y la causa de separación; además, se anotarán las promociones o ascensos que haya logrado en cada uno de sus trabajos anteriores.
- p) Promociones y transferencias: deberá anotarse la fecha de ingreso, el departamento y puesto a que se haya sido asignado y categoría que le

corresponda. Aquí también se anotarán las promociones y transferencias que, posteriormente, ocurran dentro de la organización.

- q) Calificaciones de méritos: se registrará la fecha, la putación y las observaciones del calificador, así como el nombre del mismo.
- r) Control de asistencia: aquí se anotarán los totales anuales de los días trabajados, vacaciones, faltas injustificadas, enfermedades generales, riesgos profesionales, permisos con y sin percepción de sueldo, castigos y retardos. Estos datos son importantes para tener un historial del cumplimiento del empleado, así como para el reparo de utilidades y, en su caso, justificar el pago de primas por enfermedades y riesgos profesionales y permisos ante el IMSS.
- s) Capacitación y desarrollo: en este espacio se anotarán con su fecha, descripción y comentarios todos aquellos cursos o estudios que lleve a cabo el trabajador durante su permanencia en la organización, ya sea por cuenta de ésta o por cuenta del propio interesado.
- t) Separación: Incluye la fecha y la causa de la misma, así como información acerca de si fue indemnizado, si se le gratificó y por último, comentarios al respecto.

Como se notará, muchos de los conceptos anotados, sufren variaciones; por lo cual se requiere una constante actualización y, para ello, la implantación de otros procedimientos que den la información necesaria; en muchas ocasiones el principal problema consiste en la actualización constante de los datos. Es muy frecuente que los trabajadores olviden o no consideren necesario avisar a la organización acerca de cualquier cambio en sus datos personales: estado civil, domicilio, escolaridad, etc.

Los datos anteriores pueden modificarse y aumentar de acuerdo a las necesidades de cada organización.

2.5.3 Bienvenida

En sentido estricto, no es posible determinar cuándo se inicia y en dónde termina la introducción del personal de nuevo ingreso; de hecho esta se inicia desde el momento en que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir. "Normalmente, puede considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo para digerir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo". Sin embargo, uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria. Es por ello que, independientemente de su contenido técnico, es imperativo considerar que cuando se inician por vez primera las actividades en una organización, los individuos exacerbaban su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación; de tal suerte, que las actividades que se realicen deben estar matizadas por una actitud cordial.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc., que se encuentran contenidos en el llamado Manual de bienvenida entregado a cada nuevo trabajador.

A continuación se presenta un plan de inducción que se realiza en una organización en particular.

Titulo del programa	Inducción del personal de nuevo ingreso.
Elaborado por	Nombre de la persona.
Aprobado por	Responsable del área (gerente o jefe de personal).
Objetivo	Lograr un rápida y adecuada integración del Personal a la organización.
Estándar determinar	(Aquellos que se toman como base para Si el programa tiene éxito o no)
Tipo de sesión	(Conferencia, seminario, mesa redonda, etc.).
Participantes	(Los de nuevo ingreso, sean sindicalizados, de Confianza, o ambos).
Moderador	Persona que efectuará la sesión.
Características del local	Cómo debe estar dispuesto para la sesión.
Material a utilizar	En la sesión.

2.5.4 Actividades

- I. Reunión con el personal de nuevo ingreso (mesa redonda) el día de su contratación, primer día de trabajo.
- II. Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados:

- a) Historia de la organización.
- b) Sus objetivos.
- c) Horarios, días de pago, etc.
- d) Artículos que produce o servicios que presta.
- e) Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión.
- f) Políticas de personal.
- g) Prestaciones.
- h) Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc.
- i) Reglamento interior de trabajo.
- j) Pequeño plano de las instalaciones.
- k) Información general, que pueda representar interés al nuevo empleado.

Con posterioridad, se realizarán estas actividades:

- Evaluación (mediante cuestionario elaborado ex profeso para investigar la información que el personal pudo retener en la sesión recibida).
- Visita a la planta, o a las instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.
- Presentación ante los representantes sindicales, en su caso.
- Presentación con parte del personal de la organización, especialmente con aquel de otros departamentos con los cuales se tendrá contacto o relaciones (vigilantes, personal del comedor, cajero, etc.)
- Información otorgada por el gerente de área, jefe de departamento y/o sección, o supervisor de área.
- Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento; de ser posible es recomendable nombrar un compañero que lo auxilie en los detalles que sea necesario conocer más a fondo.
- Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen o amplíen lo visto en la sesión de bienvenida.
- Llenado del listado de verificación.

- Entrevista de ajuste, efectuada generalmente por el jefe de sección o departamento al que pertenece y a la vez por el encargado de la gerencia de personal, con la finalidad de conocer si los procesos de selección y adaptación han sido adecuados, o bien a fin de localizar las desviaciones.

Por lo anterior, podrá observarse que en la integración del personal de nuevo ingreso se encuentra involucrado el llamado personal de staff y el personal de línea; en otras palabras, no solo la gerencia de personal tiene responsabilidad en la integración; por lo contrario, todos los miembros de la organización que estén en contacto con el nuevo elemento, juegan un papel importante en ese proceso de integración. Es evidente que si esos miembros están insatisfechos, descontentos, etc., van a hacer participe de tal situación a la persona que se incorpora a la organización y eso va a dificultar la integración del nuevo elemento

2.6 Medición del desempeño

2.6.1 Finalidades y necesidades de la evaluación

Dentro del proceso administrativo se fija un objetivo que puede ser cuantificado el cual puede servir de norma, estándar o criterio. En una etapa posterior se efectúa el control, es decir, se mide la ejecución, se compara con el estándar o norma y se establecen las correcciones necesarias.

Ya se habló de la importancia de la selección de personal, del reclutamiento, la inducción. Ahora se deben controlar si esos procesos han sido satisfactorios. Desde luego, uno de los aspectos más importantes al respecto es el trabajo en si mismo. La actividad de las personas en sus tareas va a indicarnos si la selección y el reclutamiento han sido adecuados Pero si no fue

así se deben tomar las medidas correctivas pertinentes. Muchas veces a primer vista parece no haber problemas, pero bastaría que se determinara si la ejecución del trabajo es satisfactoria, eficiente o productiva, etc. Sin embargo es precisamente el definir lo que se entiende por satisfactoria o eficiente, lo que ocasiona múltiples problemas.

Además de servir de controles, las medidas o criterios de ejecución o de eficiencia van a utilizarse para conceder ascensos, premios, incentivos, etc. Para detectar a los mejores elementos y recompensarlos. La detención de estos elementos juega un papel vital en el desarrollo y crecimiento de cualquier organización. Pero también nos interesa saber sobre aquellos miembros que se destaquen por su poca eficiencia a fin de entrenarlos mejor, cambiarlos a otro el cual puedan desempeñar con mejores resultados, etc. Sirven igualmente para evaluar la eficiencia de un departamento o una empresa, como base para el pago de salarios a destajo, para evaluar diversos métodos de trabajo, para calcular costos, etc.

2.6.2. Requisitos de las medidas de ejecución

Objetividad

Lo mejor para un criterio de desempeño debería de ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que juzga. Esto es muy fácil en algunos puestos mientras en otros es muy difícil, por ejemplo en el caso de un empleado es fácil conocer el número de artículos vendidos en el día, sin embargo en el caso de un ejecutivo, el gerente de la organización al emitir su juicio puede no ser totalmente imparcial si existe simpatía o antipatía de por medio. Pero al establecer los criterios de ejecución deberá buscarse la máxima objetividad de ellos.

Validez

Deben retratar lo más fielmente la efectividad o ineffectividad de la persona juzgada. Este es un problema íntimamente ligado al caso anterior. Sin embargo es posible tener medidas objetivas que no sean válidas. Por ejemplo, se puede contar con el número de cigarrillos que se fuma un ejecutivo al día, con lo cual se tendrá una medida objetiva, pero que no indica la eficacia del ejecutivo al tomar decisiones.

Confiabilidad

Las medidas de eficiencia deben ser consistentes, es decir, deben dar resultados semejantes cada vez que se tomen, siempre que las condiciones del trabajo y de la persona permanezcan iguales. De nada serviría un criterio de ejecución que calificara como excelente hoy a un empleado y mañana como pésimo, si las ventas, el entusiasmo y las ganas de hacer las cosas permanecieran constantes.

2.6.3 Algunas medidas de ejecución más comunes empleadas

Cantidad de producción

Es la empleada con más frecuencia, pero esta presenta algunos problemas. Por ejemplo, un obrero produce muchas piezas de baja calidad, el tomar solo la cantidad producida en verdad resulta contraproducente.

Cuando se emplea este índice deben tenerse también en cuenta todas las circunstancias conectadas a la producción. Si se ve que el obrero A produce una mayor cantidad de piezas que el obrero B, se podría pensar que el obrero A es más eficiente, pero solo lo será si todas las circunstancias son iguales, una de

estas circunstancias podría ser que la máquina que utiliza el obrero A es mucho más rápida que la que utiliza el obrero B.

Promedio de producción

Este es otro método para medir el desempeño, a veces se toma este promedio de producción como un lapso determinado como norma o estándar, de tal suerte que los obreros que producen por arriba del promedio son considerados como los mejores. Está práctica esta sujeta a diversas contingencias. En primer lugar puede existir confabulación del grupo para bajar el promedio, con lo cual no tiene nada que perder y tal vez algo que ganar. Esto desde luego aumenta los costos de la empresa. Por otro lado, el promedio del grupo está sujeto a factores motivacionales, al grado de entrenamiento, a las habilidades individuales, etc. Desde luego, los promedios solo pueden emplearse cuando hay varios operarios realizando la misma labor.

El promedio por grupos seleccionados

Este puede tratar de evitar algunas contaminaciones de los promedios de producción si en lugar de emplear los datos de todos los obreros del grupo, se seleccionan algunos que sean imparciales.

Extrapolación a partir de otras tareas semejantes

Este método se emplea con frecuencia en puestos de nueva creación en los cuales no se tiene experiencia previa para fijar normas o estándares; desde luego, si el criterio de eficiencia para la labor que se toma como modelo está mal fiado, ese vicio va a contaminar el estándar para la nueva tarea.

Estudios de tiempo

Este método es considerado por algunos como una panacea para todos los problemas industriales y como el medio de inhumana explotación por otros, el estudio de tiempos y movimientos a demostrado paulatinamente que no es lo uno ni lo otro. Como todos los demás métodos está sujeto a una serie de factores que pueden invalidarlo. A grandes rasgos consiste en cronometrar el tiempo empleado en realizar cada una de las partes en que se a dividido una tarea, en agregar un cierto porcentaje del tiempo como tolerancia y en fijar como una norma el resultado.

CAPITULO III

RESULTADOS

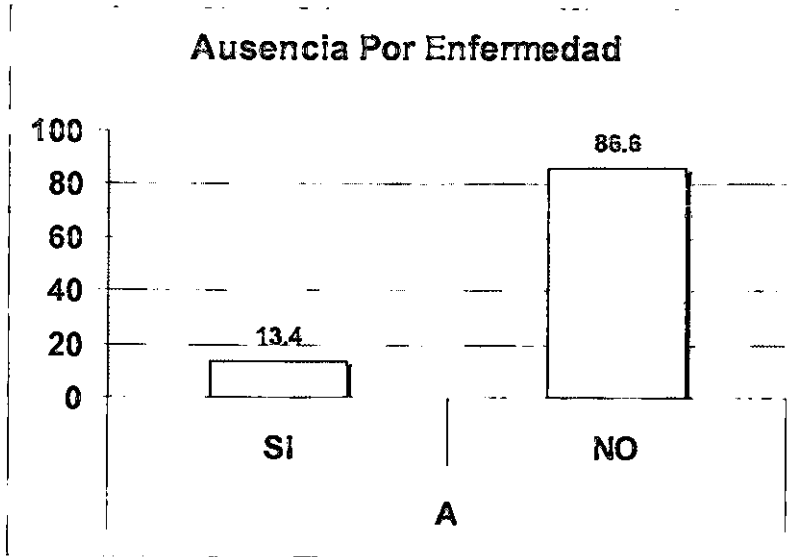
3.1 Procedimiento y análisis estadísticos de los datos.

Aquí se puede observar la tabla de resultados que nos muestra la frecuencia y el porcentaje de cada una de las variables explicadas a continuación. Finalmente se sabrá lo que se descubrió o verifico según el planteamiento de objetivos e hipótesis en dicho trabajo.

	A		B		C		D		E		F		G		H		I		J		K		L		M		N		R	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
2	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
3	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
4	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
5	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
6	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
7	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
8	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
9	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
10	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
11	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
12	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
13	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
14	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
15	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
16	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
17	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
18	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
19	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
20	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
21	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
22	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
23	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
24	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
25	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
26	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
27	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
28	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
29	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
30	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
F	4	26	20	10	0	30	30	0	28	2	8	22	30	0	2	26	23	7	24	6	0	30	29	1	9	21	22	8	10	20
%	13.4	86.7	6.6	3.3	0	100	100	0	93.3	6.7	26.7	73.3	100	0	6.7	89.3	78.7	23.3	80	20	0	100	96.7	3.3	30	70	73.3	26.7	33.3	66.7

3.2 Interpretación de los datos

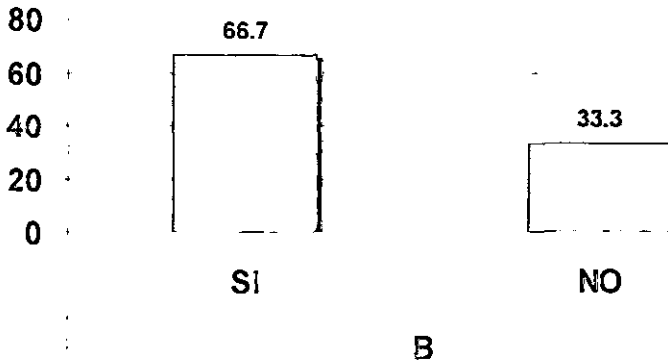
En este apartado se observan cada una de las variables medidas en la encuesta descubriendo los eventos que se suscitan, como la ausencia de un proceso de selección de personal que repercute en deficiencias y errores en el desempeño laboral con respecto a sus objetivos organizacionales. A continuación se van a explicar cada uno de los resultados obtenidos de las variable, así como las gráficas mostrando el resultado obtenido.



A.- Variable de ausencia por enfermedad

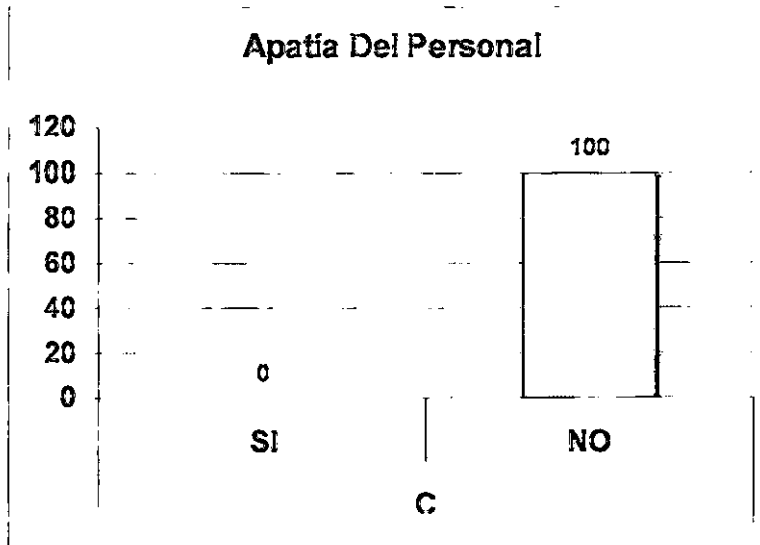
Respecto a la ausencia por enfermedad de los empleados, se encontró que del 100% de la población, el 86.6% no presenta esta característica y solo el 13.4% al parecer no son sanos y vigorosos y no cumplen con su nivel de asistencia laboral. Por lo que el resultado obtenido de esta muestra no representa mayor problema para las empresas encuestadas.

Rendimiento Laboral Afectado Por Estado De Ánimo.



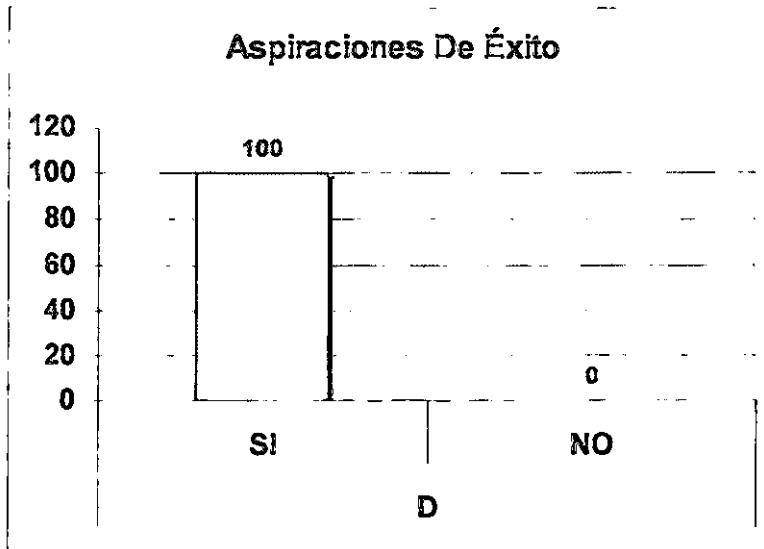
B.- Variable de rendimiento laboral afectado por estado de ánimo.

Con respecto al rendimiento laboral pudo observarse que del 100% de la población, el 66.7% encuentra afectado su rendimiento dentro de la empresa por su estado emocional y el 33.3% al parecer no involucran sus emociones con su actuación laboral, conservan un buen equilibrio y comunican su comportamiento. En este caso una de las causas de un mal estado de ánimo serían los problemas personales que pueden tener los empleados fuera de la empresa, porque dentro de su trabajo su actuación laboral no se ve afectada y es satisfactoria.



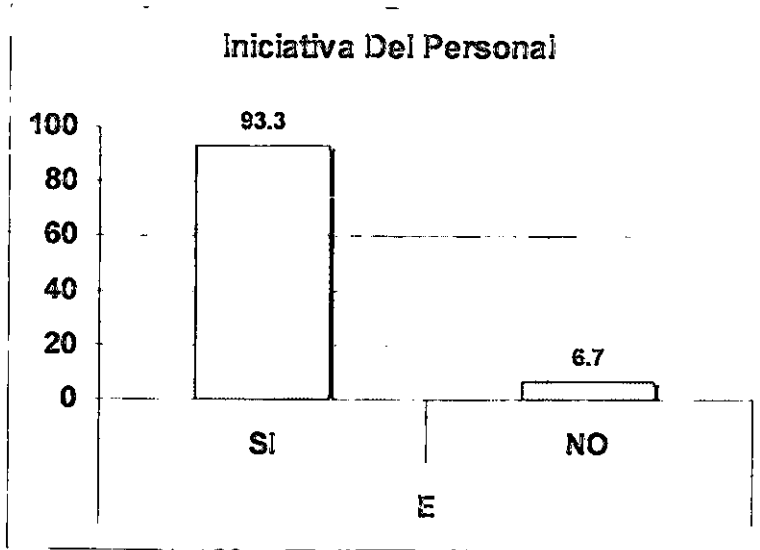
C.- Variable de apatía del personal.

Se encontró que el total de la población el 100% niega presentar apatía por su trabajo, es decir, independientemente del estado de ánimo que puedan presentar o cualquier otra emoción que cause un bajo rendimiento y aunque este les afecte no dejan de realizar su trabajo, pero esto no significa que el empleado no tenga aspiraciones y quiera alcanzar un puesto más elevado en la empresa, por eso trata de dejar a un lado sus emociones y desempeñar sus tareas.



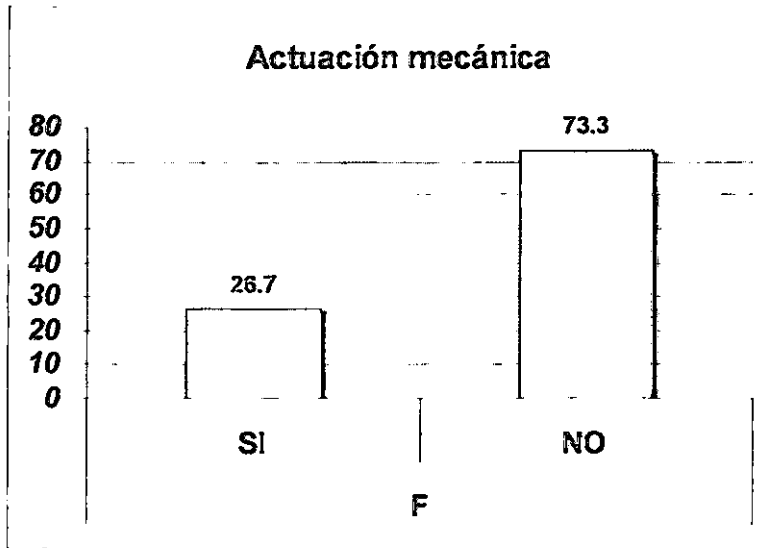
D.- variable de aspiraciones de éxito.

El 100% de los empleados de las empresas encuestadas, tienen deseos de éxito y no crecen de aspiraciones, desean obtener un nivel de vida más alto que les permita satisfacer sus necesidades, muchas veces aunque no se encuentren conformes en su totalidad con su trabajo el deseo que tienen por lograr un puesto más elevado los motiva para seguir adelante.



E.- Variable de iniciativa de personal.

El 93.3% de los encuestados poseen iniciativa, es decir, energía para dar inicio a una acción, muestran fuerza de voluntad para llevarla a cabo y no esperan a hacer su trabajo solo cuando reciben ordenes o instrucciones de un superior, en cambio el 6.7% muestra carencia en su aptitud para iniciar una acción y no gustan de emprender algo por voluntad propia, sino bajo las ordenes de un supervisor.



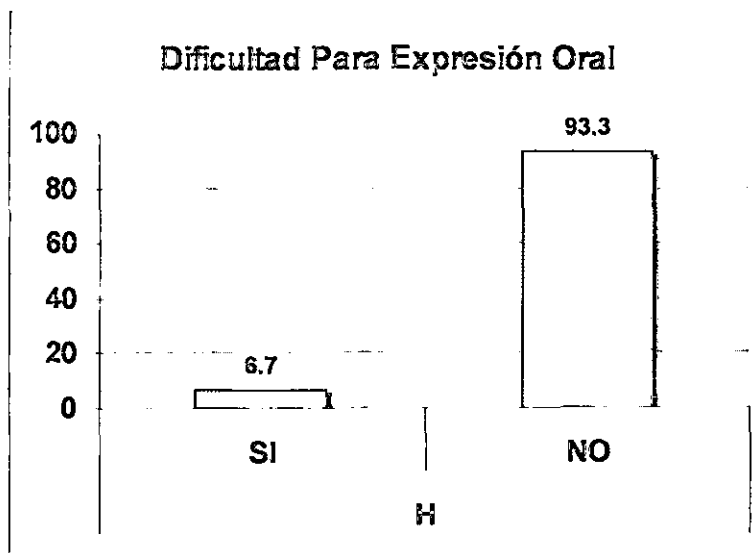
F.- Variable de actuación mecánica.

Se encontró que el 26.7% del total de la población si actúa mecánicamente, es decir, sólo lo hacen bajo un procedimiento ya establecido, le cuesta mucho adaptarse a nuevas situaciones o nuevos jefes que tengan una manera de trabajar diferente a la que ya conocen, tanto que el 73.7% no resiste a actuar bajo una situación cambiante y esta dispuesto a cualquier cambio que se le presente.



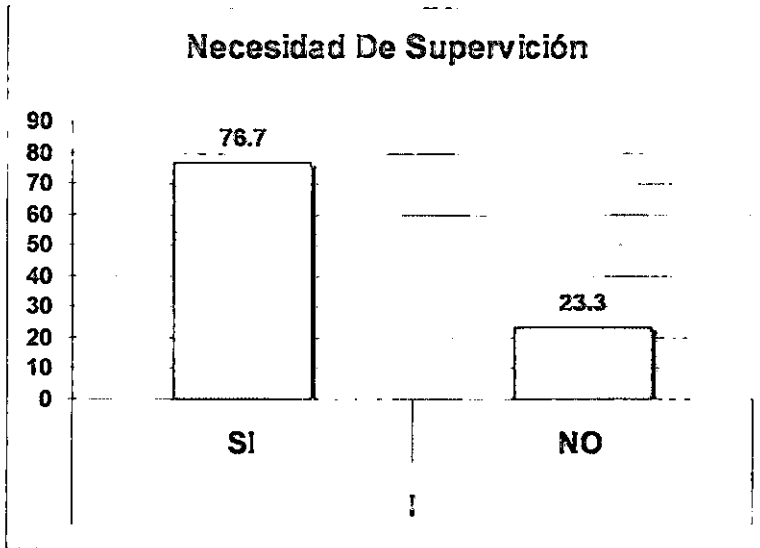
G.- Variable de gozo por el trabajo.

El 100% de los encuestados disfruta de su trabajo, se identifica con el, siempre demuestra interés y entusiasmo por sus actividades laborales, las empresas encuestadas demostraron que los problemas personales que tuvieran los empleados, no afectaban sus labores diarias.



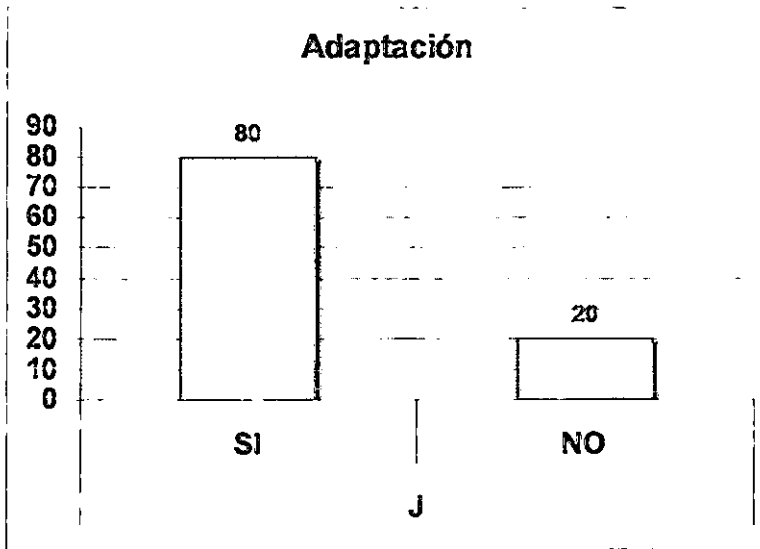
H.- Variable de dificultad para expresión oral.

Del 100% de los encuestados, el 6,6% reconoce tener dificultades en su expresión oral, es decir, no se le facilita comunicarse de forma clara y oportuna, muchas veces muestra nerviosismo, inseguridad y fácilmente se bloquean, principalmente cuando tienen que comunicarse con personas ajenas a la empresa, mientras que el 93.3% tiene una comunicación asertiva y clara, estos se muestran seguros ante cualquier situación y no temen expresar su opinión.



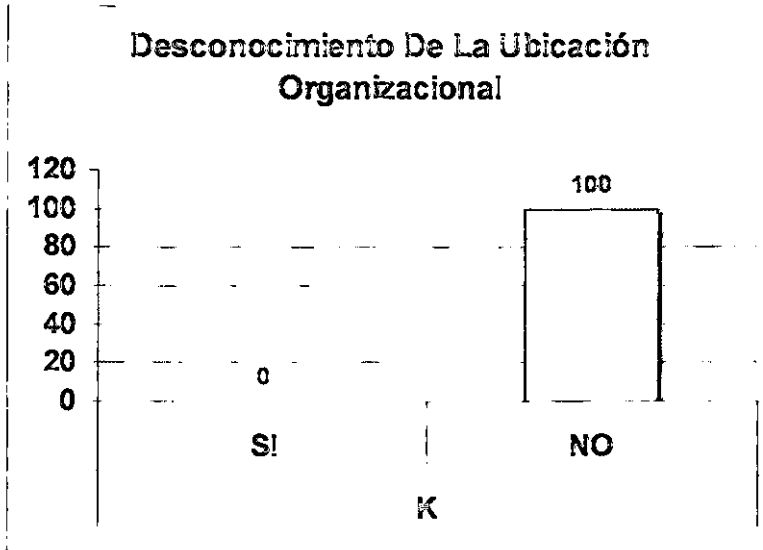
I.- Variable de necesidad de supervisión.

El 76.7% de la población encuestada, tiene necesidad de supervisión, es decir, requiere de que se les oriente, dirija y controle, muchas veces necesitan de esta supervisión para no tener errores y hacer el trabajo dos veces y así no provocar una demora en el mismo. Y el 23.3% no tiene necesidad de ser supervisado, es decir, son dinámicos e independientes muestran determinación en relación a los propósitos organizacionales, conocen perfectamente la labor que realizan y la seguridad que tienen en ellos mismos.



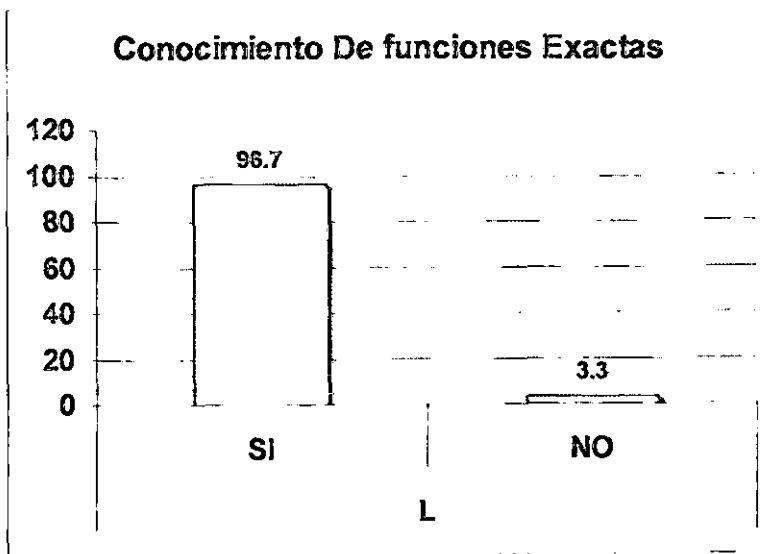
J.- variable de adaptación.

El 80% de los encuestados muestran que se adaptan fácilmente a cualquier persona o situación que se les presente, están de acuerdo cuando saben que este cambio es necesario para el beneficio de la empresa, en cambio el 20% se niegan a estos cambios, la mayoría de las veces son personas de carácter difícil, inclusive no se adaptan fácilmente a un miembro nuevo en la empresa.



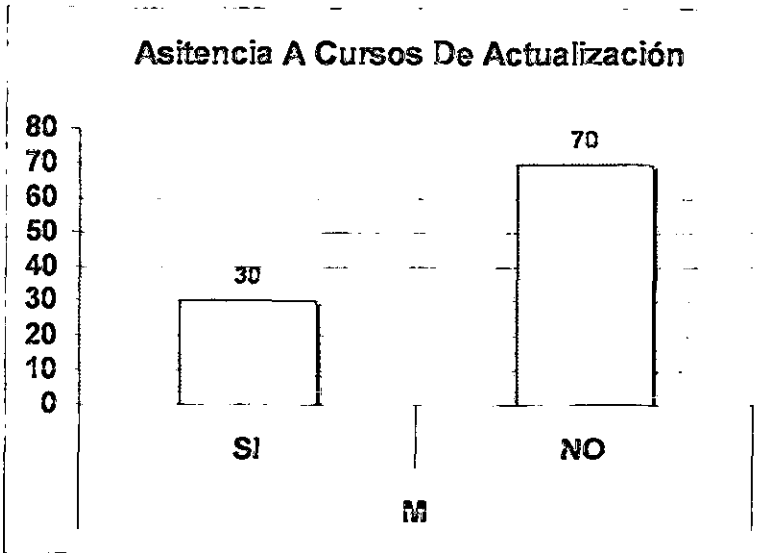
K.- Variable de desconocimiento de la ubicación organizacional.

El 100% de las empresas encuestadas, muestran que sus empleados conocen perfectamente el papel que desempeñan en la misma, saben quienes están arriba, para dirigirse a ellos en caso de que se presente alguna anomalía, es muy importante conocer el lugar que se ocupa dentro de la organización, para saber que actividades nos corresponden.



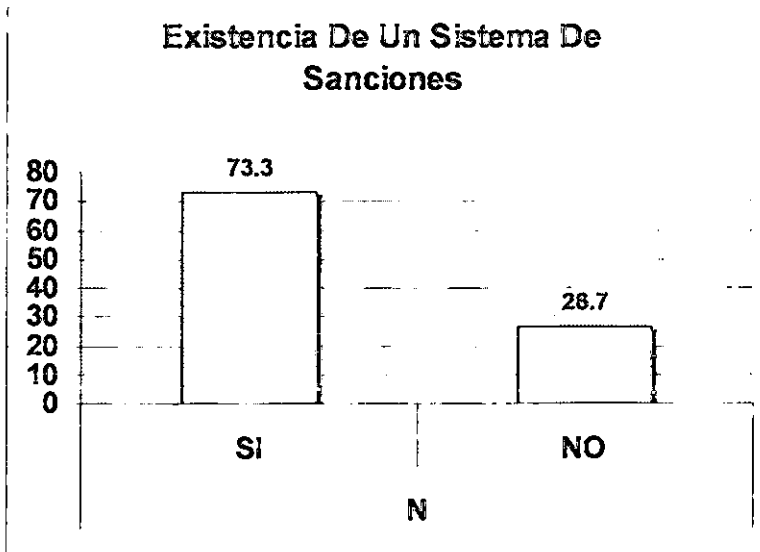
L.- Variable de conocimientos de funciones exactas.

En este caso el 96.7% de los encuestados, conoce las funciones que le corresponden dentro de la empresa, sabe el trabajo que le toca desempeñar y en que momento, pero sin embargo el 3.3% no conoce con exactitud que función debe de realizar, muchas veces esta atenido a las ordenes que un superior le de, para comenzar a laborar.



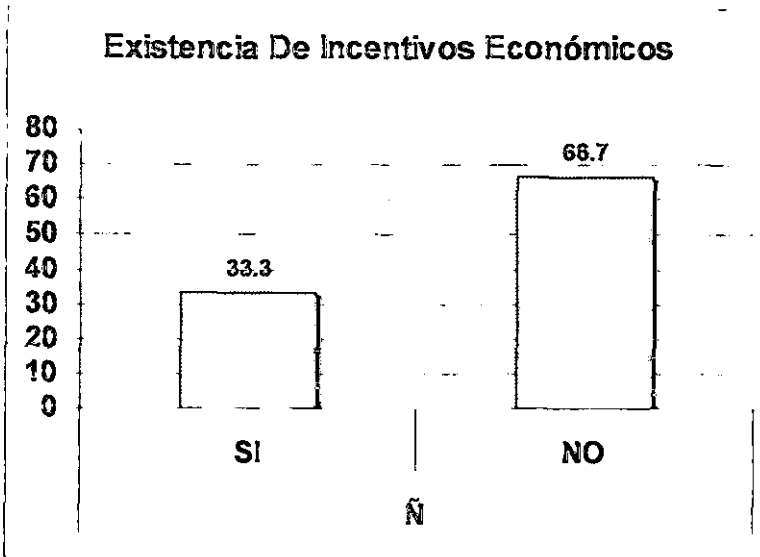
M.- asistencia a cursos de actualización.

El 30% de la población asiste a cursos de actualización para mejorar el sistema con el que cuenta la empresa y para que sus empleados obtengan una mejor capacitación, tanto para su beneficio como para el de la empresa, en cuanto el 70% no asisten a estos, solo tienen el curso de capacitación que se les otorga al ingresar a la organización o muchas veces no se les proporciona ni un curso básico para el adecuado desempeño de su trabajo.



N.- variable de existencia de un sistema de sanciones.

La mayoría de las empresas cuentan con un sistema de sanciones , que les permite tener un mayor control sobre las faltas y errores que tienen sus empleados, en el caso de los encuestados, mostró que el 73.3% cuenta con este sistema y les a funcionada para el mejoramiento de la empresa, pero no todos cuentas con este sistema el 26.7% no han puesto en marcha este sistema que les evitaría una infinidad de problemas y un mayor control sobre las personas que tienen laborando en su organización.



Ñ.- Variable de existencia de incentivos económicos.

El 33.3% de las empresas encuestadas, mostraron que sus empleados si obtienen incentivos económicos por el buen desempeño de sus actividades laborales, y muchas veces también se les reconoce con palabras halagadoras acerca de su trabajo, que eso los motiva a seguir adelante y ser cada vez mejores en lo que desempeñan, en tanto que el 66.7% restante, no obtienen ningún tipo de incentivos y esto provoca que no traten de superar el trabajo que vienen desempeñando en la empresa.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Con el presente trabajo de investigación, se obtuvo como resultado que la selección de personal es necesaria. Porque con la encuesta realizada se pudo notar la ausencia de un proceso de selección de personal en las pequeñas empresas, acorde a sus necesidades y esto trae como resultado ineficiencia y errores en el desempeño de las actividades con lo que queda comprobada la hipótesis.

En el puerto de Veracruz, el aparato productivo esta conformado casi en su totalidad por micros y pequeñas empresas. Debido a esto se debe prestar la atención necesaria al momento de seleccionar personal.

Por todo ello la tarea del encargado o dueño de la empresa se vuelve más complicada, ya que tomar la decisión adecuada al elegir uno o varios de los candidatos, no siempre resulta afortunada y muchas veces los seleccionados no son lo que la empresa esperaba.

La selección de personal nos permite conocer mejor al candidato que se quiere contratar y así no cometer errores en el futuro.

Se requiere tener los conocimientos necesarios para la contratación del candidato idóneo, es decir el que nos conviene que labore en nuestra organización para que las metas fijadas se cumplan.

El evaluar el desempeño de una persona de manera objetiva, es una forma eficaz para medir su capacidad laboral.

El contar con un departamento encargado de la selección de personal permite a la organización tener un mejor grupo de candidatos que tengan las características necesarias para ocupar el puesto, hasta llegar a encontrar el que mejor convenga a los fines de la organización o en su defecto contar con asesoría profesional externa, en caso de que la estructura de la empresa no soporte el personal para este fin.

Al evaluar las variables, se puede determinar de forma general que uno de los principales problemas con los que se enfrenta la organización es el rendimiento laboral que en su mayoría se ve afectado por el estado de ánimo de los empleados. Otro problema detectado es que necesitan estar constantemente bajo supervisión cuando se encuentran laborando, así como también que no cuentan con la capacitación o cursos de actualización que son fundamentales para el beneficio personal y de la empresa, otra causa que provoca esta ineficiencia es que no cuentan con incentivos económicos que los motiven a hacer mejor su trabajo y es una manera de que logren tener un autoestima más alta porque saben que lo que realizan está reconocido y se sienten recompensados.

El presente trabajo de investigación trata de buscar una solución a la falta de cuidado que existe en las pequeñas empresas ubicadas en la ciudad de Veracruz, al seleccionar su personal.

Sin embargo la muestra representativa nos deja ver las causas que afectan a la empresa por no contar con una adecuada selección de personal, el mejoramiento de este proceso puede ayudar a la empresa a mejorar su situación.

El presente estudio será de gran ayuda para todos aquellos empresarios y principalmente las pequeñas empresas de la ciudad de Veracruz, que son en las que nos hemos enfocado, para que en caso de que sea necesario, implementen un sistema de selección de personal adecuado, ya que este trabajo nos permite entender mejor la importancia de contar con la persona adecuada para el puesto que se desea cubrir.

4.2 Recomendaciones

De acuerdo a la investigación desarrollada y las conclusiones mencionadas se sugiere algunos puntos para mejoramiento el de la organización.

- Poseer un conocimiento del puesto de trabajo vacante es indispensable para iniciar correctamente el proceso de selección. Tanto si la selección va a ser llevada a cabo por la propia empresa o por consultores externos. El análisis de puestos es un método fundamentalmente práctico y trata de recoger todos los datos que son necesarios para llevar a buen fin el proceso de selección: La información de la empresa, descripción del puesto de trabajo, características exigibles al candidato y las condiciones de trabajo.
- Fortalecimiento del proceso de selección, a través del reclutamiento, puesto que de él depende la cantidad y calidad de candidatos que se presenten para ser seleccionados. Por lo que deberán de establecerse los requisitos mínimos indispensables que deberá cubrir el individuo que pretende ser seleccionado.
- La creación de un ambiente agradable de trabajo es de mucha importancia, para hacer sentir al empleado a gusto con la labor que desempeña, evitando con ello que sus problemas personales afecten sus actividades, por lo que se recomienda que la distribución de las áreas laborales se delimiten en forma adecuada procurando contar con los muebles y equipo necesario.
- Establecer un sistema que permita detectar las necesidades actuales y futuras de capacitación a fin de evitar la constante supervisión por

parte del dueño o encargado de la empresa, evitando demoras en la realización del trabajo.

- Promover la asistencia a cursos de actualización, dándole las facilidades al trabajador para que asista a los mismos, que dichos cursos repercutirán en el progreso de la organización y también aprenderá los cambios tecnológicos y administrativos que influyen en la productividad de la organización.
- En función de la medida de las posibilidades de las organizaciones, establecer un sistema de incentivos económicos que puedan satisfacer sus necesidades personales y sentirse reconocidos por la actividad laboral que están realizando, así como palabras de aliento y satisfacción por un buen desempeño en su labor.

Dentro de las recomendaciones se menciona el análisis de puestos ya que es una fuente clara y fidedigna de información para planear el proceso de selección, además que nos ayuda a saber lo que debe poseer el solicitante y lo que realmente posee.

Todo lo relacionado con la selección de personal que se ha tratado está destinado a que el dueño de la empresa, cree su propio método de trabajo al seleccionar su personal, que sea consciente de la importancia de la selección y tenga en cuenta en delicado "material" humano que se va a tratar.

Cuando una empresa, decide iniciar el proceso de selección es porque su negocio o las metas que se propone alcanzar le piden cubrir puestos determinados, bien sea con el personal propio o con candidatos que provienen del mercado de trabajo.

En cuanto al conocimiento del personal existente, se deben tener muy claras las características individuales de todos y cada uno de los empleados en relación con el trabajo y principalmente de la formación general, los conocimientos, los trabajos desarrollados, la valoración profesional de la persona, las características personales, físicas y psicológicas.

Una vez estudiados los posibles candidatos internos, se determinará si estos son adecuados para el puesto vacante y en caso negativo se recurrirá al reclutamiento para una selección adecuada, apoyándose más tarde en la capacitación de candidatos externos a la empresa.

En repetidas ocasiones es necesario tomar esta decisión, aunque el empleado mereciera ese puesto, ya sea por antigüedad en la empresa o por alguna otra característica, muchas veces no cuenta con los conocimientos necesarios para cubrir la vacante, por eso recomiendo lo mencionado en el párrafo anterior

Así podemos terminar con estas recomendaciones y sugiriendo a los dueños de la empresa que los tomen cuenta para evitar conflictos posteriores en dentro de la organización.

Así pues, la sugerencia a los dueños o administradores de pequeños negocios, es el desarrollo de un proceso de selección acorde a sus necesidades, habiendo antes llevado a cabo el análisis de puestos, la actividad del reclutamiento y puede darse seguimiento a las fases del proceso de selección hasta llegar a la contratación. Resaltando la importancia que tienen, la creación de un adecuado ambiente de trabajo, la capacitación y actualización.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, Galicia Fernando

Administración de recursos humanos

Ed. Trillas

Segunda reimpresión 1991

SCHWAB, P. Donald, HENEMAN, G. Herbert

* Administración de los recursos humanos y personal

CECSA

FRENCH, L. Wendell

* Administración de personal

BAILEY, Alberto

SVERDLIK, Mario

HERNÁNDEZ, y Rodríguez Sergio Jorge

* Administración de personal

REYES, Ponce Agustin.

* Administración de personal

Ed. Limusa

DAVIS, Keith

WERTHER, Jr. William B.

* Administración de personal y recursos humanos

Ed. McGraw Hill

GRADOS, Espinosa Jaime A.

* *Inducción, reclutamiento y selección*

Manual Moderno

GUTH, Aguirre Alfredo

* *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*

Ed. Trillas

TYSON, Shaun

YORK, Alfred

* *Administración de personal*

Ed. Trillas

REYES, Ponce Agustín

* *Administración de empresas*

Ed. Limusa

Vigésimo novena impresión 1994

OLLEROS, Manuel

* *Como seleccionar personal eficazmente*

Ediciones Gestión 2000

ROBBINS, Stephen P.

* Administración teoría y práctica

Prentice Hall

Cuarta edición

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín

*Cómo administrar pequeñas y medianas empresas

ECAFSA

Cuarta edición, segunda reimpresión 1997

BENJAMÍN, Franklin Enrique

*Organización de empresas

McGraw Hill

Reimpresión México 1997

CHIAVENATO, Idalberto

* Introducción a la teoría general de la administración

McGraw Hill

Tercera edición

MUNCH

GALINDO

*Fundamentos de administración

Ed. Trillas

Quinta edición

RIOS, Szalay Adalberto

PANIAGUA, Aduna Andrés

**Orígenes y perspectivas de la administración*

Ed. Trillas

Primera edición 1992

SÁNCHEZ, Barriga Fernando

**Técnicas de administración de recursos humanos*

ED. Politécnico Nacional

PIREL, Vicente

**Administración general*

Macchi

1996

EYSSAUTIER

**Elementos básicos de administración*

Ed Trillas