

301802

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO /  
PLANTEL SAN RAFAEL 2g.  
"ALMA MATER"



ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE  
PERSONAL EN LA BANCA

T E S I S

QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE  
EMPRESAS

P R E S E N T A

ROBERTO HERNANDEZ SOFORO

ASESOR

LIC. ANGEL VILLA E.

REVISOR

LIC. MARIO GONZALEZ V.

MEXICO, D. F.  
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1998

265094



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**PAGINACION**

**DISCONTINUA**

A DIOS:

DOY GRACIAS A DIOS POR DARME LA OPORTUNIDAD DE PODER REALIZAR CON HUMILDAD UNA DE LAS METAS MAS ANHELADAS Y DESEADAS COMO SER HUMANO.

A MI MADRE:

BLANCA SOFORO GARCIA, APROVECHO LA OPORTUNIDAD DE -- DARLE LAS GRACIAS POR SU INCESANTE APOYO MORAL Y MOTIVACIONAL, FACTORES QUE PARA MI FUERON FUNDAMENTA-- LES PARA PODER LLEGAR A LA CULMINACION DE MI FORMA-- CION PROFESIONAL ANTEPONIENDO A LA VEZ QUE TODO SU - SACRIFICIO Y ESPERANZAS PUESTAS EN MI NO FUERON EN - VANO.

A MI SOBRINO, A MI ESPOSA Y A SU TIA:

FRANCISCO DAVILA HERNANDEZ, MARIA DE JESUS DE LEON - LOPEZ E ISABEL LOPEZ CAMPERO, PORQUE NUNCA DEJARON - DE CREER EN MI, BRINDANDOME SIEMPRE SU ANIMO Y SU -- APOYO Y ES POR ESTO QUE LES QUIERO DECIR QUE ELLOS - TAMBIEN FORMAN PARTE DE ESTE LOGRO TAN IMPORTANTE EN MI VIDA Y APROVECHO PARA EXPRESARLES MI AGRADECIMIEN TO.

A MIS MAESTROS ASESORES:

LIC. ANGEL VILLA ESCARCEGA Y LIC. MARIO GONZALEZ VE  
LEZ, LES DOY LAS GRACIAS POR SUS VALIOSAS APORTACIOQ  
NES BASADAS EN SU CAPACIDAD, CONOCIMIENTOS Y EXPE--  
RIENCIAS EN SU VIDA PRACTICA COMO GRANDES PROFESIO-  
NALES QUE SON, LAS CUALES FUERON FUNDAMENTALES PARA  
QUE ESTE LOGRO SE LLEGARA A REALIZAR.

# I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	7
CAPITULO 1 SELECCION Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	
1.1. Antecedentes	10
1.2. Qué es el reclutamiento y la selección de personal	12
1.2.1. Definiciones del reclutamiento y la selección - de personal	13
1.3. Fuentes de reclutamiento	14
1.4. Importancia de la selección de personal	19
1.5. Principios de la selección de personal	20
CAPITULO 2 ELEMENTOS DE LA SELECCION	
2.1. Vacante	26
2.2. Requisición	27
2.3. Análisis y valuación de puestos	28
2.4. Inventario de recursos humanos	51
CAPITULO 3 SOLICITUD DE EMPLEO Y LA ENTREVISTA	
3.1. La solicitud de empleo	55
3.2. Definición de entrevista y tipos de entrevista	57
3.2.1. La entrevista inicial o preliminar	60
3.2.2. La entrevista de selección	60

	PAG.
3.2.3. Fases de la entrevista	62
3.2.4. Informe de la entrevista	66

#### CAPITULO 4 PRUEBAS PSICOLOGICAS

4.1. Introducción	71
4.2. Definición de los tests	71
4.3. Características	71
4.4. Economía y consigna	73
4.5. Clasificación de los tests	74
4.6. Las pruebas	75
4.7. Pruebas de trabajo	85

#### CAPITULO 5 FASE FINAL DE LA SELECCION E INDUCCION

5.1. Examen médico de admisión	88
5.2. Estudio socioeconómico	91
5.3. Decisión final	94
5.4. Inducción	95
5.5. Control del proceso de selección	98

#### CAPITULO 6 INVESTIGACION DE CAMPO: EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LA BANCA

6.1. Planteamiento del problema	100
6.2. Hipótesis	100
6.3. Universo	100

	PAG.
6.4. Muestra (Anexo 1)	100
6.5. Cuestionario (Anexo 2)	100
6.6. Tabulación	101
6.7. Análisis de resultados (Anexo 3)	101
Conclusiones	114
Recomendaciones	117
Bibliografía	118

## I N T R O D U C C I O N

Las empresas en la actualidad basan su éxito o fracaso en las actividades desarrolladas por el elemento humano, y ante esta situación los empresarios tratan de encontrar al elemento humano capaz para desempeñar un determinado puesto, ya sea éste a nivel operativo o directivo, con la finalidad de disminuir los posibles fracasos que pudiesen sobrevenir con la persona incompetente o desconocedora de las funciones inherentes a cada puesto, ya sean administrativos, contables, técnicos, operativos.

La solución de dicho problema radica en reclutar un personal adecuado, básicamente con la experiencia, ya que esto hará sentir a la empresa más segura al momento de asignarle a una persona un determinado puesto, ya que la administración o dirección de un negocio a otro son diferentes, pero el propósito es el mismo, es decir, el de maximizar las utilidades.

Esto tendrá éxito si se cuenta con el personal adecuado y capaz en cada uno de los puestos que engloba la estructura orgánica de la empresa.

El presente trabajo de investigación comprenderá las técnicas del reclutamiento y selección de personal aplicadas por la banca, así como las diferencias que actualmente aún existen para llegar a lograr su máxima eficiencia en su aplicación. Cabe hacer notar que el elemento humano viene siendo la fuerza motriz

tanto operativa como dinámica de la organización y por consi--  
guiente será el reflejo de una imagen buena o mala de la misma.

CAPITULO 1

SELECCION Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

## 1.1. ANTECEDENTES

Posteriormente de iniciada la Revolución Industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal se llevaba a cabo por el supervisor basándose únicamente en observaciones e información subjetiva, y puede decirse que era intuitiva como la que se realiza aún en muchas organizaciones; cabe hacer notar que gran número de 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 utilice métodos ideados por psicólogos y administradores.

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

En la actualidad con la prosperidad en el uso 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, aumentar las fuentes más efectivas que permitan acercarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su capacidad hacia el trabajo; utilizando pa-

ra ello una serie de técnicas como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos, etc.

Lo anterior responde a la necesidad imperativa de los organismos en el sistema de libre empresa: sobrevivir en condiciones de competencia, para lo cual depende de la combinación óptima de los recursos (técnicos, materiales, humanos) de que se dispone, siendo el recurso humano el más valioso con que cuenta una empresa, ya que éste viene a darle sentido y valor a los otros recursos en el alcance de los objetivos preestablecidos. De ahí la importancia de encontrar los potenciales humanos y la capacidad para el trabajo.

La selección de personal no es algo nuevo; constituye una de las áreas que, en términos generales, presenta una mayor uniformidad en las distintas empresas; sin embargo, se hace mención que aún es un tema no completamente comprendido y utilizado.

## 1.2. QUE ES EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCION DE PERSONAL

Para un buen reclutamiento de personal se deben tener los puestos muy bien definidos, así sabremos los requisitos, responsa-bilidades y autoridad inherentes a cada puesto; teniendo di---chos requisitos sabremos donde localizar a las personas que se requieren y la forma en que se ha de llegar a éstas.

Por consiguiente el reclutamiento consiste en localizar e interesar a personas ajenas a nuestra organización para que sean -consideradas como candidatos a formar parte de la misma.

En su mayoría las empresas o industrias tienen un departamento de reclutamiento de personal ya establecido y la forma en que se llega a dicho reclutamiento dependerá de las característi--cas especiales de las mismas, o sea, que el reclutamiento puede ser bueno o malo en base a la forma que se lleve a cabo.

Las personas que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social deben buscarse bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuada y eficientemente, es decir, debe preocuparse en "adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres".

Tradicionalmente la selección de personal tiene como finalidad elegir entre varios candidatos aquellos que para cada puesto -específico sean los más aptos, es decir, de acuerdo a los perfiles del puesto, eliminando así, a los candidatos inadecuados

hasta dejar al candidato idóneo. Dicho sistema técnico de selección de personal se verá influenciado por las características del reclutamiento de personal de las distintas empresas, - ahora bien, una buena selección de personal implica una inversión de tiempo y dinero, la precipitación en la decisión de la selección del elemento humano produce un índice elevado de rotación y cambios del personal, es decir, que se debe hacer una selección a conciencia para así evitar consecuencias posteriores que pudiesen traer pérdidas económicas a la organización; o sea, que debemos analizar perfectamente las cualidades, aptitudes y actitudes del elemento seleccionado, con la finalidad de no caer en el error de contratar elementos humanos incapaces, incompetentes e inadecuados.

Esto indica que se debe conocer la filosofía y finalidad de la organización así como de las metas generales, departamentales, seccionales, etc., de la misma, o bien, conocer las necesidades actuales y futuras con el objeto de contratar únicamente al personal capaz y necesario para así llegar a alcanzar los objetivos, es decir, elegir a las personas más idóneas o capaces para el empleo y así colocarlos en los puestos en que se adapten mejor.

#### 1.2.1. DEFINICIONES DEL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCION DE PERSONAL

El reclutamiento "consiste en buscar o tener candidatos que reúnan las características adecuadas para cubrir las vacantes

por bajas, renunciaciones, retiros, enfermedades y muertes o por la creación de nuevos puestos debido al crecimiento de la organización, disponiendo de los recursos humanos en el momento oportuno y para elegir a los candidatos idóneos teniendo en cuenta las políticas y reglas establecidas". (1)

La selección de personal "consiste en identificar y elegir entre los solicitantes a ocupar un puesto vacante, a quien o quienes reúnan las mejores características para desempeñarlo". (2)

Otra definición nos dice que es: "la selección 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 potencialidades 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". (3)

### 1.3. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

De no existir dentro del inventario de Recursos Humanos el candidato idóneo se acudirán 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, las cuales deben entenderse como: "los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades". (4)

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 (o sea el trabajo por temporadas o por horas en un día) y con grandes carencias de personal altamente calificado es de importancia capital prestar atención a las fuentes de reclutamiento.

Algo que se lleva a cabo muy frecuentemente y que vemos en la actualidad es el de atraerse personas que están laborando en otros lugares pero esto a manera de verse no es un medio de reclutamiento, sino que es una actitud deshonestas, tanto por parte de la empresa, como por parte de la persona que acepta separarse de su trabajo actual, pero en un mundo donde los individuos valen por el dinero que atesoran, esto es lo usual porque los medios de que se valen estas organizaciones deshonestas son principalmente el ofrecimiento de mayores sueldos,

ascensos, prestaciones, promoción a altos niveles, etc., es - decir, hacen soñar a las personas enfocándolos en una utopía.

Se hace hincapié que no debe pasar por alto que el recluta--- miento implica un costo que no siempre se justifica por la -- magnitud de la organización y la rotación del personal que és ta tiene.

Es conveniente hacer la distinción de lo que es un medio de - reclutamiento y una fuente de abastecimiento, ya que un medio de reclutamiento es la forma de atraer al personal a la empre sa; mientras que una fuente de abastecimiento son los lugares donde vamos a encontrar al personal.

#### FUENTES DE ABASTECIMIENTO

1. Sindicato.- Suele constituir la principal fuente de abaste cimiento para las empresas donde existe, en virtud de la cláu sula de admisión exclusiva, salvo para el personal de confian za que la empresa libremente contrata.

2. Escuelas.- Universidades, tecnológicos, escuelas comercia les, etc. Suelen ser la fuente de abastecimiento para perso nal calificado, como secretarías, mecánicos y contadores.

3. Familiares o recomendados de los trabajadores actuales.--- De ordinario pueden y suelen recomendar a personas que cono cen, y hay la presunción de que, si los recomendantes son bue

nos trabajadores, no apoyarán a los malos. Debe cuidarse la colocación de los recomendados, para evitar colusiones en el trabajo.

4. Oficinas de colocación (gratuitas y de paga).- La experiencia parece demostrar que dan mejores resultados las primeras. Las segundas están, teóricamente al menos prohibidas por la -- Constitución.

5. Otras empresas.- Pueden recomendar al personal que no pudie ron ocupar por políticas de edad, parentesco con los actuales-trabajadores, etc., o bien, personal que tiene que reajustar - por reducción de trabajo.

6. "La puerta de la calle".- Con esta expresión suele denotarse a los candidatos que espontáneamente se presentan, atraídos por el prestigio de la empresa.

#### MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

1. Requisición al sindicato.- Hay que procurar la reglamenta--ción adecuada de la cláusula de admisión exclusiva. Esta debería comprender: a) Los requisitos que debe reunir el candidato, de acuerdo con la especificación del Art. 37, fracción I de la Ley Federal del Trabajo. b) Fijación de un plazo en el cual el sindicato deba llenar la vacante, y la fijación de que, si no lo hace, la empresa podrá llenarlo, con la condición de que el trabajador se sindicalice. c) La determinación de que el sindi

cato presentará dos o más candidatos, para poder seleccionar - entre ellos. d) El convenio de que, tan pronto como el candidato no llene los requisitos, deba abandonar el puesto (antes-aún de que termine el período de prueba), y presentar otro, o-bien que la empresa lo llene con el requisito de sindicaliza--ción señalado en b). e) De ser posible el reconocimiento del -sindicato de los trámites de selección (pruebas, entrevistas,-etc.)

2. Solicitud oral o escrita (por tablero o carta) a los actua-les trabajadores. Como la bondad de este medio radica en la calidad del recomendante y de la forma en que recomienda, es preferible la solicitud oral, que permite apreciar estos datos.

3. Carta o teléfono.- Para solicitar a bolsas de trabajo, a --otras empresas, etc., es conveniente emplear ambos medios: el-primero con el fin de asegurar la precisión, y el segundo para aclaraciones y complementar datos.

4. Periódico, radio, televisión.- Los anuncios por estos me---dios, tan usados hoy, sobre todo el primero, suelen ser útiles cuando se trata de personal muy calificado, en el que fácilmente pueden precisarse los requisitos necesarios, y en que no habrá un número exagerado de solicitantes.

5. Nuestro archivo de solicitudes muertas.- Puede ocurrir que-en un determinado momento el solicitante no pudo ser admitido- pero en otras circunstancias nos sea útil.

6. Folletos.- Ciertas empresas los editan, señalando las posibilidades de empleo en esa empresa, beneficios que ofrece, --- etc.

#### 1.4. IMPORTANCIA DE LA SELECCION DE PERSONAL

La selección de personal desempeña un papel muy importante dentro de la integración de personal, ya que en ella recae la responsabilidad de obtener la energía humana más calificada y adecuada para el puesto que ha de desempeñar dentro de la organización.

Cabe hacer mención que la selección de personal es un tema de los más divulgados; sin embargo, a pesar de lo expuesto anteriormente resulta también uno de los temas más difíciles e incomprensibles a tratar.

Para el desempeño de cualquier función de una organización debe buscarse a los candidatos bajo el criterio de que reúnan -- los requisitos mínimos para desempeñarlo adecuadamente, quien no reúna dichos requisitos mínimos (físicos, intelectuales y sociales) para desempeñar una función por sencilla que sea, la realizará mal y por lo tanto el resultado será negativo. Debe de preocuparse por adaptar los hombres a las funciones y no -- las funciones a los hombres.

Ahora bien, otro aspecto que debe de cuidarse es el de no buscar candidatos con cualidades altamente superiores a las que -

el puesto requiere, ya que si esto se llevara adelante, el can-  
didato que llegara a ocupar el puesto, careceria de interes pa-  
ra desempeñarlo, desertando en la primera oportunidad que se -  
le presente.

La organización tendrá que mantenerse en condiciones de compe-  
tencia, lo cual depende en gran parte de la combinación adecua-  
da de los recursos técnicos, materiales y humanos de que se --  
dispone; siendo el elemento humano el más valioso con que pue-  
de contar la organización, debido a que dicho elemento dará --  
sentido y valor a los otros recursos en la consecución de los-  
objetivos establecidos con anticipación.

De ahí la gran importancia de detectar los potenciales humanos  
y la capacidad para el desarrollo del trabajo.

#### 1.5. PRINCIPIOS DE LA SELECCION DE PERSONAL

##### "Ubicación

Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta -  
solamente un puesto particular.

Parte de la actividad del seleccionador es tratar de aumentar-  
los recursos humanos de la organización, por medio del descu--  
brimiento de habilidades o actitudes que puedan asimilar los -  
candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

Si un candidato no cuenta con las habilidades requeridas para un puesto, pero sí se le considera un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades las cuales pueden ser requeridas para ocupar otro puesto dentro de la organización.

Es decir, debemos considerar a los candidatos para varios puestos más que para uno solo. De esta manera la organización ahorrará en costos de reclutamiento porque varios de los candidatos rechazados pudiesen ser colocados en otros puestos dentro de la organización.

#### Orientación

La podemos enfocar desde los siguientes puntos de vista:

a) Cuando un candidato es rechazado.- Frecuentemente cuando un candidato no es aceptado, simplemente se le rechaza, pero no se debe olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, político, cuultural y social que por tanto deberá cumplir con sus objetivos sociales, es decir, ayudar a solucionar los problemas de desempleo y subocupación en el país.

En caso de que no se acepte a un candidato es de suma importancia orientarlo y dirigirlo a otras fuentes de empleo, esto implica un cambio recíproco de la información a este respecto entre diversas organizaciones, pero en la actualidad y en la ---

práctica suele suceder lo contrario. Si un candidato no es cosiderado el adecuado a un determinado puesto, sencillamente se le miente y se le dice que se está estudiando su solicitud y - que posteriormente se le notificará el resultado.

Pero lo cierto es que ya se le ha rechazado y simplemente se - espera que la persona se dé cuenta por sí mismo de su rechazo.

Ante tal situación el seleccionador deberá tener la habilidad- y capacidad necesaria para informar al candidato de la causa - de su rechazo. Al informar de cualquier decisión tomada por la que ha sido rechazada una persona deberá hacerse de una forma- cordial e ingeniosa, tratando sobre todo de no herir al candi- dato. Se le puede enviar una carta agradeciéndole en ella su - atención al haber asistido a la empresa, o en su defecto lla- marle por teléfono.

b) Al nuevo empleado.- La empresa debe proporcionar una adecua da orientación al empleado, con la finalidad de obtener la --- máxima eficiencia en el desempeño de su trabajo en un período- corto.

De lo expuesto anteriormente podemos decir que el nuevo emplea do requiere de un completo conocimiento de las condiciones de- trabajo, las reglas generales de conducta que deberá llevar -- adelante con el fin de que conozca con exactitud el cómo, cuán do, el por qué y dónde se realiza su trabajo.

c) A los empleados pertenecientes a la empresa.- En ciertas -- ocasiones la organización piensa que la orientación es sólo pa-  
ra los nuevos empleados, siendo que ésta es de gran importan--  
cia para aquellos que se encuentran dentro de la organización,  
ya que permite comunicarles: nuevas políticas, cambios en la -  
estructura orgánica, aumento de responsabilidades, objetivos -  
de producción, objetivos de ventas, proyectos de expansión, --  
etc.

#### Etica profesional

Los códigos morales y éticos en una organización son fundamen-  
tales y básicos para el cumplimiento de las responsabilidades-  
sociales. Una organización deberá proporcionar satisfacciones-  
a sus empleados, así como a los individuos o grupos de cuya --  
cooperación depende.

En conclusión, busca obligar a las personas en una forma auto-  
disciplinaria a normar su conducta en beneficio de la comuni--  
dad, o sea, tomar decisiones pensando siempre en el bien común,  
ya que una buena moral y un buen ánimo se transforman en exce-  
lentes negocios u organizaciones". (5)

## "NOTAS DE REFERENCIA BIBLIOGRAFICA"

(1)MENA,ORTIZ Y ROBLES.glosario de términos administrativos.

P.175.

(2)MENA,ORTIZ Y ROBLES.OP.CIT.P.187.

(3)ARIAS GALICIA,fernando.administración de recursos humanos.

P.257.

(4)IBID.P.263.

(5)JACOBO GAMA,noé.apuntes de administración de recursos humanos.cuarto semestre.

CAPITULO 2

ELEMENTOS DE LA SELECCION

## 2.1. Vacante

Para llevar a cabo la pesada tarea de cubrir las vacantes existentes en la organización es necesario, que las decisiones estén debidamente fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico, ya que es necesario señalar que 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.

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: "puesto que no tiene titular". (6)

El puesto puede estar creado con anterioridad o ser de nueva creación.

En el puesto creado con anterioridad, la vacante puede ocurrir en cuanto a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que venía desempeñándolo; ahora bien, puede ser de nueva creación cuando las necesidades de crecimiento o reestructuración así lo requieran.

Antes de proceder a cubrir una vacante con personas externas de nuevo ingreso, deberá tomarse en cuenta el inventario de recursos humanos, es decir, localizar entre las personas que actualmente se encuentran prestando sus servicios en la organización, aquella que cubra los requisitos establecidos, lo cual

será un gran beneficio, ya que se van a proporcionar elementos que conocen la organización y de los cuales se conoce su desarrollo. Esto disminuirá el aspecto de entrenamiento y, algo -- muy importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que se encuentra en la organización al permitir que cada - vacante signifique una valiosa oportunidad de un ascenso.

## 2.2. Requisición

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican por - medio de una requisición al departamento de selección de personal o en su defecto, a la sección encargada de dichas funcio-- nes, señalando las causas que los están ocasionando.

Datos que integran una requisición de personal

1. Nombre de la institución
2. Nombre del departamento que está solicitando personal
3. Escolaridad para ocupar el puesto
4. Edad y sexo
5. Experiencia mínima requerida
6. Causa que origina la requisición

7. Observaciones

8. Firma del jefe del departamento requeriente

9. Fecha en que debe estar cubierta la vacante

Dos aspectos de importancia que debemos tomar en consideración son los siguientes:

1) Que esté bien específico, es decir, teniendo en cuenta las demandas exactas del puesto (análisis de puestos).

2) Que sea realista, o sea, que se sujete a las necesidades -- presentes y futuras de la organización.

### 2.3. Análisis y valuación de puestos

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con la finalidad de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el -- puesto exitosamente, así como el salario a devengar.

En caso de que no existiese dicho análisis y valuación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuanto se pagará. Ahora bien, pudiera decirse que una va vacante es una pieza faltante en una maquinaria; si no se tiene idea de la forma de la refacción, ni de sus funciones, sería -- imposible llenar el hueco. Siguiendo con esta metáfora el aná-

lisis de puestos y su valuación nos dirán la forma de la pieza que falta y su valor.

Por otra parte, un puesto, "es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal que debe ser desempeñada -- por una sola persona dentro de una organización". (7)

El análisis de puestos consiste "en el estudio y descripción - de las actividades que se desarrollan en un conjunto de operaciones que constituyen una unidad específica de trabajo (puesto), así como de las obligaciones que implica y los requisitos de actitud y aptitud que requiere". (8)

Según William B. Werther Jr. y Keith Davis el análisis de puestos "consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización". (9)

Su finalidad es determinar los requisitos mínimos que deberá - satisfacer una persona para desempeñar con éxito un puesto. -- (Habilidades, aptitudes, responsabilidades, conocimientos, experiencias, planeación y rapidez para tomar decisiones, facilidad para hablar en público, o sea, debe contener las demandas- exactas del puesto).

El análisis de puestos como una técnica, es útil para obtener toda la información necesaria que nos describa en forma sencilla y clara cada uno de los puestos que integran una organiza-

ción . La técnica del análisis de puestos consta de cinco pasos y estos son:

1. Recabar metódicamente todos los datos con integridad y precisión, esto quiere decir, que se debe entrevistar a la persona que desempeña el puesto en forma más eficiente según los requerimientos de la organización. El analista debe procurar obtener toda la información sobre las actividades del puesto -- con la mayor precisión posible, sea en dicha entrevista o por medio de otros métodos como la observación directa, cuestionarios, cintas de video o métodos mixtos.
2. Separar los elementos objetivos que constituyan el trabajo de los objetivos que el trabajador quiere alcanzar con su trabajo. Es decir, las perspectivas del trabajo en la organiza---ción y las del trabajador.
3. Ordenar por escrito en forma clara y precisa los datos obtenidos en los apartados de un formato especialmente diseñado para llevar a cabo el análisis del puesto.
4. Realizar un informe final con los datos obtenidos en el análisis de puestos.
5. Archivar los resultados de los análisis de puestos para lograr un manejo y aprovechamiento óptimo de estos datos; siempre será de gran utilidad para cuando se requiera de algún estudio. Por lo que esta información deberá ser actualizada por-

lo menos cada año.

### Metodología

La metodología del análisis de puestos debe permitir que se obtengan los mejores resultados por medio de la utilización óptima de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. Los pasos para tal efecto son:

a) La determinación de objetivos; (o sea, a dónde se quiere --llegar) depende del resto del proceso de análisis de puestos.

b) Establecimiento de un programa de trabajo; se debe evitar -la improvisación procediendo con orden; meticulosidad y anticipación.

c) Fijación del presupuesto o determinación del método a utilizar según tiempo y costo.

Para este último inciso es importante considerar diversos métodos y técnicas para recopilar la información que se requiere -al analizar un puesto, de modo que, por ejemplo, si se dispone de poco tiempo y un presupuesto reducido, es recomendable recabarar los datos necesarios por medio de cuestionarios. Pero si -se cuenta con un presupuesto más amplio y tiempo suficiente, -se pueden utilizar técnicas como:

- Observación directa

- Entrevista

- Fotografías

- Videos

También se pueden utilizar métodos mixtos como entrevista-video, cuestionario-entrevista, cuestionario-video, fotografías-entrevista y cuestionario-fotografías.

Requisitos para realizar el análisis de puestos

a) Contar con la autorización o aprobación de dicho estudio por parte de las máximas autoridades de la organización.

b) Contar con los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el análisis de puestos (personal más capacitado en el desempeño de los puestos que se van a analizar).

c) Las personas que realizarán el análisis de puestos (analistas), deberán estar capacitadas. De no ser así, se deberán entrenar para tal fin.

d) Contar con una campaña de información y motivación para los trabajadores involucrados en el análisis de puestos.

e) En su caso, la participación del sindicato o los sindicatos con el fin de que esto influya tanto en el trabajador como en-

jefes o gerentes. Es importante cubrir estos requisitos para obtener perfiles de puestos óptimos para la organización.

Cabe mencionar que existen dos tipos de analistas, los internos y los externos.

Los analistas internos son aquellas personas que laboran dentro de la organización, sea que tengan conocimiento de la técnica o bien que sean entrenadas para realizarla. Esto tiene la ventaja de que al ser analizado un puesto, el analista conoce los movimientos de la organización (con respecto al trabajo) y las tareas que comprende cada uno de los puestos, de esta manera él puede hacer una observación más directa sin que la persona que ocupa el puesto sienta la presencia de un extraño y se vean afectadas sus funciones. Sin embargo, una estrecha relación entre el ocupante del puesto y el analista puede afectar la imparcialidad con que se remita la información obtenida.

Los analistas externos son personas contratadas por la organización para analizar los puestos dentro de la misma. La desventaja que existe al contratar analistas externos es que éstos desconocen las tareas y funciones de la organización, además de que son personas extrañas al personal que con su observación pueden provocar el entorpecimiento en el desempeño de las tareas del puesto. La ventaja es que la información obtenida no estará contaminada por los sentimientos del analista.

Partes en las que se divide el análisis de puestos

1. Encabezado
2. Identificación del puesto
3. Descripción genérica
4. Descripción específica
5. Especificación del puesto
6. Perfil

Encabezado.- En el encabezado se deben anotar los datos generales de la organización o empresa, tales como:

- a) Razón social o nombre de la empresa.
- b) Rama o giro (a qué se dedica la empresa).
- c) Domicilio legal (lugar donde se ubica la empresa).

Identificación del puesto.- Este apartado contiene todos los - datos necesarios para la fácil identificación del puesto o de los puestos que conforman una organización. Estos datos son -- los siguientes:

- a) Nombre del puesto.

- b) Clave del puesto.
- c) Nivel jerárquico (dentro de la empresa).
- d) Ubicación del puesto (lugar donde se encuentra localizado - dentro de la empresa).
- e) Sueldo mensual.
- f) Compensaciones.
- g) Otro nombre del puesto (otros nombres que se le den a un -- puesto en especial).
- h) Especificar tipo de contrato (por obra determinada, tiempo- indeterminado, tiempo determinado o tiempo indefinido).
- i) Tipo de puesto (sindicalizado o de confianza).
- j) Número de empleados en el puesto (cuántos trabajadores realizan la misma actividad).
- k) Jornada de trabajo (días y horas en las cuales se desempeña el trabajo).
- l) Puesto inmediato superior.
- m) Puesto inmediato inferior.

n) Supervisión recibida (tipo de supervisión que recibe el --- puesto).

Descripción genérica.- En la descripción genérica se definen - en forma de objetivo (s) todas las actividades que se realizan en el puesto en forma general.

Descripción específica.- En la descripción específica se hace una exposición detallada de las actividades que el trabajador realiza en un puesto determinado.

Todas y cada una de las actividades deben ser registradas en - orden cronológico según la importancia de cada una. Además, es necesario registrar el tiempo en el cual se realizan las mis-- mas.

Cuando el trabajo es un proceso largo se deben separar las actividades de la siguiente forma:

- Actividades diarias
- Actividades periódicas
- Actividades eventuales

Especificación del puesto.- La especificación se deriva de la descripción del puesto que pone énfasis en los requisitos míni mos óptimos para desempeñar el trabajo. A estos requisitos tam

bién se les llama "factores", que a su vez están clasificados en categorías, los cuales son:

1. Habilidad
2. Esfuerzo
3. Responsabilidad
4. Condiciones de trabajo

Habilidad.- La habilidad comprende:

- Conocimiento del equipo
- Conocimiento de herramientas
- Conocimiento de operaciones
- Conocimiento de métodos
- Adaptabilidad a diversos puestos
- Aptitud analítica
- Capacidad de persuasión
- Ingenio

- Iniciativa
  
- Destreza manual
  
- Instrucción general
  
- Inventiva
  
- Experiencia

Esfuerzo.- El esfuerzo comprende factores como:

- Atención continua
  
- Esfuerzo físico
  
- Esfuerzo mental
  
- Esfuerzo auditivo
  
- Esfuerzo visual
  
- Tensión nerviosa

Responsabilidad.- La responsabilidad comprende factores como:

- Calidad

- Cantidad
- Datos confidenciales
- Dinero
- Costos
- Equipo
- Procesos
- Trabajo de otros
- Seguridad de otros
- Informes

Condiciones de trabajo.- Comprende factores como:

Ambiente

- Calor
- Humedad
- Iluminación

- Polvo

- Ruido

- Frío

- Olores

También se debe tomar en cuenta los accidentes de trabajo como:

- Caídas

- Cortadas

- Quemaduras

- Torceduras

- Fracturas

En toda empresa debe existir un reglamento que se debe cumplir. Para cuidar que se cumpla, existen comisiones mixtas de higiene y seguridad que son las que se encargan de vigilar que los trabajadores utilicen el equipo de seguridad en forma adecuada y además que cumplan con las debidas medidas de higiene dentro de la empresa. Estas medidas tienen la finalidad de evitar o prevenir tanto los accidentes como las enfermedades profesionales.

Perfil.- En el perfil del puesto se especifica el grado en que se requieren las principales características que debe poseer el individuo para ocupar ese puesto en especial. Tales como:

- Edad
  
- Sexo
  
- Estado civil
  
- Rasgos físicos deseables
  
- Características psicológicas deseables
  
- Escolaridad deseable
  
- Funciones del puesto
  
- Observaciones
  
- Fecha de aprobación

Para llevar a cabo un análisis de puestos a nivel de mandos me dios, se puede utilizar el protocolo anterior o, en su defecto, el que la organización, de acuerdo con sus necesidades, propo nga para su elaboración.

Valuación de puestos

La valuación de puestos consiste "en resolver el problema de - determinar cuales son las relaciones de importancia entre los puestos para poder remunerar equitativamente a los trabajado-- res por los servicios que prestan y reducir el elemento de sub<sub>jetividad</sub>". (10)

De lo expuesto anteriormente podemos decir que la valuación de puestos consiste en dar valor a un determinado puesto en fun-- ción de su importancia y jerarquización dentro de la organiza-- ción, con la finalidad de otorgarle una justa remuneración.

Para llevar a cabo una valuación de los puestos, es necesario tener claros los objetivos de ésta con la finalidad de contar con la autorización de los altos directivos para el establecimiento de alguno de los métodos existentes.

Por otro lado, la organización debe contar con un comité valua dor, que puede estar integrado por representantes de los diferentes departamentos y por directivos, independientemente del método a utilizar.

Dentro de los métodos de valuación de puestos podemos mencio-- nar, entre otros, a los siguientes:

1. Método de categorías
2. Método de clasificación

3. Método de puntos

4. Método de comparación de factores

5. Método Hay

Método de categoría.- Este método, también conocido como "método de rangos" o "método de alineación", fue el primero que se utilizó para medir el valor del puesto en una organización. La valuación por este método puede llevarla a cabo el comité valuador integrado por supervisores y gerentes de la empresa y el procedimiento a seguir es el siguiente:

1. Por medio del análisis de puestos contar con la información de los puestos a valorar.

2. Contar con el comité valuador.

3. Por medio de tarjetas en las que aparecen el nombre del puesto, categorizar ordenando los puestos de mayor a menor importancia y haciendo una comparación por pares.

4. Una vez ordenados los puestos, se asignarán los niveles correspondientes que formarán la estructura salarial de la empresa.

Es conveniente aclarar que este método es muy poco utilizado por la ambigüedad de las categorías presentadas, ya que no se

cuenta con estandares para justificarlas.

Las ventajas de este método son que se aplica a pequeñas empresas y el costo de implantación es bajo.

Las desventajas son que es subjetivo y no indica la distancia entre un puesto y otro.

Método de clasificación.- También conocido como "método de grados" debido a la consideración de diferencias existentes dentro de las mismas categorías de puestos. Estas diferencias se miden en grados y se ordenan de mínimo a máximo.

Lo que se mide comunmente son los niveles de: responsabilidad, habilidad, destreza, conocimientos y deberes. El procedimiento a seguir es el siguiente:

1. Identificar y escribir las clases de grados de todos los -- puestos que serán valuados.
2. Clasificar cada puesto dentro de una clase determinada y -- asignarle valor monetario.

Las ventajas de este método son, al igual que el anterior, la facilidad de comprensión, su sencillez y que es aplicable a pequeñas empresas.

Las desventajas son que la subjetividad en su forma de clasifi

car los puestos se hace presente, además de que resulta limitado cuando la organización crece.

Método de puntos.- Este método consiste en la asignación de -- los valores en puntos a cada uno de los factores que integran un puesto. Estos puntos representan la calificación de cada -- factor, que a su vez será dividida entre número de subfactores que contenga.

Para efectuar la valuación de los puestos se observarán las siguientes características:

a) Los factores elegidos se comparan con modelos establecidos-- para una total aceptación empresa-sindicato.

b) Otorgar la calificación a los factores, de acuerdo con los-- modelos.

c) Colocar cada puesto valuado en la categoría salarial correspondiente.

Para la valuación del método de puntos se toman en cuenta los-- siguientes factores:

- Responsabilidad

- Habilidad

- Esfuerzo

- Condiciones de trabajo

La calificación otorgada a cada uno de los factores tiene un valor diferente, expresado en puntos y representado en porcentaje (%), asignando mayor puntuación al que se considera de -- más importancia según el puesto valuado. Por ejemplo:

Responsabilidad	50%
Habilidad	35%
Esfuerzo	10%
Condiciones de trabajo	<u>5%</u>
	100%

El procedimiento es el siguiente:

1. El comité valuador seleccionará y definirá el número de factores de acuerdo a cada nivel organizacional.
2. Los evaluadores asignarán valores relativos a cada uno de -- los factores, mismos que se subdividen entre sus diferentes -- subfactores.

3. El porcentaje de cada subfactor se divide entre cinco y el cociente será el valor relativo en puntos para cada grado. Esto aumentará proporcionalmente representando al porcentaje --- asignado a cada subfactor.

4. Obtenido el número total de puntos para cada puesto, se determinarán los niveles (entre 10 y 15 se consideran adecuados) por medio del método de división aritmética estableciendo intervalos de puntos para cada nivel. El intervalo se determina de la siguiente manera: al puesto de mayor calificación se le restan los puntos del que obtuvo menos al ser calificado y la diferencia se divide entre el número de los niveles asignados.

5. Para elaborar la estructura salarial de la empresa se recurre a la comparación de la curva salarial de la misma con los salarios vigentes en el mercado de trabajo.

Las ventajas son las siguientes:

1. En términos numéricos es una valuación más equitativa y fácil de ajustar cuando se requiere ya que establece una tasa individual que hace una distinción entre los diferentes puestos.

2. El rango de error disminuye debido al uso de un mayor número de factores mejorando la habilidad, exactitud y consistencia con su uso.

3. Es aceptado por gerentes, empleados y sindicatos por la ---

flexibilidad con que cuenta en la definición y selección de -- factores y escalas.

Las desventajas son las siguientes:

1. Alto costo y proceso complejo.
2. Consume mucho tiempo de gerentes, valuadores y personal de oficina.

Método de comparación de factores.- En 1926, Eugene H. Bengé creó el "método de comparación de factores". Su procedimiento está basado en la ordenación de los puestos de acuerdo con sus características comunes a las que denominó "factores".

Para calificarlos les asignó un valor monetario (aunque también pueden ser valuados por medio de puntos), estableciendo así rangos para la asignación de salarios. Una de las diferencias con otros métodos es la de utilizar un número reducido de factores para agilizar la valuación de los puestos.

Para llevar a cabo la valuación, Bengé utilizó cinco factores generales en los que englobó todas las actividades realizadas en el puesto. Estos factores son:

- Requisitos mentales
- Habilidades requeridas

- Requisitos físicos
  
- Responsabilidad
  
- Condiciones de trabajo

El procedimiento es el siguiente:

1. Se jerarquizan los puestos y se registran las series formadas en función de los factores a valorar.
  
2. Asignar valores monetarios al factor o factores del puesto y se hace una comparación entre las diferentes jerarquías de puestos.
  
3. Se valúan los puestos según su importancia.

Las ventajas son las siguientes:

1. Analiza los puestos en forma individual y en función de los factores establecidos.
  
2. Toma en cuenta el esfuerzo humano.
  
3. Su manejo es fácil debido al número de factores utilizados para la valuación.
  
4. Es más objetivo en su sistema para graduar los puestos, fa-

voreciendo así pagos justos.

Las desventajas son las siguientes:

1. Su comprensión es difícil para los trabajadores.
2. Crea dificultades al asignar valores monetarios a los factores en lugar de puntos.
3. Debe ser probado varias veces para asegurar su confiabilidad.

Método Hay.- Este método fue creado por Edward N. Hay y desa--rollado por Milton Rocky Dale Purvess entre otro grupo de destacados profesionales y especialistas. Surge en 1944 en Phila--delphia U.S.A. difundiéndose más tarde en un sinnúmero de paí--ses en diferentes tipos de empresas con características subs--tancialmente diferentes así como volúmenes de operación alta--mente dispares: pequeñas, medianas, grandes, locales o globa--les, etc.

Se aplica a puestos desde la más alta dirección hasta aquellos netamente operativos, siendo un medio de comprensión, comunicación y diálogo, entre todos los elementos de la estructura or--ganizacional.

Sus características son:

1. Es un sistema de comparación por factores, no por títulos,-

a partir de las descripciones cualitativas de los puestos.

2. Cuenta con un sistema de medición universal, empírico y no-apriorístico de la cuantificación de factores.

3. Compara elementos comunes a todos los puestos.

4. Adopta los límites y progresión de los factores a las características objetivas de la empresa.

5. Asocia sistemas de control para determinar la corrección de la evaluación de los puestos.

6. Puede evaluar una determinada situación organizacional en el "aquél y ahora".

7. Requiere de la colaboración y consenso de las personas de la empresa.

Los 3 componentes básicos que se consideran para esta evaluación son: el conocimiento, la solución de problemas y la responsabilidad.

#### 2.4. 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 período 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.

## "NOTAS DE REFERENCIA BIBLIOGRAFICA"

(6)MENA,ORTIZ Y ROBLES.OP.CIT.P.262.

(7)MENA,ORTIZ Y ROBLES.OP.CIT.P.171.

(8)MENA,ORTIZ Y ROBLES.OP.CIT.P.15.

(9)WILLIAM Y KEITH.administración de personal y recursos humanos.P.81.

(10)IBID.P.206.

CAPITULO 3

SOLICITUD DE EMPLEO Y LA ENTREVISTA

### 3.1. La 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 de 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.

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:

1. Datos personales.- Nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, R.F.C., domicilio, teléfono, licencia de manejo, nacionalidad, lugar y fecha de nacimiento, número de cartilla, etc.
2. Datos familiares.- Nombre de los padres, nombre, edad y ocupación del cónyuge y de los hijos.

3. Datos de escolaridad.- Nombre y dirección completos de las escuelas, universidades, período, así como certificado o título obtenidos al término de los estudios respectivos. Idiomas, cursos de capacitación.

4. Datos sobre experiencia laboral.- Nombre y dirección de las empresas o instituciones en que haya prestado sus servicios; - puestos y período en que los desempeñó. Sueldo inicial y último, motivo de la separación.

5. Datos económicos.- Número de personas que dependen económicamente del solicitante, casa o departamento; terrenos, etc.

6. Referencias.- De particulares, de casas comerciales.

7. Espacio destinado para uso exclusivo de la empresa.- En este espacio se deberán anotar las impresiones que tuvo el entrevistador del candidato, es decir, que deberá señalarse si se obtuvo y se dió la información necesaria en la entrevista, y lo más importante, indicar si se pudo establecer el "rapport". En los casos de los candidatos rechazados, hacer mención si éstos sienten que valió la pena la entrevista; esto resulta de vital importancia conocerlo, ya que esta información permitirá a la organización saber si realmente está cumpliendo con su finalidad, que es el de hacer sentir a estas personas no como seres inútiles, sino como seres que tienen un valor y que sus habilidades, aptitudes y esfuerzos pueden dar una gran utilidad en la organización o industria. Dicho de otra forma, orientar-

los hacia otras fuentes de trabajo, con lo cual estará cumpliendo con su función social y obligación profesional para la cual es necesario tener un conocimiento actualizado del mercado de trabajo de la zona, de la competencia y de las ramas industriales similares.

### 3.2. Definición de entrevista y tipos de entrevista

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". (11)

Cabe hacer notar que la entrevista tiene por objeto establecer una comparación entre el solicitante y los requisitos específicos del puesto; con la entrevista se aclaran los puntos que no hayan quedado claros en la solicitud.

#### Tipos de entrevista

1) Entrevista de tensión.- En este tipo de entrevista el entrevistador adopta el papel de un interrogador, que trata de poner a la defensiva al entrevistado buscando que éste se sienta molesto, frustrado y turbado. En términos generales, buscando al candidato más idóneo para desempeñar un trabajo tenso.

2) Entrevista formal.- Es una entrevista planeada y organiza-

da cuyo objeto es conocer a fondo lo más posible de la persona, así como los aspectos profundos de su personalidad sobre:

- Familia, carácter, motivaciones y actitudes
- Trabajos anteriores, intereses y cultura

Por lo general se acostumbra realizarla posteriormente de haber aplicado las pruebas de aptitud y las pruebas psicológicas.

Esta entrevista es de importancia, por ser un factor determinante en la decisión que debe tomarse respecto al candidato, - por lo que debe ser realizada por entrevistadores altamente en trenados y capacitados para ello. Dichos entrevistadores deben tener conocimientos y habilidades para poder detectar el significado de muchas de las reacciones del candidato.

Limitaciones:

a) El entrevistador puede equivocarse al catalogar al candidato, desechando un buen elemento.

b) El entrevistador sólo juzga por las apariencias del candidato.

3) Entrevista dirigida.- Se caracteriza por seguir una estructura previa, en la cual el entrevistador formula una serie de preguntas predeterminadas cuidadosamente, con lo cual se va a reducir la variabilidad de la información obtenida, es decir,-

el entrevistador dirige la entrevista hacia aspectos que son de su interés.

Dicha entrevista presenta algunas ventajas, como son:

- a) Elimina la posibilidad de olvidar algo de importancia.
- b) Neutraliza las aversiones y preferencias de los entrevistadores.

Esta entrevista es la que requiere de más participación activa del entrevistador y consecuentemente el entrevistado se coloca en una posición pasiva.

4) Entrevista no dirigida.- El entrevistador utiliza preguntas comprensivas y anima al candidato a que tenga mayor participación en la entrevista, con el fin de obtener la mayor cantidad de información.

El entrevistador debe tener ciertas características para no caer en errores. A continuación se mencionan las siguientes:

- a) Apoyo de la gerencia para realizar la entrevista (autoridad).
- b) Agudeza en la observación.
- c) Capacidad para escuchar, seleccionar y conjuntar la información obtenida.

- d) Adaptabilidad para las circunstancias previstas e imprevistas.
- e) Cortesía.
- f) Tacto.
- g) Paciencia para repetir las preguntas que no sean claras para el entrevistado, cuantas veces sea necesario.

### 3.2.1. La 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 él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

### 3.2.2. La entrevista de selección

Esta entrevista tiene por objeto obtener información relevante del candidato, a fin de encontrar la persona más adecuada al puesto que se desea cubrir; 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 (y de hecho durante mucho tiempo fue el único), sigue representando a la fecha un instrumento claro en el proceso de selección, lo cual implica el 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 adecuados 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 condicionarse, 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, "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.

### 3.2.3. 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 escucharlo 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.

#### Címa

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 (en lugar de un deseo malsano de enterarse de algunos aspectos de su vida personal), 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 sino en forma radical, sí 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 hijo 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 cómo maneja y hacia dónde dirige su agresividad (hacia el ambiente o hacia sí mismo.) por ejemplo, una persona que informa no 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 ha llegado a este punto, se inicia la tercera etapa de esta 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 que el 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 éste 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.

#### 3.2.4. Informe de la entrevista

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información

que distorcione 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 redacción 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?

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.

"NOTAS DE REFERENCIA BIBLIOGRAFICA"

(11)ARIAS GALICIA,fernando.OP.CIT.P.265.

CAPITULO 4

PRUEBAS PSICOLOGICAS

#### 4.1. Introducción

En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la 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 de personal.

#### 4.2. Definición de los tests

El test "es un método psicológico mediante el cual se provoca en una persona una forma de conducta que admite una apreciación objetiva y cuantitativa". (12)

#### 4.3. Características

La tarea de laborar un test es larga y laboriosa, a fin de que tal medio sea útil, debe cubrir los siguientes requisitos básicos y estos son: estandarización, objetividad, confiabilidad y validez.

##### Estandarización

Consiste en la determinación estadística de los mínimos y máximos para el grupo concreto de personas a quienes habrá de aplicarse, ya que ese grupo puede no ser igual a otros grupos de otra región, nacionalidad, nivel cultural, etc., a quienes ha sido aplicado. De no hacer dicha estandarización, corremos el-

peligro de exigir niveles de aptitudes o capacidades imposi---bles de encontrar en el grupo al que lo aplicamos, o bien contentarnos con mínimos que para ese grupo son fácilmente superables. Se mide en cuartiles, deciles o percentiles fijados en la gráfica normal de Gauss:

Supone, por lo mismo, que la prueba haya sido aplicada en plan de mera experiencia a un número muy considerable de personal, o de solicitantes.

#### Objetividad

Por razones de economía (de tiempo, dinero, etc.), los tests -- que se emplean en las organizaciones para selección y colocación del personal, tienden a ser, en su mayoría, de naturaleza objetiva. La calificación que obtiene el candidato en estas -- pruebas está considerablemente libre de cualquier interpreta--ción subjetiva por parte de la persona que califique. Otra ventaja de las pruebas objetivas es que pueden ser calificadas fácil y rápidamente por auxiliares con un entrenamiento mínimo.

#### Confiabilidad

Se refiere a garantizarnos que éste mida siempre de una manera consistente. Así como una balanza, que al pesar un kilo unas -- veces marca 1 kilo, y otras 950 gramos, no es confiable, un -- test que, aplicado a las mismas personas, o a personas de ---- igual nivel en la cualidad que se mide, da resultados diversos,

no es confiable tampoco.

#### Validez

Se refiere a que los resultados de su aplicación se reflejen en la característica correspondiente dentro de la ejecución del trabajo. Así, si las personas que resultaron con los más altos niveles de memoria, son las que en trabajo concreto demuestran tener buena memoria, el test será válido. De ordinario, para hacer la medición de esta validez, se toma en cuenta un criterio de la realización del trabajo, y se mide en correlaciones que pueden ir desde +1 hasta -1. Es raro, en general, encontrar un índice de validez superior a .800.

#### 4.4. Economía y consigna

La economía es un factor muy relativo en las pruebas, ya que el hecho de que resulten económicas o no depende finalmente de la combinación de los siguientes factores:

- Tiempo. En términos generales, podemos decir que entre mayor tiempo se emplee en aplicar y calificar un test, mayor será su costo.
- Validez. Si mide lo que se desea medir exacta o aproximadamente.

Entre más válida sea, resultará más económica, pues las deci--

siones que se tomen serán más adecuadas.

- Confiabilidad. Entre más confiable, también será más económico.

- Costo. Puede comprarse un test existente en el mercado, o -- elaborarse uno especial. En el primer caso el costo inmediato es menor, pero puede ser muy conocido el test, o no ser válido para nuestra organización, etc..

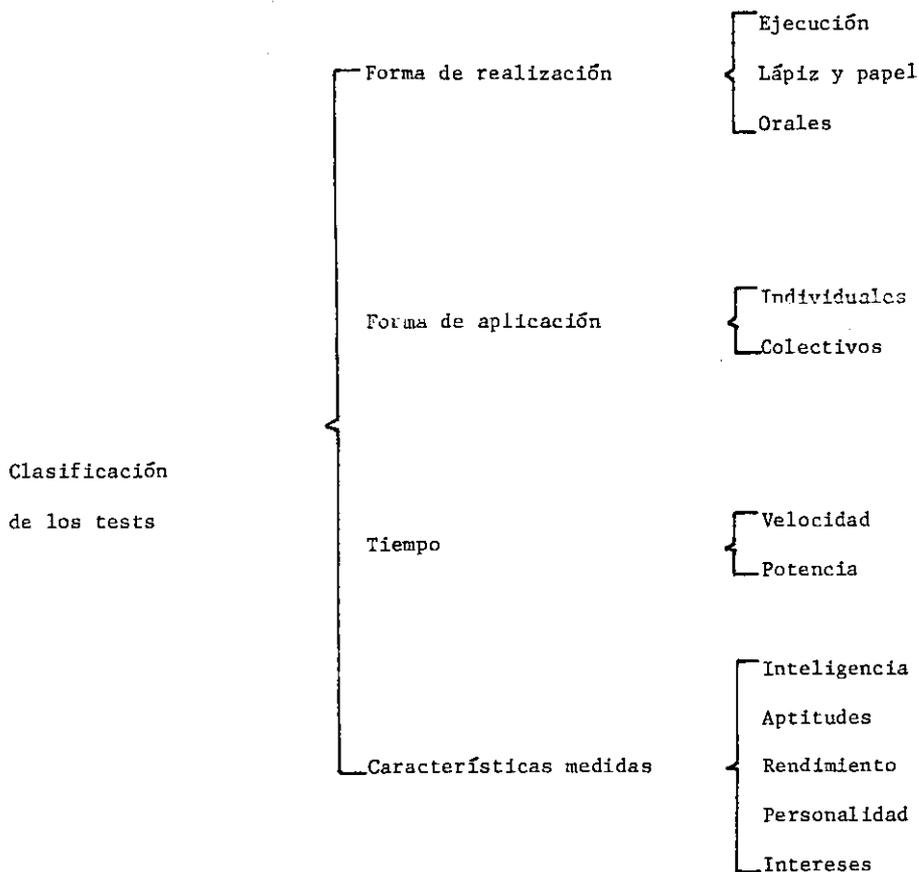
- Estandarización. Si los estandares que tiene la prueba son -- aplicables a nuestros sujetos, será más económico; de otra manera hay que realizar un estudio de estandarización.

La consigna es la instrucción o serie de instrucciones que se -- proporcionan a la persona a fin que realice una prueba.

Hay consignas muy breves y otras muy amplias y minuciosas, así como algunas muy rígidas en cuanto a verbalización y otras que son bastante flexibles.

#### 4.5. Clasificación de los tests (13)

Debido a que las pruebas psicológicas son muy variadas en cuanto a su extensión, calificación, tiempo empleado en aplicarlas, etc., se hace necesario emplear más de un criterio para clasificarlas. A continuación se mencionan los principales de ellos:



#### 4.6. Las pruebas

##### Forma de realizarlas

a) Pruebas de ejecución. En estas, la persona tiene que realizar cierto número de manipulaciones u operar algunos aparatos o equipo; por ejemplo reunir cubos, manejar un torno, un pantó grafo, etc.

b) De papel y lápiz. En ellas la persona contesta por escritoras preguntas, hace marcas, traza líneas o dibuja.

c) Orales. En estas, la persona responde, asocia una palabra a otra, etc.

#### Forma de aplicarlas

a) Individual. La administración de una prueba de este tipo re quiere que por cada sujeto esté presente un examinador, que se realice individualmente y en aislamiento. Estos requisitos se basan en la necesidad de controlar cuidadosamente la forma como se elaboran las respuestas, las conductas que las acompañan y el tiempo empleado en cada respuesta.

b) Colectiva. En este caso la ejecución de la prueba no tiene que ser controlada con tanto rigor por lo que es suficiente -- que un pequeño grupo de examinadores supervisen su aplicación.

#### Tiempo empleado en realizarlas

a) De velocidad. En este caso la prueba tiene un límite de --- tiempo para realizarse, llegado el cual el sujeto tiene que en tregar la prueba aún cuando no haya contestado todas las pre--- guntas.

b) De capacidad o potencia. Una de las desventajas de las prue bas de velocidad es que no todos los sujetos responden rápida-

mente, por lo que sus resultados en ese tipo de pruebas son -- más bajos que los de los sujetos que sí responden rápidamente, para evitar esto, se han desarrollado pruebas que no tienen lí mite de tiempo, pues el número de respuestas correctas no de-- pende del tiempo sino de la habilidad que posea la persona.

Característica medida por ellas

a) De inteligencia. Resulta muy difícil proponer una defini--- ción de inteligencia que todos los psicólogos acepten. En la - práctica de los tests, los criterios sobre los que se han basa do los de inteligencia, pueden esquematizarse del modo siguien te:

- Validaciones sobre definiciones a priori; por ejemplo, se ha definido la inteligencia como la aptitud para resolver proble-- mas. Pueden eleborarse tests que comprendan preguntas consis-- tentes en resolver problemas, y considerarlos como tests de in teligencia. Probablemente esta sea la definición más ampliamen te aceptada.

- Validaciones sobre criterios objetivos. Puede admitirse que la inteligencia es la aptitud para el éxito escolar, y elabo-- rar tests validados de este modo. Muchos de los tests de inte ligencia para niños se basan en este tipo de criterio.

- Validaciones por el análisis factorial. Este tipo de valida ción se basa en transformar un gran número de variables en un-

número menor de categorías o factores. Thurstone identifica 7- factores, aptitudes primarias reveladas por los tests de inteligencia. Estos 7 factores son:

- 1) Comprensión verbal (los tests de vocabulario representan es te factor).
- 2) Fluidez verbal (este factor requiere la aptitud de pensar - las palabras rápidamente, como resolver anagramas, o pensar -- las palabras que riman).
- 3) Numérico (simples tests aritméricos, especialmente los que- requieren cálculo).
- 4) Espacial (los tests de este factor tratan de las relaciones de las formas visuales, como dibujar de memoria).
- 5) Memoria (se encuentra este factor en los tests que la re--- quieren para los pares de detalles).
- 6) Perceptivo (requiere la captación de detalles visuales y de las similitudes y diferencias entre objetos grabados).
- 7) Razonamiento (mejor representado por los tests que requie-- ren hallar una regla general basándose en los modelos presenta dos; por ejemplo, cómo se construye una serie de números desde una parte de la misma).

El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición de la "capacidad" de un sujeto, en lo referente a conocimiento, significa que una calificación alta obtenida en tales pruebas no garantiza la posesión satisfactoria del trabajo. Un solicitante que obtiene en una prueba de inteligencia una calificación suficientemente alta para ser considerado para el cargo de contador por ejemplo, puede en realidad saber muy poco de los procedimientos de la contabilidad o la contaduría, pues no ha hecho sino demostrar que tiene la capacidad de aprender estos conocimientos, con tal de que le proporcionen la oportunidad necesaria. Que la capacidad no se utilice al máximo puede traducirse en aburrimento, descontento con el empleo, falta de asistencia, y hasta en una mayor proporción de accidentes.

b) De aptitudes. Otra función que miden los tests, además de la inteligencia, es la aptitud. Las aptitudes son capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y ejecutar así determinada actividad o empleo. Un niño que tiene aptitud mecánica tendrá posibilidad de ser hábil en ella porque con el entrenamiento adecuado adquirirá la habilidad. Se puede considerar la relación que existe entre la inteligencia y aptitud en el sentido de que la primera es una especie de aptitud general. (Thurstone identificó 7 capacidades primordiales.) Ultimamente se han señalado hasta 40 dimensiones de la inteligencia. Los tests de aptitudes se destinan a medir capacidades; es decir, a predecir lo que puede adquirirse con el adiestramiento.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Los tests que dicen lo que una persona puede hacer en este momento son pruebas de rendimiento. Tanto las de aptitud como -- las de realización son pruebas de capacidad.

c) De rendimiento. Las pruebas de realización o de rendimiento se utilizan principalmente en instituciones educativas (y en -- algunos países en el servicio público). Proporcionan una norma característica sobre la que se basan los tests de aptitud; esto quiere decir, por ejemplo, que si se desea preparar y probar un test de aptitud mecanográfica, se necesita una buena -- norma de mecanografía que sirva para medir la aptitud. Algunos ejemplos de pruebas de realización en las organizaciones son: -- tests que miden la eficiencia en la mecanografía, herramientas para talleres de mecánica, equipos y procedimientos, interpretación de heliografías y de electricidad industrial, etc.

d) De intereses. Interés es aquella tendencia persistente a -- prestar atención y a disfrutar de alguna actividad o contenido. Los intereses son producto de la acción recíproca de los factores hereditarios y ambientales. De dos solicitantes que posean una experiencia potencial previa más o menos igual, probable-- mente será más eficiente como empleado aquel que tenga intere-- ses vocacionales más definidos; sin embargo, la evaluación de los intereses presta una ayuda más eficaz en el asesoramiento de los estudiantes que en la selección del personal. Al uso -- del inventario de intereses en el procedimiento de la selec-- ción, se le hace la objeción fundamental de que los puntos comprendidos en dichos inventarios suelen traslucirse demasiado.

El candidato puede, a menudo, con sólo leer la pregunta, determinar cuál será la respuesta que representará mejor sus intereses para el empleo de que se trata. De esta manera puede dar respuesta "mejor" o "más apropiada", aún cuando en realidad no indique sus verdaderos intereses.

Una vez aceptado, es probable que pueda inducirse al empleado a responder con toda sinceridad en un inventario de intereses, con el aliciente de que podrá ser asignado a la clase de trabajo en que tiene más probabilidad de un buen éxito.

e) De personalidad. Para la apreciación de la personalidad se utilizan dos medidas: a) los cuestionarios de papel y lápiz, y b) las técnicas proyectivas. Los cuestionarios de personalidad, de papel y lápiz, estandarizados, son tan fáciles de administrar y calificar como cualquier otra clase de prueba objetiva para grupos; sin embargo, los resultados que se han obtenido de estos, en la selección de personal, han sido negativos en gran parte. Y la razón es que, como los cuestionarios de papel y lápiz referentes a la personalidad se transparentan demasiado. Una prueba "transparente", por su construcción, deja ver que es lo que está investigándose y lo que se quiere averiguar del sujeto; por tanto, responderá lo que desea que se sepa de aquel; cuando esto sucede se dice que el sujeto "manipula" la prueba porque esta es transparente.

Las técnicas proyectivas presentan al examinado una serie relativamente ambigua, o sin estructura, de estímulos que en la --

prueba Rorschach parecen manchas de tinta, y en la prueba de -  
apercepción temática (TAT) de Murray, son escenas. Se le indu-  
ce a contestar con toda libertad y a decir lo que ve en las --  
manchas o relatar lo que le sugieren las fotografías. Se supone  
que las respuestas a dichos estímulos son proyecciones de-  
los pensamientos, anhelos, deseos y necesidades del sujeto. -  
(El término "proyección" quiere decir que el sujeto ve en he--  
chos y circunstancias externas, o en otras personas, aquello -  
que en realidad es de él.)

Los instrumentos de proyección no se transparentan. El sujeto-  
no sabe qué respuestas se desea obtener y, por tanto, no está-  
en condiciones de falsear sus respuestas intencionalmente (ma-  
nipulación); sin embargo la administración de estas pruebas y-  
su interpretación requieren un grado elevado de habilidad y ex-  
periencia. Pueden ser aplicadas e interpretadas sólo por psicó-  
logos ampliamente entrenados. Es característico de estas prue-  
bas que se administren individualmente; por lo que requieren -  
de mucho tiempo y resultan caras. Además, se ha demostrado con-  
sistentemente que las pruebas de proyección son menos confia--  
bles que las objetivas.

La transparencia de los cuestionarios de papel y lápiz, así co-  
mo la relativa confiabilidad de las técnicas proyectivas, han-  
contribuido a que se use poco en las organizaciones la evalua-  
ción de la personalidad. Se necesita una mayor investigación -  
para el desarrollo de estas evaluaciones, especialmente para -  
la predicción del éxito en diversos empleos de alto nivel den-

tro de una esfera profesional determinada.

Es probable que dos adelantos relativamente recientes en este campo permitan realizar en el futuro una mayor cantidad de apreciaciones de esta clase, ellos son:

#### Técnica de la selección obligada

Fue diseñada para superar el elemento de la falsificación de los cuestionarios y las escalas de calificación de las pruebas de papel y lápiz. En lugar de responder a cada afirmación, se pide al sujeto que escoja, entre dos o más aseveraciones, la que mejor lo describa. El ejemplo siguiente, tomado de la tabla de preferencias personales, de Edwards es típico de la forma de selección obligada:

1. Me siento deprimido cuando fracaso en alguna cosa.
2. Me siento nervioso al dar una plática ante un grupo.

Si parece a la persona que ambas aseveraciones describen su reacción, debe escoger la más descriptiva. Si piensa que ninguna es acertada, debe escoger la menos inexacta. El sujeto no puede responder deliberadamente a modo de producir una impresión favorable, puesto que siempre está obligado a escoger entre parejas de alternativas que parecen igualmente buenas o malas; sin embargo, sólo una de las alternativas tiene puntuación y por tanto, contribuye positivamente a la calificación

## Técnica de proyección para grupos

Se han realizado muchas investigaciones con el propósito de hacer las técnicas de proyección más accesibles a las organiza--ciones. Dichos estudios se han orientado hacia la reestructuración de las técnicas para poder administrarlas a grupos y aún--para lograr su calificación objetiva.

La Prueba Rorschach de Estructura Objetiva (PREO) es una de --tantas modificaciones: contiene 10 manchas de tinta, cada cual acompañada de 10 series de 3 alternativas que representan co--sas que podrían verse en la mancha. Se indica a las personas -que escojan en cada grupo con número de 3 alternativas la que--representa más claramente algo que ellas distinguen. Esta forma difiere notablemente del procedimiento usual de Rorschach,-en el cual se muestra la mancha al sujeto y se le pide que conteste con libertad, sin ninguna indicación o sugerencia de parte del examinador. La PREO puede administrarse a grupos y calificarse objetivamente. En la actualidad se está estudiando cuidadosamente la validez de esta prueba y otras similares, como--la de Holtzman.

En general la validez de los tests proyectivos es muy discuti--da; pero de los estudios publicados, se puede sacar la conclu--sión de que ciertas técnicas proyectivas han mostrado validez, por lo menos relativa, cuando han sido empleadas por personas--muy experimentadas, lo cual representa una limitación de las -pruebas.

Ahora bien, el uso de las técnicas proyectivas se sitúa en la psicología clínica. En la industria ha habido hasta el momento una serie de intentos que a todas luces hacen discutible su -- aprovechamiento, máxime por el peligro de ser un material que puede perder su confidencialidad y la interpretación errónea -- que pueden hacer de sus resultados aquellos funcionarios no em papados del lenguaje clínico; por otro lado, su aplicación e -- interpretación lleva varias horas, por lo que su costo es elevado.

#### 4.7. Pruebas de trabajo

La realización de las pruebas de trabajo la hace 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.

Deberá estudiarse la secuencia a seguir en cada organización -- en particular.

## "NOTAS DE REFERENCIA BIBLIOGRAFICA"

(12) IBID.P.426.

(13) IBID.P.432.

CAPITULO 5

FASE FINAL DE LA SELECCION E INDUCCION

### 5.1. 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 los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

Todos estos 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 del 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 éste 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 actividades 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 cumplirá 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) Propiciar 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 a las propiedades de la organización. En tales casos, al solicitante rechazado debe dársele la razón aceptable que llegó a tomar una decisión adversa y aconsejársele 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 pre-determinada.

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 específicas.

ca 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 de 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

## 5.2. 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 se 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 ha tenido interrelación: compañeros de estudio, 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, enferme

dades, 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?), etc.

- Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.

- Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, 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 los 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 difícil relacionar 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 ocho o diez hojas que na-

die 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 que no siempre se obtiene con la rapidez 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 treinta días.

En los casos de puestos que requiere 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.

### 5.3. 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) res--

ponsable (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 deci-- sión 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 pa-- ra 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 cual--- quier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

Los candidatos rechazados deberán ser orientados a fin de que éstos no se sientan seres inútiles o que se sientan fracasados, es decir, la organización debe cumplir con su función social y obligación profesional orientando a estas personas 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 y de las ramas industriales similares.

#### 5.4. Inducción

A continuación se señalan los objetivos y los aspectos básicos

que se deben tomar en cuenta en la inducción del personal de - nuevo ingreso.

#### 1. Objetivos:

- Establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la empresa.
- Crear una actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos.
- Lograr mayor identificación entre el nuevo empleado y la empresa.
- Ayudarle a ajustarse al nuevo ambiente de trabajo.
- Proporcionarle la información básica y general del puesto y de la empresa.

#### 2. Aspectos básicos

- Historia de la empresa
- Productos y servicios de la empresa
- Políticas de la empresa
- Políticas de personal

- Organización y funciones de la empresa
- Reglamento interior de trabajo
- Orientación hacia el trabajo y puesto
- Políticas de seguridad e higiene
- Servicios y prestaciones para el trabajo
- Planes de capacitación
- Presentación con jefes y compañeros
- Recorrido por la empresa

Cabe hacer notar que la inducción a pesar de ser la última etapa del proceso de selección, es una parte vital del mismo, y de la administración de los recursos humanos, ya que es tarea de gran importancia, la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier organización.

Muchas empresas a este aspecto no se le ha dado la importancia requerida y se han pasado por alto los problemas que ocasiona, creándose así un elevado índice de rotación entre los trabajadores de diversos niveles.

Cuando no se presenta e integra debidamente al trabajador ante

su nueva situación, se pueden distraer sus metas, impulsos --- creativos y en consecuencia convertirse en un trabajador medio cre que se satisface con la tarea mínima que se le encomienda. Con facilidad pierde todo interés, y a la postre se separa de la organización.

#### 5.5. Control del proceso de selección

Es muy común pensar que la contratación es el último punto del proceso de selección, pero no es así, ya que la selección implica un problema de vaticinio; es decir, 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, con la finalidad de verificar si las predicciones están siendo correctas o no, para que en este último caso, se introduzcan - los cambios correspondientes en el proceso de selección.

En este procedimiento pueden utilizarse entrevistas de ajuste, realizadas en un lapso determinado después de la contratación, durante el cual se recabarán 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; ahora bien, se pueden em--- emplear las medidas de eficiencia y calificación de méritos, para comprobar la eficacia de las predicciones.

CAPITULO 6

INVESTIGACION DE CAMPO

EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LA BANCA

### 6.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema que se plantea en este trabajo de investigación es: como se llevan a cabo las técnicas del reclutamiento y selección de personal en la banca.

### 6.2. HIPOTESIS

Se pretenderá demostrar que en el reclutamiento y selección de personal aplicado por la banca hoy en día aún existen diferencias para que se llegue a lograr una óptima eficiencia en su aplicación.

### 6.3. UNIVERSO

Para efectos del presente trabajo de investigación nuestro universo estará representado por 30 bancos del Distrito Federal.

### 6.4. MUESTRA

Cabe señalar que la muestra estará representada también de la misma forma que nuestro universo. (Censo) Anexo 1

### 6.5. CUESTIONARIO

Los cuestionarios que se aplicaron en el presente trabajo de investigación fueron del tipo de elección forzosa, con sus diferentes clases: Anexo 2

a) Dicotómicos.- En donde se dan dos alternativas para que se -  
 marque una; por ejemplo: ¿Qué tipos de prueba se han estado --  
 aplicando actualmente en la organización?

Psicológicas ( )                      De trabajo ( )

b) Tricotómicos.- En donde se incluyen tres alternativas; por-  
 ejemplo: ¿La empresa cuenta con un departamento de personal?

Si ( )                      No ( )                      Por qué ( )

c) Alternativas múltiples.- Como su nombre lo indica existen -  
 más de tres posibilidades; por ejemplo: ¿Actualmente qué profe  
sionista lleva a cabo las funciones de reclutamiento?

L.A.E. ( )                      Psicólogo ( )                      C.P. ( )

L.R.I. ( )                      Otros ( )

#### 6.6. TABULACION

En esta fase los datos obtenidos se analizaron estadísticamen-  
 te, haciéndolo de una forma manual, permitiendo así rechazar o  
 verificar la hipótesis planteada.

#### 6.7. ANALISIS DE RESULTADOS

Tomando en consideración la información reunida de los cuestion

narios aplicados, se analizó lo siguiente: Anexo 3

a) El reclutamiento y selección de personal en la banca es realizado por personal interno capacitado.

b) La banca cuenta con un departamento de reclutamiento y selección de personal sólido.

c) La banca utiliza las fuentes internas con la finalidad de motivar a su personal.

d) El examen médico es realizado por médicos particulares.

N O M B R E	A C T I V I D A D
Banco Nacional de México, S.A.	Institución de Banca Múltiple
Bancomer, S.A.	Institución de Banca Múltiple
Banca Serfín, S.A.	Institución de Banca Múltiple
Inverlat, S.A.	Institución de Banca Múltiple
Banco Internacional, S.A.	Institución de Banca Múltiple
Banco Santander Mexicano, S.A.	Institución de Banca Múltiple
Banco Mercantil del Norte, S.A.	Institución de Banca Múltiple
Banca Confía, S.A.	Institución de Banca Múltiple
Banco Bilbao Vizcaya México, S.A.	Institución de Banca Múltiple
Banca Promex, S.A.	Institución de Banca Múltiple
Bancrecer, S.A.	Institución de Banca Múltiple
Banpaís, S.A.	Institución de Banca Múltiple

N O M B R E	A C T I V I D A D
Nacional Financiera, S.N.C.	Institución de Banca Múltiple
Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.	Institución de Banca Múltiple
Banco Nacional del Ejército Fuerza Aérea y Armada, S.N.C.	Institución de Banca Múltiple
Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.	Institución de Banca Múltiple
Banco Promotor del Norte, S.A.	Institución de Banca Múltiple
Banco Interacciones, S.A.	Institución de Banca Múltiple
Banca Mifel, S.A.	Institución de Banca Múltiple
Banco del Sureste, S.A.	Institución de Banca Múltiple
Banca Quadrum, S.A.	Institución de Banca Múltiple
Banco Anáhuac, S.A.	Institución de Banca Múltiple

N O M B R E	A C T I V I D A D
Citibank, S.A.	Institución de Banca Múltiple
Bank of América México, S.A.	Institución de Banca Múltiple
Republic National Bank of New York México, S.A.	Institución de Banca Múltiple
Banco de Boston, S.A.	Institución de Banca Múltiple
ABN-AMRO Bank, S.A.	Institución de Banca Múltiple
American Express Bank (México) S.A.	Institución de Banca Múltiple
Banco Alianza, S.A.	Institución de Banca Múltiple
Banca Afirme, S.A.	Institución de Banca Múltiple

## CUESTIONARIO ANEXO 2

Sería usted tan amable de contestar el presente cuestionario que tiene la finalidad de recabar información para la formalización de un trabajo de investigación de administración.

1. Nombre y actividad de la empresa

Varias

2. ¿La empresa cuenta con un departamento de personal?

Si (30)

No (-)

¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿Actualmente qué profesionista lleva a cabo las funciones de reclutamiento?

L.A.E. (22)

Psicólogo (-)

C.P. (-)

L.R.I. (8)

Oros \_\_\_\_\_

4. ¿Actualmente qué profesionista lleva a cabo las funciones de selección?

L.A.E. (22) Psicólogo (-) ANEXO 2

C.P. (-) L.R.I. (8)

Otros \_\_\_\_\_

5. ¿De qué fuentes se está valiendo la organización para llevar a cabo el reclutamiento?

	Personal interno	(30)
Fuentes internas		
	Parientes de los empleados	(-)
	Universidades	(2)
	Sindicatos	(-)
Fuentes externas		
	Agencias de empleo	(3)
	Asociaciones profesionales	(-)
	Escuelas técnicas	(-)

6. ¿Qué medios de reclutamiento ha utilizado la empresa para llevar a cabo el reclutamiento?

Radio ( -)

ANEXO 2

Televisión ( -)

Prensa ( -)

Correo ( 5)

Teléfono ( 5)

Folletos ( 5)

Periódicos (15)

7. ¿Dentro de la organización existe el inventario de recursos humanos?

Si (30)

No ( -)

8. ¿Se ha estado llevando a cabo la descripción de puestos en la organización?

Si (30)

No ( -)

9. ¿Qué tipos de entrevistas se han estado aplicando actualmente?

Entrevista de tensión

(30)

Entrevista formal (30) ANEXO 2

Entrevista dirigida (30)

Entrevista no dirigida (30)

10. ¿Qué tipos de prueba se han estado aplicando actualmente - en la organización?

Psicológicas (30) De trabajo (30)

11. ¿Con respecto a las pruebas de trabajo han estado siendo -- realizadas por el futuro jefe inmediato?

Si (30) No (-)

12. ¿Dentro de la empresa se ha estado otorgando al personal- cursos de inducción?

Si (30) No (-)

## 1. Nombre y actividad de la empresa

Varias

## 2. ¿La empresa cuenta con un departamento de personal?

<u>Si</u>	<u>%</u>	<u>No</u>	<u>%</u>
30	100	-	-

## 3. ¿Actualmente qué profesionista lleva a cabo las funciones de reclutamiento?

<u>L.A.E.</u>	<u>%</u>	<u>C.P.</u>	<u>%</u>
22	73.32	-	-
		<u>L.R.I.</u>	<u>%</u>
-	-	8	26.66

## 4. ¿Actualmente qué profesionista lleva a cabo las funciones de selección?

<u>L.A.E.</u>	<u>%</u>	<u>C.P.</u>	<u>%</u>
22	73.32	-	-

<u>Psicólogo</u>	<u>%</u>	<u>L.R.I.</u>	<u>%</u>
-	-	8	26.66
5. ¿De qué fuentes se está valiendo la organización para llevar a cabo el reclutamiento?			
<u>FUENTES INTERNAS</u>			
<u>PERSONAL INTERNO</u>	<u>%</u>	<u>PARIENTES DE LOS EMPLEADOS</u>	<u>%</u>
30	100	-	-
<u>FUENTES EXTERNAS</u>			
<u>UNIVERSIDADES</u>	<u>%</u>	<u>SINDICATOS</u>	<u>%</u>
2	6.66	-	-
<u>AGENCIAS DE EMPLEO</u>	<u>%</u>	<u>ASOCIACIONES PROFESIONALES</u>	<u>%</u>
3	9.99	-	-
<u>ESCUELAS TECNICAS</u>	<u>%</u>		
-	-		

## ANEXO 3

6. ¿Qué medios de reclutamiento ha utilizado la empresa para llevar a cabo el reclutamiento?

<u>RADIO</u>	<u>%</u>	<u>TELEVISION</u>	<u>%</u>	<u>CORREO</u>	<u>%</u>
-	-	-	-	5	16.66

<u>TELEFONO</u>	<u>%</u>	<u>FOLLETOS</u>	<u>%</u>	<u>PERIODICOS</u>	<u>%</u>
5	16.66	5	16.66	15	50

7. ¿Dentro de la organización existe el inventario de recursos humanos?

<u>Si</u>	<u>%</u>	<u>No</u>	<u>%</u>
30	100	-	-

8. ¿Se ha estado llevando a cabo la descripción de puestos en la organización?

<u>Si</u>	<u>%</u>	<u>No</u>	<u>%</u>
30	100	-	-

9. ¿Qué tipos de entrevistas se han estado aplicando actualmente?

<u>ENTREVISTA DE TENSION</u>	<u>%</u>	<u>ENTREVISTA FORMAL</u>	<u>%</u>
------------------------------	----------	--------------------------	----------

30	100	30	100
----	-----	----	-----

<u>ENTREVISTA DIRIGIDA</u>	<u>%</u>	<u>ENTREVISTA NO DIRIGIDA</u>	<u>%</u>
----------------------------	----------	-------------------------------	----------

30	100	30	100
----	-----	----	-----

10. ¿Qué tipos de prueba se han estado aplicando actualmente en la organización?

<u>PRUEBAS PSICOLOGICAS</u>	<u>%</u>	<u>PRUEBAS DE TRABAJO</u>	<u>%</u>
-----------------------------	----------	---------------------------	----------

30	100	30	100
----	-----	----	-----

11. ¿Con respecto a las pruebas de trabajo han estado siendo realizadas por el futuro jefe inmediato?

<u>Si</u>	<u>%</u>	<u>No</u>	<u>%</u>
-----------	----------	-----------	----------

30	100	-	-
----	-----	---	---

12. ¿Dentro de la empresa se ha estado otorgando al personal cursos de inducción?

<u>Si</u>	<u>%</u>	<u>No</u>	<u>%</u>
-----------	----------	-----------	----------

30	100	-	-
----	-----	---	---

## CONCLUSIONES

1. El objetivo que persiguió el presente trabajo de investigación fue de dar a conocer las técnicas de reclutamiento y selección de personal aplicadas por la banca, ya que hoy en día aún existen diferencias para que se llegue a lograr una óptima eficiencia en su aplicación. Por otra parte, cabe señalar que es conveniente adaptar el hombre a la función y no la función al hombre, es decir, debe de buscarse el hombre adecuado para el puesto adecuado a un costo también adecuado.

Se debe hacer una selección a conciencia para poder evitar a la postre grandes pérdidas económicas a la organización, con esto queremos decir que debemos de examinar perfectamente las cualidades del individuo seleccionado, con el fin de no caer en el error de contratar hombres sin capacidad.

2. Un aspecto muy importante que debe cuidar la organización es la de no buscar hombres con excesivas cualidades superiores a las del puesto, ya que esto al suceder traería como consecuencia que el individuo no va a tener ningún interés por desempeñar dicho puesto y a la primera oportunidad que se le presente desertaría.

3. La organización siempre tratará de mantenerse en competencia, para lo cual dependen en gran forma la combinación óptima de los recursos materiales, técnicos y humanos, ya que éstos dan sentido y significado a los otros recursos en el logro de

los objetivos preestablecidos.

4. La tarea del seleccionador es la de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. De esta forma se ahorrará en costos, ya que los candidatos rechazados podrán ser colocados en otros puestos de la organización.

5. Otro aspecto de suma importancia que debe tomarse en cuenta es el del rechazo del individuo en forma definitiva por la organización, ya que es importante que se lleve a cabo de una manera sutil a medida de que el individuo sienta que valió la pena el haberse presentado a solicitar un puesto y que sus habilidades, aptitudes y esfuerzos puedan resultar de una gran utilidad en cualquier otra organización o industria.

6. Con la finalidad de no hacer sentir inútil al individuo o lastimarlo en su amor propio es recomendable que las organizaciones los orienten hacia otras fuentes de trabajo de acuerdo a su capacidad y conocimientos de cada individuo para que puedan desarrollarlo adecuadamente. Ya que no debemos olvidar que la organización está dentro de un sistema económico, político, social y cultural y por tanto deberá cumplir con sus objetivos sociales, es decir, debe ayudar a solucionar el problema del desempleo en el país, ya que en la actualidad no se está optando por llevar a cabo lo que se mencionó anteriormente con respecto a la orientación que se le debe dar al individuo.

Con respecto al caso práctico se deduce lo siguiente:

1. Las actividades referentes al reclutamiento y selección de personal deberán seguir siendo realizadas por personal de la empresa altamente capacitado y así poder evitar más adelante grandes pérdidas económicas a la organización.

2. Dichas actividades deben ser delegadas a profesionales con gran capacidad para realizarlas, tales como: un licenciado en relaciones industriales, un licenciado en administración de empresas o un licenciado en psicología.

3. Las fuentes externas de reclutamiento deben ser consideradas, debido a que contribuyen al desenvolvimiento de la organización.

4. Las fuentes internas deberán seguirse tomando en consideración debido a que resulta importante para el desarrollo normal de las actividades, buscando así estimular al trabajador para que sea más positivo y eficiente en el desempeño de sus funciones.

## RECOMENDACIONES

Apegándose a los cuestionarios aplicados se recomienda lo siguiente:

Se pudo observar que el reclutamiento y selección de personal en la banca es llevado a cabo por personal interno capacitado y adiestrado, y que además cuenta con un sólido departamento de reclutamiento y selección de personal; sin embargo, se detectó que la banca utiliza las fuentes internas fundamentando que esto lo llevan a cabo con la finalidad de estimular y motivar a su personal; cuestión que hasta cierto modo es bueno, por lo que se recomienda tomar en consideración las fuentes externas, ya que en un momento dado estas nos pueden proporcionar nuevas ideologías, sistemas, procedimientos que ayudarán a contribuir aún más la efectividad de la organización. Esto se debe a que hoy en día las organizaciones emplean ambas fuentes de reclutamiento para llegar a obtener una mayor eficiencia en su desarrollo.

## BIBLIOGRAFIA

AMARO GUZMAN, RAYMUNDO, Administración de personal, LIMUSA, MEXICO, 1990, 251P.

ARIAS GALICIA, FERNANDO, Administración de recursos humanos, TRILLAS, MEXICO, 1996, 535P.

C, BLANCO, COHEN, Como seleccionar nuestro personal, LIMUSA, MEXICO, 1993, 206P.

DESSLER, GARY, Administración de personal, PRENTICE HALL HISPANO-AMERICANA, MEXICO, 1997, 812P.

GAMA BERNAL, ELBA, Bases para el análisis de puestos, EL MANUAL MODERNO, MEXICO, 1995, 262P.

GRANADOS ESPINOSA, JAIME A, Inducción, reclutamiento y selección, EL MANUAL MODERNO, MEXICO, 1995, 263P.

JACOBO GAMA, NOE, Apuntes de administración de recursos humanos, UVM, MEXICO, 1978.

MENA, MARIA ANGELICA, Glosario de términos administrativos, UVM, MEXICO, 1995, 242P.

MUÑOZ VELASCO, ETNA FABIOLA, Reclutamiento selección y contratación en una empresa dedicada a la confección de ropa para dama,

TESIS PROFESIONAL UVM,1997,152P.

REYES PONCE,AGUSTIN,Administración de personal relaciones huma-  
nas primera parte,LIMUSA,MEXICO,1997,245P.

REYES PONCE,AGUSTIN,Administración de empresas teoría y prácti-  
ca primera parte,LIMUSA,MEXICO,1996,196P.

WENDELL L,FRENCH,Administración de personal,desarrollo de los-  
recursos humanos,LIMUSA,MEXICO,1993,656P.

WESTHER Y KEITH,Administración de personal y recursos humanos,  
MC GRAW-HILL/INTERAMERICANA DE MEXICO,MEXICO,1995,486P.