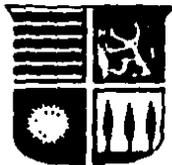


318502

9
20

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL



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

METODO DE PREPARACION Y PLANEACION PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
JACQUELINE HERNANDEZ JASSO
MARIA DEL CARMEN MORA ORTEGA
LUCIA GUADALUPE SUAREZ PENICHE

MEXICO, D. F.

**TESIS CON
ESTIMACION DE CALIDAD**

1989



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

" I N D I C E "

Pag.

INTRODUCCION

CAPITULO	1.- EL ANALISIS DE PUESTOS	5
	1.1. Antecedentes de la información para el análisis de puestos.	5
	1.2. Información para el análisis de puestos.	5
	1.2.1. Recolección de información para el análisis de puestos.	7
	1.2.2. Identificación de puestos.	8
	1.2.3. Elaboración de un cuestionario.	9
	1.2.4. Posición e identificación.	10
	1.2.5. Deberes y responsabilidades.	10
	1.2.6. Características humanas y condiciones de trabajo.	11
	1.2.7. Normas de desempeño o de rendimiento.	12
	1.2.8. Recolección de datos.	12
	1.3. Usos de la información del análisis de puestos.	15
	1.4. Fuentes opcionales para fijar normas.	17
	1.5. Sistemas de información sobre recursos humanos.	20
CAPITULO	II.- PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS	22
	2.1. Definición de planeación de recursos humanos.	22

2.2. Demanda de recursos humanos.	24
2.2.1. Causas de la demanda.	25
2.3. Técnicas de predicción.	25
2.3.1. Predicciones de expertos.	26
2.3.2. Predicciones de proyección de <u>ten</u> dencias.	27
2.3.3. Otros métodos de predicción.	27
2.4. Necesidades de recursos humanos.	29
2.5. Oferta de recursos humanos.	29
2.5.1. Interna.	30
2.5.2. Externa.	31
2.6. Aplicación de los planes de recursos humanos.	33
CAPITULO III.- RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS	35
3.1. Definición de reclutamiento de <u>recur</u> sos humanos.	35
3.2. Restricciones para el reclutamiento.	36
3.3. Canales de reclutamiento.	39
3.3.1. Internas.	40
3.3.2. Externas.	41
3.4. Solicitud de empleo.	46
CAPITULO IV.- SELECCION DE RECURSOS HUMANOS	50
4.1. Proceso de selección.	50
4.2. Políticas sobre selección.	53
4.2.1. Políticas generales.	53
4.2.2. Políticas públicas.	55
4.3. Entradas para la selección.	56

4.3.1. Desafos de la oferta.	57
4.3.2. Desafos éticos.	57
4.3.3. Desafos de la organización.	58
4.4. Principios de la selección de personal.	58
4.5. Selección: Análisis general.	59
4.6. Etapas del proceso de selección.	60
4.6.1. Recepción preliminar.	61
4.6.2. Entrevistas de selección.	62
4.6.3. Limitaciones de la entrevista.	63
4.6.4. Tipos de entrevista.	64
4.6.5. El proceso de la entrevista.	66
4.6.6. Fases de la entrevista.	67
4.6.7. Informe de la entrevista.	69
4.6.8. Pruebas psicométricas.	69
4.6.9. Pruebas de aptitudes.	70
4.7. Verificación de referencias.	72
4.8. Evaluación médica.	73
4.9. Entrevista con el supervisor.	75
4.10. Decisión de contratación.	76
4.11. Decisión final.	79
MODELO DE ADMINISTRACION DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	80
RECOMENDACIONES	82
CONCLUSIONES	84
GLOSARIO TERMINOLOGICO	89

BIBLIOGRAFIA

93

ANEXOS

95

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

Dentro de cualquier empresa se necesita de los recursos humanos para la satisfacción de los objetivos de la -- misma. Sin embargo, para que se tengan los recursos humanos adecuados, se requieren especialistas que determinen -- las características reales que posee cada puesto dentro de la organización, tomando en cuenta las necesidades actuales. Este conocimiento constituye el comienzo de un sistema de información sobre recursos humanos que ayuda a los -- especialistas en personal a realizar su trabajo correctamente.

El elemento humano tiene que desarrollar sus habilidades, sus aptitudes, para que su labor sea satisfactoria para el mismo y para la colectividad en la que se desarrolla.

Como se conoce la administración de personal toca precisamente los aspectos más humanos; los decisivos en el -- éxito de la empresa y, por lo tanto, como son los más decisivos el especialista debe saber escoger correctamente al candidato, ya que si éste solo va a la empresa porque tiene buenas prestaciones, la mejor maquinaria, la mejor reputación, etc., y éste no le va a poner empeño a su traba-

jo no tiene caso contratarlo; por lo tanto el especialis--
ta tiene que saber detectar que clase de candidato va a --
ser para el puesto a ocupar; tomando en cuenta el ambiente
de trabajo para el candidato. Por ejemplo las máquinas las
mueven los hombres; los sistemas los desarrollan los hom--
bres; las ventas, las compras, etc., las hacen los hombres.
Por lo tanto el estado anímico y la coordinación que den--
tro de ellos se dé va a depender en gran parte que la em--
presa triunfe, se mantenga o fracase. De aquí que toda em--
presa debe prestar primordial atención a sus recursos hu--
manos.

En la actualidad el administrador afronta un sinnúme--
ro de problemas y responsabilidades que la vida, cada vez--
más organizada, ha creado. Debe buscarse en la actualidad -
una estabilidad en la vida social, misma que sólo puede lo
grarse usando métodos científicos, no únicamente en el cul
tivo y aplicación de las ciencias que nos ocupó, sino en -
todas las disciplinas sociales. Una de las tareas de la adl
ministración de personal es la de proporcionar las capaci--
dades humanas requeridas en una empresa. Esta función es co
nocida en el medio con el nombre de reclutamiento de per--
sonal.

Los propósitos de la función de reclutamiento son, --
evidentemente directos: buscar, evaluar, obtener la aprobal

ción, colocar y orientar a los nuevos empleados, para que ocupen los puestos requeridos para conducir con éxito el trabajo de una empresa; también proporcionar el suministro de candidatos a partir del cual, los que van a ser designados a nuevas posiciones puedan ser seleccionados. Actualmente la selección de personal es la utilización adecuada de los medios disponibles que permitan la identificación de personas cuyas capacidades, intereses y demás cualidades cumplen con los requisitos establecidos por las especificaciones de trabajo para cada puesto de la empresa.

Mediante la selección de personal los solicitantes son clasificados en categorías de acuerdo con su aceptabilidad para el puesto. Es importante recordar el hecho de que cada individuo empleado no solamente constituye una unidad de producción más, sino que su personalidad influye a su grupo de trabajo y en algunas ocasiones a la empresa en general.

Al producirse una vacante, debe ponerse en operación un procedimiento destinado a nombrar al mejor candidato disponible utilizando la oportunidad de progreso de un empleo existente. No es suficiente con anunciar automáticamente cada puesto, pues en realidad la vacante puede ni existir. En caso de darse, debe entenderse y definirse correctamente las necesidades de la función; no es suficien-

te que un gerente pida simplemente otro operario. Se requiere un tratamiento lógico y ordenado que no tiene por que variar sustancialmente según la dimensión de la empresa.

Por lo anterior, el objeto del presente trabajo ha sido el de mostrar las formas de tratar de que una entidad - cuenta con los recursos humanos más idóneos para el logro de sus objetivos a través de un análisis adecuado de los puestos requeridos, de una planeación correcta de los mismos, de seguir apropiadas técnicas de reclutamiento y de seleccionar al candidato que más llene las características del puesto vacante.

CAPITULO I

EL ANALISIS DE PUESTOS

1.1. Antecedentes de la información para el análisis de -- puestos.

La información para el análisis de puestos es necesaa--
ria para obtener los requisitos de que requiere cada pue--
sto o empleo, de ésta manera conoceremos las caracterfsti--
cas, las normas y la capacidad humana que se necesita.

Cada uno de nosotros como administradores debemos desa--
rrollar y mantener a las personas adecuadas, ayudarlas a -
desarrollarse manteniendo su interés y lealtad, por eso es
tan importante que analicemos tanto al puesto como al em--
pleador.

El departamento de personal precisamente es creado por
que surgió la necesidad de tener un experto; que explore -
los problemas y así poder prescribir programas conforme al
puesto y las necesidades de éste en la organización de tra--
bajo.

1.2.- Información para el análisis de puestos.

Después de que se crea un departamento de personal, --
los conocimientos y requisitos relativos a los empleados -

deben reunirse mediante el análisis de puesto.

Lo primero y fundamental es definir técnicamente las obligaciones y responsabilidades que comprende el puesto, éste se logra por medio de sus análisis; esto, sin embargo, es una técnica previa que pertenece a la organización.

Este procedimiento permite recoger, evaluar, y organizar sistemáticamente la información sobre los diversos puestos de trabajo. Por lo general los encargados de realizar ésta tarea son especialistas llamados analistas de puestos. Recogen datos sobre cada puesto, pero no sobre cada individuo.

La información de puestos desempeña un papel crucial en los departamentos de personal. Proporcionan los datos mínimos para realizar muchas actividades de personal. Incluso antes de que exista un departamento de personal, los gerentes suficientes toman en cuenta la información que logran adquirir sobre los puestos formales. Los departamentos de personal formalizan simplemente la recolección, la evaluación y la organización de esos datos.

Principales actividades de administración de personal que dependen de la información para el análisis de puestos:

- Evaluar el modo en que afectan los desafíos ambien

les a los empleos individuales.

- Eliminar requisitos innecesarios de puestos que puedan provocar discriminación laboral.
- Describir elementos de puestos que mejoran o empeoran la calidad de la vida de trabajo.
- Planear los requisitos humanos del futuro.
- Hacer coincidir a los solicitantes de empleo con las vacantes.
- Determinar la necesidades de adiestramiento para empleados experimentados.
- Crear planes para desarrollar el potencial de los empleados.
- Establecer normas realistas de rendimiento.
- Situar a los empleados en trabajos que permitan utilizar eficazmente sus capacidades.
- Remunerar de modo justo a los empleados. (1)

1.2.1. Recolección de información para el análisis de puestos.

Los analistas de puestos reúnen información sobre los trabajos y las características de quienes ocupan los puestos. Antes de ocuparse de los puestos, los analistas estudian la organización, sus finalidades, su diseño, sus entradas y salidas. También analizan los informes de la com-

(1) B. Werther, Jr. William. Davis Keith. Dirección de Personal y Recursos Humanos. MacGraw-Hill. 1982. Pág. 110.

pañía, la industria y el gobierno sobre el trabajo que van a analizar, mediante la comprensión general de la organización y su trabajo:

- Identifica los puestos que van a analizar.
- Elaborar un cuestionario para el análisis de puestos.
- Reúnen información para el análisis de puestos.

1.2.2. Identificación de puestos.

Los analistas identifican cada puesto diferente con -- que cuenta la organización, antes de reunir información so bre ellos. Este proceso de identificación de puestos es -- simple en las organizaciones pequeñas, porque se incluyen pocos puestos. En las compañías grandes, los analistas deben elaborar listas de puestos a partir de registros de nó minas, gráficas de organización o conversaciones con los -- trabajadores y los supervisores. Si se ha realizado antes un análisis de puestos, los analistas pueden utilizar los -- registros anteriores para identificar muchos de los pue-- tos que hay en la empresa.

1.2.3. Elaboración de un cuestionario.

Para estudiar puestos, los analistas elaboran listas - de verificación o cuestionarios que, a veces, se denominan programas para análisis de puestos. Sea cual sea el nombre que reciban, sirven para obtener información uniforme sobre los puestos. El cuestionario descubre los deberes, las responsabilidades, las capacidades humanas y las normas de rendimiento de los puestos investigados.

Es importante utilizar el mismo cuestionario para puestos similares. Los analistas desean que las diferencias en la información sobre puestos reflejen las diferencias en los puestos de trabajo, y no en las preguntas que se hacen. La uniformidad resulta muy difícil de mantener en las grandes organizaciones. Cuando los analistas estudian puestos-similares en departamentos distintos, sólo un cuestionario de informe tiene probabilidades de dar como resultado datos utilizables.

Los puestos similares deberfan estudiarse mediante listas de verificación idénticas. De otro modo, el análisis - de puestos solo añade confusión. Esto no quiere decir que el departamento de personal esté limitado a un cuestionario. A menudo, los analistas de puestos descubren que los-

puestos técnicos, de oficinistas y administrativos, requieren cuestionarios distintos. Sin embargo, las listas de verificación diferentes no se deberán aplicar nunca a puestos similares.

1.2.4. Posición e identificación.

Tomando en cuenta lo anterior se muestra el tiempo de la información, e identifican el puesto que se describe. Sin esos asientos los usuarios de datos para análisis de puestos pueden basarse en información anticuada o aplicarla a un puesto equivocado. Puesto que la mayoría de los -- puestos cambian con el tiempo, la información anticuada -- puede encauzar mal otras actividades de personal.

1.2.5. Deberes y responsabilidades.

Muchas formas explican brevemente la finalidad del trabajo, lo que se hace en el puesto y como se realiza. Se incluyen también los deberes y las responsabilidades específicas para proporcionar conocimientos mas detallados sobre el puesto. Las preguntas sobre la responsabilidad se am---

plifan considerablemente cuando se aplica la lista de verificación a puestos administrativos. Otras preguntas delimitan zonas de responsabilidad por la toma de decisiones, el control, la organización, la planeación y otras funciones administrativas.

1.2.6. Características humanas y condiciones de trabajo.

Además de la información sobre el puesto, los análisis necesitan datos sobre las personas que realizan el trabajo. Esta sección de la lista de verificación descubre -- las habilidades, capacidades, capacitación, educación, experiencia y otras características que necesitan quienes vayan a ocupar los puestos. Estos datos tienen un gran valor al llenar vacantes de puestos o aconsejar a los obreros -- con respecto a nuevas asignaciones de trabajo.

La información sobre el ambiente de trabajo mejora la comprensión del trabajo. Las condiciones de trabajo pueden explicar la necesidad de aptitudes especiales, capacitación, conocimientos o incluso un diseño de empleo dado. -- Así mismo, los puestos deben estar libres de riesgos reconocibles para la salud y la seguridad. El conocimiento de los riesgos le permite al departamento de personal redise-

ñar el puesto o proteger a los trabajadores mediante la capacitación y equipos de seguridad. Las condiciones de trabajos únicas influyen también sobre la contratación, colocación y decisiones relativas a las remuneraciones.

1.2.7. Normas de desempeño o de rendimiento.

El cuestionario de análisis de puestos busca también información sobre las normas de trabajo, las que luego se utilizan para evaluar el rendimiento. Esta información se recoge en puestos con normas de rendimiento evidentes y objetivas. Cuando las normas no resultan evidentes el analista de puestos debe pedir a los supervisores o a los ingenieros industriales que elaboren normas razonables de desempeño.

(Refiérase al anexo "A")

1.2.8. Recolección de datos.

No hay ningún método que sea el mejor para reunir información para análisis de puestos. Los analistas tienen que evaluar la compensación entre el tiempo, los costos y

la precisión que se asocia a cada método. Una vez que deciden cuáles son las compensaciones más importantes, utilizan:

- Entrevistas.- Las entrevistas cara a cara son un modo eficaz de reunir información sobre puestos. El analista tiene la lista de verificación como guía, pero puede añadir otras preguntas cuando sea necesario. Aún cuando el proceso es lento y costoso le permite al entrevistador explicar las preguntas poco claras y sondear las respuestas inciertas. Por lo general, se entrevista tanto a los empleados como a los supervisores. Normalmente el analista habla con una cantidad limitada de trabajadores. A continuación, las entrevistas con los supervisores permiten verificar la información. Este procedimiento asegura un elevado nivel de precisión.
- Cuestionarios por correo.- Una opción rápida y menos costosa es un cuestionario por correo elaborado a partir de una lista de verificación de análisis de puestos. Este procedimiento permite que se estudien muchos puestos al mismo tiempo y a bajo costo. Sin embargo, es menos preciso porque algunas de las preguntas se entienden mal, se dan respuestas incompletas o no se devuelven los cuestionarios. También se puede enviar cuestionarios por correo a los supervisores para verificar las respuestas de los empleados.

- Registros diarios de empleados.- Los trabajadores resumen periódicamente sus tareas y actividades en un cuaderno. Si se hacen asientos durante todo el ciclo de trabajo, el diario puede resultar muy preciso. Incluso puede resultar el único modo factible de reunión de información sobre los puestos.

Los diarios no constituyen una técnica muy utilizada, requieren tiempo tanto de los empleados como de los especialistas en personal, a menudo los gerentes y los trabajadores los consideran como una molestia y se oponen a su introducción. Además, después de que pasa la novedad, la precisión puede disminuir, a medida que los asientos se hagan cada vez menos frecuentes.

- Observación.- Otro método es el de la observación directa, es lento, costoso y potencialmente menos preciso que otros métodos. La precisión puede ser baja, porque el analista pase por alto actividades que se realizan de modo irregular; sin embargo, la observación es el método preferido de los hombres en algunas situaciones. Cuando los analistas ponen en tela de juicio los datos obtenidos mediante otras técnicas, la observación puede confirmar o eliminar las dudas, las barreras del lenguaje pueden hacer que se utilice la observación, sobre todo con obreros que hablen algún idioma extranjero.

- Combinaciones.- Puesto que cada método tiene sus fallas, con frecuencia los analistas se basan en las combinaciones. O sea, se utilizan al mismo tiempo -- dos o más técnicas.

Las combinaciones pueden asegurar una elevada precisión con un costo mínimo, los departamentos de personal pueden utilizar incluso métodos múltiples para mejorar la precisión, cuando todos los empleados se encuentren en el mismo sitio. Sea cual sea la técnica utilizada, la información de análisis de puesto tiene poco valor en tanto los analistas no la conviertan en formas más utilizables.

1.3. Usos de la información del análisis de puestos.

Las tres fases de la información para el análisis de puestos son:

- Preparación para el análisis de puestos.
- Recolección de información del análisis de puestos.
- Aplicaciones de la información del análisis de puestos.

Estas pueden ser:

- a) Descripción de puestos.- Es un escrito que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros as-

pectos de un puesto especificado. Dentro de una empresa todas las descripciones de empleo siguen el mismo estilo, aunque entre diversas compañías pueden variar la forma y contenido.

b) Especificaciones de puestos.- Describe lo que el puesto exige a los trabajadores que lo realizan y las aptitudes humanas que se requieren. Es un perfil de las características humanas necesarias para el empleo. Esos requisitos incluyen experiencia, capacitación, educación y exigencias físicas y mentales. Los datos para compilar especificaciones proceden también de la lista de verificación del análisis de puestos.

c) Normas de puestos.- Estas normas cumplen dos funciones. En primer lugar se convierte en objetivos de los esfuerzos de los empleados. El desaffo o el orgullo de alcanzar los objetivos puede servir para motivar a los obreros, una vez que se satisfacen -- las normas, los trabajadores pueden tener sentimientos de realización y desarrollo, sin normas, el rendimiento puede descender.

En segundo lugar, las normas son criterios que sirven como base para medir el éxito en el puesto, son indispensables para los gerentes y los especialistas en personal que tratan de controlar el desempeño en el trabajo, sin normas, ningún sistema de con

trol podría evaluar el rendimiento. Todos los sistemas de control tienen cuatro características: normas, medidas, corrección y retroalimentación. Se obtienen normas de puesto, ya sea mediante la información de análisis o de fuentes opcionales. Los datos para el análisis de puestos suelen ser suficientes para los trabajos que tienen las características -- que siguen:

- El rendimiento está cuantificado.
- El rendimiento puede medirse con facilidad.
- Las normas de rendimiento son comprendidas tanto por los trabajadores como por los supervisores.
- El rendimiento requiere muy poca interpretación.⁽²⁾

(Refiérase a los anexos "B,C,D y E")

1.4. Fuentes opcionales para fijar normas.

Constituyen una entrada necesaria para que los analistas puedan elaborar normas razonables para otros medios. - La fuente opcional de normas de puesto más comunes son:

- Medición del trabajo.- Estiman el rendimiento normal de los trabajadores promedio. Los resultados se convierten en la norma del rendimiento del costo, estas técnicas se aplican a trabajos no administrativos y-

(2) B. Werther, Jr. William. Davis Keith. Dirección de Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill. 1982. Pág. 116.

se constituyen de la siguiente manera:

- a) Datos históricos.- Estos se pueden obtener de los - registros del pasado, cuando el análisis de puestos no proporcione normas de rendimiento. Uno de los as pectos débiles de este método es que presupone que el rendimiento del pasado es el promedio, otro in-- conveniente es que los datos históricos son inúti-- les en los empleos nuevos; sin embargo, si se revi-- san los registros de producción para los puestos an tiguos, las normas con bases históricas pueden ser-- más precisas que las obtenidas mediante las listas-- de verificación para análisis de puestos.
- b) Estudio de tiempo.- Mediante este pueden fijarse nor mas luego de observar y cronometrar los trabajos, - esos estudios identifican cada uno de los elementos de un puesto, se cronometra cada elemento mientras- que lo repite un trabajador promedio utilizando el- método estándar para la realización de las tareas.- Los tiempos promedio para cada elemento de trabajo- se suman, con el fin de obtener el tiempo índice de trabajo. Se agregan márgenes para las pausas de des canso, la fatiga o las demoras debidas a los equi-- pos con el fin de determinar un tiempo estándar. Es te permite a los especialistas en personal calcular las normas de rendimiento.
- c) Muestreos de trabajo.- Por lo general los márgenes-

se establecen mediante el muestreo de trabajo. Las normas para algunos empleos no se pueden determinar mediante la medición del trabajo o información sobre el análisis de puestos.

Las técnicas de medición del trabajo pueden ser aplicadas por el departamento de personal, la administración de línea o la ingeniería industrial.

- Fijación de metas mediante participación conjunta.-- Cuando un empleo carece de normas evidentes, los gerentes pueden elaborarlo, participando en debates -- con sus subordinados.

En esas conversaciones se analiza la finalidad del puesto, el papel que desempeña con relación a otros trabajos, las necesidades de la organización y las de los empleados, el empleado obtiene conocimientos sobre lo que se espera de él, también pueden obtenerse promesas implícitas de recompensas futuras. Mediante esos debates se llegan a normas y objetivos compartidos. El proceso puede conducir, incluso, a un mayor interés por parte de los empleados, una moral más alta, más satisfacción y motivación.

Puesto que los objetivos están enfocados hacia puestos individuales es raro que se incluyan en las descripciones de puestos.

1.5. Sistemas de información sobre recursos humanos.

Las descripciones, las especificaciones y las normas - de puestos, son los datos mínimos que se necesitan en los departamentos de personal. En conjunto, estos datos obtenidos mediante el análisis explican cada puesto, con el apoyo de esa información, los especialistas en personal pueden tomar decisiones racionales sobre los puestos y los recursos humanos. Sin embargo, hay tres problemas que se refieren al sistema mínimo de información de recursos humanos que son:

- Organización de la base de datos.- Si las informaciones sobre puestos están en forma escrita como en memorias de computadora, se organizan en torno a puestos individuales, los departamentos de personal necesitan también datos para el análisis de puestos organizados en torno a familias de empleo, éstas son grupos de puestos de trabajo relacionados expresamente por medio de deberes, responsabilidades, capacidades o elementos similares.
- Consideraciones legales.- Cuando los especialistas en personal se basan en los datos de análisis de --- puestos para realizar otras actividades se presentan problemas legales en el campo de la igualdad de oportunidad de puesto, es importante que los especialis-

tas en personal incluyan en las descripciones y especificaciones solo los conceptos que estén relacionados con el trabajo, de otro modo, pueden presentarse acusaciones de discriminación, debido a los efectos desiguales sobre los puestos que tienen algunos requisitos necesarios. Incluso cuando se pasan por alto las consideraciones legales, estos requisitos --- innecesarios excluyen a individuos competentes, esas exclusiones pueden reducir también la eficacia de -- otras actividades de personal.

- Alcance de la base de datos.- Las descripciones, las especificaciones y las normas de puestos proporcionan solo una base de datos. La organización de esos datos en familias de puestos es útil, pero se necesita más información para otras actividades de administración de personal. Así la información para el análisis de puestos es solo para la primera parte de un conjunto de un complejo sistema de información sobre recursos humanos.

CAPITULO II

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

2.1. Definición de planeación de recursos humanos.

La planeación de los recursos humanos mejora las contribuciones del departamento de personal a los objetivos de la organización. Quizá más que cualquier otra actividad de recursos humanos, la planeación le permite al departamento de personal actuar en forma proactiva y no en forma reactiva.

La planeación de recursos humanos predice sistemáticamente la oferta y la demanda futura de empleados para una organización. Permite a los especialistas en personal proporcionar la fuerza apropiada de trabajo que necesita una empresa.

Los planes de recursos humanos (que se denominan también planes de puesto) sirven como guía para otras actividades de personal, tales como la obtención de nuevos trabajadores o la aplicación de un programa de acción afirmativa.

De modo ideal, todas las organizaciones deben identificar sus necesidades de empleados a corto y largo plazo, por medio de la planeación. Los planes a corto plazo indican las vacantes de empleo que deben cubrirse durante el -

año en curso. Los de largo plazo estiman la situación de los recursos humanos para los dos, cinco o, a veces, diez años próximos.

Las responsabilidades de planeación se extienden a toda función administrativa, desde compras hasta ventas y servicio. La responsabilidad de planeación está unida a to dos los recursos requeridos por la empresa. Es importante para asegurar los suministros adecuados, la cantidad y calidad apropiadas, así como la utilización efectiva de cada recurso; es por ésto, que es tan importante una responsabilidad administrativa.

La planeación relacionada con personas se hace importante cuando los requerimientos del puesto especifican habilidades y capacidades escasas.

Se puede decir que en contraste con otros períodos an tiguos las economías modernas requieren cantidades muy limitadas de energía humana "no calificada". Sus requerimien tos especifican siempre niveles más altos de conocimiento y habilidad, ésto es esencial sobre todo para la supervivencia a largo plazo de la empresa.⁽³⁾

Los ejemplos de planeación de puestos son más comunes en las organizaciones grandes, porque les permite:

(3) Biblioteca de manejo de personal y relaciones industriales. Cía. Editorial Continental. Octava impresión. Febrero 1982. Pág. 186.

- Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- Adecuar eficientemente las actividades de personal con los objetivos futuros de la organización.
- Lograr economías en la contratación de nuevos empleados.
- Efectuar una demanda importante sobre los mercados laborales locales.
- Coordinar diferentes programas de administración de personal, tales como los planes de acción afirmativa y las necesidades de contratación.

Una organización pequeña puede esperar ventajas similares, pero las ganancias en eficiencia son a menudo considerablemente menores, porque su situación es menos compleja. De hecho, los beneficios de la planeación de recursos humanos de las empresas pequeñas pueden no justificar el tiempo y los costos implícitos.

2.2. Demanda de recursos humanos.

La demanda futura de empleados de una organización es crucial para la planeación de recursos humanos. La mayoría de las empresas predicen sus necesidades futuras de empleo cuando menos en forma extraoficial, aún cuando no estimen-

sus fuentes de oferta. (4)

2.2.1. Causas de la demanda.

Las causas más importantes que influyen sobre la demanda de recursos humanos son: los cambios en el ambiente, la organización y la fuerza laboral, estos factores son comunes en los planes de puesto a corto y largo plazo.

(Refiérase al anexo "F")

2.3. Técnicas de predicción.

Las predicciones de recursos humanos son intentos hechos para pronosticar la demanda de empleados que tendrá una organización en el futuro, las técnicas de predicción van de lo informal a lo complejo. La mayoría de las empresas sólo realizan estimaciones casuales con respecto al futuro inmediato. A medida que obtienen experiencia en la predicción de las necesidades de recursos humanos, pueden utilizar técnicas más perfeccionadas, sobre todo si pueden contar con un personal especializado.

(4) B. Werther, Jr. William. Davis Keith. Dirección de Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill. 1982. Pág. 132.

Los métodos más usuales en predicción son:

2.3.1. Predicciones de expertos.

Se basan en quienes tienen conocimientos para estimar las necesidades futuras de recursos humanos. Otro método es cuando los planificadores consultan con los gerentes, que son los expertos en lo que se refiere a las necesidades futuras de empleo en los departamentos. Pueden añadirse perfeccionamientos adicionales al método de encuestas, mediante la técnica Delphi, por este método se solicitan estimaciones a un grupo de expertos que son los gerentes, luego los planificadores del departamento de personal actúan como intermediarios, resumen las diversas respuestas e informan sobre los hallazgos a los expertos. Se realiza otra encuesta entre estos últimos, después de que reciben esa retroalimentación los resúmenes y las encuestas se repiten hasta que las opiniones de los expertos comiencen a coincidir con los acontecimientos futuros. Por ejemplo, el departamento de personal puede consultar a todos los gerentes y supervisores de producción, hasta llegar a un consenso con respecto a la cantidad de reemplazos necesarios durante el próximo año.

2.3.2. Predicciones de proyección de tendencias.

Quizá la técnica más rápida de predicción consista en proyectar las tendencias del pasado. Los dos métodos más sencillos son:

- a) La extrapolación se basa en la extensión de los índices de cambio del pasado al futuro.
- b) La indexación es un método para estimar las necesidades futuras de puesto, haciendo coincidir el crecimiento del puesto con algún índice.

Un ejemplo común es la razón de empleados de producción a ventas.

2.3.3. Otros métodos de predicción.

Existen otros métodos mediante los cuáles los planificadores pueden estimar la demanda futura de recursos humanos.⁽⁵⁾ Uno de ellos, es el análisis de planeación y presupuesto; se tienen planes a largo plazo y presupuestos detallados. Un estudio de los presupuestos de un departamento revela las autorizaciones financieras para contratar más empleados. Estos datos, más la extrapolación de los cambios de la fuerza laboral (despidos, dimisiones, etc.),

(5) B. Werther, Jr. William. Davis Keith. Dirección de Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill. 1982. Pág. 134.

pueden proporcionar estimaciones a corto plazo sobre las necesidades de recursos humanos.

Las estimaciones para el futuro mediano pueden efectuarse con base en los planes de largo plazo de cada departamento o división.

Cuando las nuevas empresas complican la planeación del puesto, los planificadores pueden utilizar otro método que es el análisis de nuevos negocios; éste requiere que los expertos estimen las necesidades de recursos humanos a partir de los requerimientos de empresas que realizan operaciones similares.

Los métodos más complejos de predicción incluyen computadoras. Los modelos de computadora son una serie de fórmulas matemáticas que utilizan simultáneamente la extrapolación, la indexación, los resultados de encuestas y estimaciones de los cambios de la fuerza laboral, con el fin de calcular las necesidades futuras de recursos humanos. Con el tiempo, se utilizan cambios reales de la demanda de recursos humanos para perfeccionar las fórmulas de la computadora.

(Refiérase al anexo "G")

2.4. Necesidades de recursos humanos.

En la misma se observa que las predicciones traducen las causas de la demanda en enunciados de necesidades a corto y largo plazo, los planes resultantes a largo plazo son, por necesidad, enunciados generales de necesidades probables. Los planes a corto plazo son más específicos y se pueden elaborar en una tabla de empleados, ésta indica las necesidades futuras de empleo para cada tipo de trabajo. La lista puede ser de una cantidad específica o una gama aproximada de necesidades, hecho que depende de la precisión del pronóstico básico. Las tablas de empleados no están nunca completas ni son totalmente precisas. Se trata sólo de aproximaciones que permiten a los especialistas de personal hacer coincidir la demanda con la oferta a corto plazo. Ayudan a los departamentos operacionales a funcionar mejor y pueden mejorar la imagen del departamento de personal.

(Refiérase a los anexos "H e I")

2.5. Oferta de recursos humanos.

Una vez que el departamento de personal efectúa las --

proyecciones sobre las demandas futuras de recursos humanos, el interés primordial será el de cubrir las vacantes proyectadas. (6)

Existen dos fuentes de oferta:

2.5.1. Interna.

Está formada por los empleados actuales a los que se pueden ascender, transferir o degradar, con el fin de satisfacer las necesidades esperadas. Esta cuenta con un aspecto al que se enfrentan los planificadores de recursos humanos llamada:

a) Estimaciones de la oferta interna.- Significan algo más que contar la cantidad de empleados existentes, los planificadores efectúan una auditoría de la fuerza laboral actual, con el fin de valuar las aptitudes de los empleados.

Esta información permite a los planeadores designar trabajadores específicos para cubrir las vacantes futuras.

Dentro de estas se encuentran: Las auditorías de re cursos humanos, las cuáles resumen las aptitudes y la preparación de todos y cada uno de los empleados; y Gráficas de reemplazamiento, que son representa--

(6) B. Werther, Jr. William. Davis Keith. Dirección de Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill. 1982. Pág. 139.

ciones gráficas de quién sustituirá a quién, en el caso de que se produzca una vacante de empleo. La información para construir la gráfica procede de la auditoría de recursos humanos. El estado de reemplazo está formado por dos variables: el rendimiento actual y las posibilidades de ascenso. El rendimiento actual se determina, en gran parte, mediante las evaluaciones de los supervisores. Las opiniones de otros gerentes, los compañeros y los subordinados pueden contribuir a la valoración del rendimiento actual.

(Refiérase a los anexos "J y K")

2.5.2. Externa.

Está formada por los integrantes del mercado laboral - que no trabajan para la ciudad, incluyen empleados de ---- otras organizaciones y personas desempleadas. Esta fuente - como la anterior también cuenta con un aspecto llamado:

- a) Estimaciones de la oferta externa.- No todas las vacantes futuras pueden cubrirse con los empleados actuales; algunas empresas carecen de reemplazos para cubrir las vacantes que se presenten. Otros son --- puestos de ingreso, los cuales tratan de empleos de principiantes que se llenan con personas del exte--

rior de la organización. Cuando no hay reemplazos - o cuando las vacantes sean para empleos de ingreso, será necesario recurrir a la oferta externa de recursos humanos.

Dentro de estas existen: Las necesidades externas, - las cuáles las determinan el crecimiento de la empresa y la eficiencia del departamento de personal; Análisis del mercado laboral, el éxito que tenga el departamento de personal para encontrar nuevos empleados, el cuál depende de dicho análisis. Incluso cuando los índices de desempleo sean elevados, muchas veces es difícil encontrar la persona adecuada; actitudes de la comunidad, éstas también afectan la composición del mercado laboral.

Las actitudes contrarias al crecimiento o a las empresas pueden provocar que éstas se trasladen a --- otras áreas. La disminución de la fuerza laboral -- sirve como disuasivo para las nuevas empresas, con lo cual se completa el ciclo; y Demografía, que es otra variable que a largo plazo afecta la disponibilidad de personal externo.

2.6. Aplicación de los planes de recursos humanos.

Una vez estimadas la oferta y la demanda de recursos humanos, puede ser necesario efectuar ciertos ajustes. Cuando la oferta interna de trabajadores sobrepasa la demanda de la empresa; existirá un excedente de recursos humanos. La mayoría de las empresas responden a los excedentes con la congelación de las contrataciones, lo que impide que el departamento de personal llene las vacantes con personas del exterior. Las salidas voluntarias, denominadas atrición reducen lentamente el excedente. Si persiste, se motiva a los empleados para que tomen permisos de ausencia temporal.

Los paros, que son una pérdida temporal de empleo de los trabajadores, se utilizan también en el caso de excedentes a corto plazo.

Si las fuerzas internas no pueden satisfacer las necesidades de la organización, existirá una escasez de recursos humanos. En este caso, los planificadores tienen poca flexibilidad en el corto plazo. Deben basarse en los procesos de obtención de personal en el exterior y encontrar a muchos otros nuevos empleados. A largo plazo, las respuestas pueden ser más flexibles. Los planificadores pueden --

utilizar el proceso de empleos internos; o sea, pueden redoblar sus esfuerzos para que los empleados desarrollen -- los conocimientos, las capacidades y las actitudes que se necesitan.

(Refiérase al anexo "L")

CAPITULO III

RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

3.1. Definición de reclutamiento de recursos humanos.

Reclutamiento es el proceso de encontrar y atraer a solicitantes adecuados para los puestos. El reclutamiento ha ce de una "persona extraña", un "candidato". (7)

Por lo general, la responsabilidad del reclutamiento - corresponde al departamento de personal, esta responsabi- lidad es importante porque la calidad de los recursos huma--nos de una organización depende de la calidad de sus em---pleados. Puesto que las grandes organizaciones tienen un--reclutamiento casi contínuo, sus departamentos de personal, usan a especialistas en el proceso, estos especialistas re ciben el nombre de reclutadores.

Normalmente, los reclutadores siguen varias etapas, -- identifican vacantes de empleos mediante la planeación de recursos humanos o las peticiones hechas por los gerentes, descubren los requisitos de trabajo mediante la informa---ción para análisis de puestos y las conversaciones que sos tienen con los gerentes que piden empleados. Los requisi--tos de puestos influyen en los métodos que utilizan los re clutadores para encontrar candidatos satisfactorios.

El reclutamiento, incluyendo la identificación y eva--

(7) Reyes Ponce, Agustín. Relaciones Humanas. Editorial Limusa. 1987. Pág. 84.

luación de sus fuentes, es un paso principal en el proceso total de formación de personal. Este proceso se inicia con la determinación de las necesidades de energía humana para la organización.

(Refiérase al anexo "M")

3.2. Restricciones para el reclutamiento.

Un buen reclutador debe ser sensible a las limitaciones que pesan sobre el proceso de reclutamiento. Estos límites son impuestos por la organización, el reclutador y el ambiente externo. Aún cuando la importancia de los mismos puede variar de una situación a otra, algunas de las decisiones más comunes son:

- Normas de la organización.- Son una fuente poderosa de restricciones, tratan de obtener uniformidad, economía, beneficios de relaciones públicas y otros objetivos que no están relacionados con el reclutamiento, en estas normas existen otras como:

a) Normas de ascensos internos.- Tienen como finalidad dar a los empleados actuales, la primera oportunidad para cubrir las vacantes que se presenten, contribuyen a elevar la moral de los empleados, atraer a candidatos que buscan empleos con futuro

y a retener a los empleados actuales.

- b) Normas de remuneraciones.- Por lo general, las organizaciones con departamentos de personal fijan gamas de pago para diferentes puestos.
- c) Normas de posición de empleo.- Algunas compañías tienen normas de contratación de empleados temporales y de tiempo parcial. Aún cuando existe algún interés creciente por contratar a esos tipos de trabajadores, las normas pueden provocar que los reclutadores rechacen a todos, excepto a los que busquen trabajo de tiempo completo.
- d) Normas de contratación internacionales.- Las normas pueden exigir también que las vacantes de - - puestos en el extranjero se cubran con ciudadanos locales. Sin embargo, el empleo de ciudadanos extranjeros reduce los gastos de reubicación, disminuye las probabilidades de nacionalización de las empresas y, si los ciudadanos locales ocupan los puestos principales, se atenúan las acusaciones de explotación económicas. A diferencia de los empleados reubicados, los ciudadanos extranjeros -- tienen mayores probabilidades de participar en la comunidad local y entender las prácticas de negocios y las costumbres locales.
- Planes de recursos humanos.- Es otro factor que deben tomar en consideración los reclutadores. Mediante

los inventarios de capacidades y escalas de ascenso, el plan subraya los puestos que se deben cubrir mediante el reclutamiento y los que satisfarán desde el interior.

- Programas de acción afirmativa.- Esta especifica que es necesario reclutar a más mujeres y miembros de mi norfías para puestos profesionales.
- Hábitos del reclutador.- Estos pueden eliminar la to ma de decisiones que llevan mucho tiempo, para llegar a las mismas respuestas. Sin embargo, los reclutadores también pueden cometer los errores del pasado o evitar otras opciones más eficaces. Aún cuando necesitan retroalimentación positiva y negativa, deben cuidarse los hábitos, que son restricciones auto impuestas.
- Condiciones ambientales.- Las condiciones externas - influyen poderosamente en el reclutamiento. Los cambios en el mercado laboral afectan al reclutamiento, el índice de desempleo, el ritmo de la economía, las proyecciones de la fuerza laboral realizada por el departamento de trabajo, las leyes laborales, afectan los esfuerzos de los departamentos de personal. Aún cuando estos factores se toman en consideración en la planeación de recursos humanos, el ambiente -- económico puede cambiar con rapidéz, después de haberse elaborado el plan. Para asegurarse que las su-

posiciones económicas incluidas en el plan siguen -- siendo válidas, los reclutadores pueden verificar -- tres medidas de cambio rápido: Indicadores económi--cos principales; ventas previstas en función de las--reales e índice de anuncios de solicitud de emplea--dos.

- Requisitos de puestos.- Por supuesto, los requisitos de cada puesto constituyen una restricción. Por ejem--plo, los trabajadores muy especializados son más di--fíciles de encontrar que los no especializados. El -conocimiento de los requisitos de un puesto le perm*u*te al reclutador escoger el mejor método para encon--trar reclutas, dadas las restricciones bajo las cua--les debe funcionar.

3.3. Canales de reclutamiento.

Los medios para encontrar reclutas se denominan a ve--ces canales o fuentes de reclutamiento. Los reclutadores y los solicitantes utilizan una cantidad limitada de canales para buscarse entre sí. Los canales utilizados por las em--presas son similares a los que emplean los trabajadores, - para obtener una coincidencia entre las vacantes de puesto y quienes lo buscan. Detallamos las fuentes o canales más--

usuales:

3.3.1. Internas.

Se manifiesta en la integración de personal de nuevo ingreso; se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal; 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 sancionan a sus parientes, se les niega un ascenso, etc.

Los ascensos desde adentro son ampliamente aceptados y desde hace tiempo establecidos en muchas organizaciones, tanto grandes como pequeñas, así como también las transferencias. El ascenso lo podemos definir como un movimiento hacia una posición en la cual las responsabilidades son mayores. Inversamente, un descenso es un cambio a una posición en la cual las responsabilidades disminuyen, el ascenso involucra un aumento en categoría y el descenso una disminución en categoría. Una transferencia implica el cambio de un empleado de un puesto a otro, sin referencia espe---

cial a un cambio de responsabilidades o de compensación.-- Las transferencias pueden y generalmente ocasionan cambios de salarios. Dentro de ésta, se pueden distinguir dos tipos: uno es cuando aparece la necesidad de energía humana en un puesto o departamento que se reduce o aumenta, éste es el más frecuente. El otro, es cuando implica cambios efectuados para llenar las peticiones o necesidades de los empleados. La antigüedad que significa tiempo de servicio dentro de una empresa puede influir sobre los ascensos, descensos, y transferencias.

3.3.2. Externas.

Como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. En países 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. Una de las formas de atracción es el ofrecimiento de mayores sueldos y prestaciones, con lo cual se elevan los costos y se provocan la inflación y los problemas económicos del país.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene. Algunas de las fuentes externas pueden ser:

- Listas de espera.- Muchas empresas y dependencias se apoyan en sus propios archivos de solicitudes. Estos registros listan los individuos que han indicado su interés para emplearse. Tales registros pueden resultar una fuente muy útil si se mantienen al día, de tal forma que cuando los reclutadores desean personal con aptitudes para diversos oficios pueden auxiliarse de éstas listas.
- Sindicatos.- Estos suelen ser importantes fuentes de empleo ya que los patrones a menudo solicitan a éstos el suministro de cual quier empleado adicional que pudieran necesitar. Algunas veces también se piden a los sindicatos sus recomendaciones sobre posibles empleados.
- Escuelas y Universidades.- Contribuye a que las empresas y los graduados se encuentren y analicen las oportunidades de empleo y los intereses de los solicitantes. El reclutamiento en instituciones educativas es una práctica bien establecida para miles de empresas, en otros casos, las escuelas vocacionales,

públicas o privadas, satisfacen las necesidades normales de mano de obra semiespecializada y especializada; por tal motivo, éstas han sido desde hace mucho una fuente importante de reclutamiento.

- Agencias estatales de seguridad de empleos.- Su función es comunicar a los desempleados todo lo relativo a las vacantes existentes, éstas son el resultado de una asociación entre el gobierno federal y los es tatales, dentro de estos reglamentos uniformes, las agencias estatales controlan más de 2,400 oficinas - locales que ayudan a más de la quinta parte de los obreros desempleados a encontrar trabajo.
- Agencias privadas de colocaciones.- Surgen para ayudar a las empresas a encontrar solicitantes de puestos adecuados. Las empresas de colocaciones reciben la petición de candidatos de un patrón y, a continua ción piden solicitantes, ya sea mediante anuncios o mediación de quienes se presentan espontáneamente. - Algunos servicios de colocaciones seleccionan con mu cho cuidado a los solicitantes antes de enviarlos al departamento de personal. Otras empresas simplemente proporcionan un flujo de solicitantes y dejan que el departamento de personal se encargue de la selección.
- Asociaciones profesionales.- Son privadas, cobran -- por sus servicios y son altamente especializadas; en cuentran candidatos para puestos ejecutivos. La acti

vidad se desarrolló a partir de la práctica de muchos consultores a quienes los clientes solicitaban que encontraran candidatos promisorios para puestos administrativos de alto nivel. En su operación usual, dichas asociaciones trabajan para y cargan sus honorarios a la empresa.

- Empresas profesionales de búsqueda.- Solo reclutan tipos específicos de recursos humanos, por honorarios pagados por las empresas.
- Agencias de ayuda temporal.- Estas organizaciones de negocios privadas emplean su propia fuerza de trabajo, incluyendo usualmente tanto trabajadores a tiempo completo como a tiempo parcial. Estas pueden responder con rapidez a la necesidad de empleo de una compañía, estas agencias no proporcionan candidatos sino que constituyen una fuente de trabajadores suplementarios. Además de organizar las tareas de reclutamiento y tenencia de libros de los nuevos empleados, éstas también proporcionan talento secretarial o de oficina a corto plazo, a veces, en menos de un día.
- Presentaciones espontáneas.- Son las de buscadores de empleos que llegan al departamento de personal en busca de trabajo atraídos por el prestigio de la empresa. (8)
- Recomendaciones de empleados.- Los empleados pueden enviar buscadores de empleos al departamento de per-

sonal. Estas recomendaciones son una técnica de reclutamiento excelente y legal; sin embargo, los reclutadores deben tener cuidado de que este método no provoque una discriminación intencional o involuntaria.

- Publicidad.- Es una técnica poderosa, puede en periodos de pocas oportunidades, tener un efecto mayor -- que el intentado, con efectos secundarios indeseables. Cuando los anuncios hacen acudir a un gran número de personas, los costos de selección pueden ser pesados. La publicidad a través de una amplia área puede impulsar la migración de más candidatos de los que se requieren, en tal forma que los solicitantes que no tienen empleo se convierten en una carga para la localidad a la cual se trasladan.
- Casa abierta.- Una técnica relativamente nueva de reclutamiento es mantener la casa abierta, se invita a las personas a que vean las instalaciones de la compañía, ponen refrescos y, quizá vean una película sobre la empresa. Este método ha resultado adecuado para reclutar empleados de oficina, cuando la oferta de personas con esas aptitudes es muy escasa.
- Exploración.- Una de las prácticas de reclutamiento más antiguas es enviar representantes a buscar, localizar, entrevistar y tamizar a los posibles reclutas y persuadirlos para que acepten un trabajo. En un --

campo universitario pueden ser visitados por varios-
exploradores los estudiantes que se encuentren con -
estudios avanzados. La exploración puede incluir ---
fuentes extranjeras.

- Programas computarizados.- Numerosas empresas priva-
das, agencias públicas y servicios comerciales de em
pleo están encontrando útiles las computadoras en el
reclutamiento.

(Refiérase al anexo "H")

3.4. Solicitud de empleo.

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean re
cibidos , así como la forma en que sean tratados, contri--
buirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen -
de la organización. El espacio asignado a la oficina de re
clutamiento y selección deberá proporcionar las facilita--
des 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 am--
bientales 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 éstos transiten por las áreas de trabajo. Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar solicitud de empleo, en general cada departamento - de personal diseña su propia forma de solicitud. Sin embargo, existen caracterfsticas comunes⁽⁹⁾. La solictud puede ser también oral, es decir, de este medio radica en la calidad del recomendante y en la forma en que recomienda, es preferible la solicitud oral que permite apreciar más al candidato un ejemplo típico de forma de solicitud y sus divisiones principales son:

- Datos personales.- Nombre, dirección y número telefónico, son casi universales. Sin embargo, las peticiones de ciertos datos personales tales como lugar de nacimiento, sexo, raza, religión u origen nacional, - puede conducir a acusaciones de discriminación. Porlo general, se pide información sobre el estado civil, la cantidad de personas dependientes y con quién es preciso ponerse en contacto en el caso de que sepresente alguna urgencia médica.
- Posición del puesto.- Se refieren a la disponibilidad y los objetivos del empleo de los candidatos. Se incluyen preguntas sobre el puesto que se busca, la disposición para aceptar otros empleos, la fecha de disponibilidad para iniciar el trabajo, el sueldo o

(9) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. 1era. Parte. Relaciones Humanas. 1987. Pág. 87

salario que se desea y la aceptabilidad de horario - de tiempo parcial o completo. Esta información le -- ayuda al reclutador a hacer coincidir los objetivos- de los solicitantes con las necesidades de la organi- zación.

- Educación y capacidades.- Se diseña para descubrir - las capacidades de quienes buscan empleo. Se puede-- llegar a comprender la personalidad del solicitante- a partir de esta sección. La educación ha sido uno- de los criterios más importantes para evaluar a los- candidatos. Un cierto nivel de educación implica --- ciertas aptitudes, por lo cual se solicitan datos al respecto en casi todas las formas de fichas de em-- pleo.
- Historial de trabajo.- Indicar con frecuencia los -- trabajos realizados en el pasado. A partir de esta - información, un reclutador puede descubrir si el so- licitante cambia de un empleo a otro o si tiene pro- babilidades de permanecer en el trabajo durante mu- cho tiempo.
- Antecedentes militares.- Muchas solicitudes piden in- formación sobre el servicio militar, por lo general, las preguntas incluyen la fecha de licenciamiento, - la rama del servicio, el grado al momento de salir y el tipo de licenciamiento. Esta información contri- buye a explicar los antecedentes del candidato y su-

- capacidad para funcionar en un ambiente estructurado
- Pertenencia a asociaciones, premios y aficiones.- Las actividades fuera del empleo pueden hacer que un candidato sea preferible a otro. La pertenencia a -- organizaciones cívicas, sociales y profesionales indica el interés que tiene el recluta por la comuni-- dad y la carrera. Los premios muestran un recono--- cimiento por realizaciones notables. Las aficiones - pueden reforzar capacidades importantes de empleo e indicar salidas para las tensiones y las frustracio-- nes, o bien oportunidades para prestar servicios más amplios a la compañía.
 - Referencias.- Además de las recomendaciones tradicio-- nales de amigos o patrones anteriores, las sollicitu-- des pueden pedir otras informaciones similares a re-- ferencia.
 - Línea para la firma.- Por lo general se les pide a-- los candidatos que firmen y fechen sus solicitudes.

Haciendo referencia a los puntos anteriores presenta-- mos como ejemplo la siguiente solicitud.

(Refiérase al anexo "O")

CAPITULO IV

SELECCION DE RECURSOS HUMANOS

4.1. Proceso de selección.

Selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado,⁽¹⁰⁾ que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelven para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

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

Una vez que se constituye un grupo de solicitantes adecuado, por medio del reclutamiento que comienza el proceso de selección de candidatos. Este proceso incluye una serie de etapas que agregan tiempo y complejidad a la decisión--

(10) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Trillas. 1976. Pág. 256.

de contratación. Aunque importantes, ese tiempo y esa complejidad pueden conducir a frustraciones entre quienes no entienden la necesidad de esos procedimientos detallados.

Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización. Independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

- ¿ A qué nivel se va a seleccionar ?
- ¿ Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente ?
- ¿ Cuáles son las políticas y limitaciones actuales ?
- ¿ Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles ?
- ¿ Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible ?

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual sólo es factible como un entrenamiento y supervisión adecuados que asegure que se están sa

tisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: Sus recursos humanos.

El proceso de selección es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuales son los candidatos a los que se deberfa contratar.⁽¹¹⁾El proceso se inicia cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye con la decisión de contratación. Las etapas intermedias hacen coincidir las necesidades de empleo del candidato en la organización.

En muchos departamentos de personal, el reclutamiento y la selección se combinan y reciben el nombre de función de puesto. En los grandes departamentos de personal, esta última función se encuentra bajo la responsabilidad del gerente de personal, como también en los departamentos más pequeños.

El proceso de selección es crucial para la administración de personal.⁽¹²⁾El análisis de puestos, la planeación de recursos humanos y el reclutamiento se llevan a cabo -- principalmente como ayuda para seleccionar personal. Una mala selección impide que el departamento de personal alcance sus objetivos.

(11) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Trillas. 1976. Pág. 258.

(12) B. Werther, Jr. William. Davis Keith. Dirección de Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill. 1982. Pág. 176.

4.2. Políticas sobre selección.

La política que obviamente guía la selección, es la intención de seleccionar los mejores candidatos posibles para cada vacante en el programa de formación de personal y evitar entrar en relaciones con quienes no operen bien. Esta se ve complementada por muchos más objetivos específicos, algunos de ellos se siguen y están diseñados para implantar dichas políticas sobre energía humana.

4.2.1. Políticas generales.

Sugieren lo que debe hacerse, los cambios que deben explorarse y qué objetivos deben buscarse. También proporcionan ciertas respuestas sobre políticas de selección, pero generalmente presentan mayor número de preguntas específicas que deben contestarse. (13)

Algunos ejemplos para sugerir implicaciones típicas -- pueden ser:

- Empleo para carreras.- La política general de ésta es impulsar la selección para carreras más bien que para un puesto. Cuando estas políticas enfatizan ca-

(13) Biblioteca de manejo de personal y relaciones industriales. Cfa. Editorial Continental. Octava impresión. Febrero 1982. Pág. 316.

rreras para los trabajadores, generalmente contem--- plan un amplia gama de promociones desde adentro, o puede justificar una gufa de selección más específica que proponga la contratación centralizada.

- Selección diferencial.- En lo que se ha llamado selección diferencial, las técnicas y programas de selección para trabajadores de la construcción, pueden ser bastante diferentes de los relacionados con la selección de miembros para el grupo de supervisión y administración. La política de ésta propone amplia utilización y desarrollo para las ocupaciones y capacidades individuales.
- Gufa vocacional.- Dentro de ésta su política es dar al personal una gufa vocacional adecuada como parte del proceso de selección, para determinar así su interés y aptitudes para posibles promociones.
- Reestructuración de puestos.- Su política es ampliar y enriquecer los puestos para ajustarlos a los candidatos.
- Pirateo y contratación de buscadores de puestos.- -- Siempre existirán problemas de selección, acerca de individuos ya empleados en alguna otra parte, por lo cual su política sugiere dos preguntas; ¿Deberá la empresa o dependencia contratar, sin seria consideración, para sus necesidades de formación de personal en la empresa que se encuentra al cruzar la calle ?

¿Deberá establecer claramente su intención de contratar empleados de otros patrones ?.

4.2.2. Políticas públicas.

Por su parte, tradicionalmente han sido negativas; han impuesto restricciones. Han declarado cuáles rutas, intenciones y programas relacionados están prohibidos, fuera de límites, fuera de las fronteras impuestas y han buscado impulsar el reclutamiento y el empleo de trabajadores a tiempo parcial. (14)

Las políticas públicas actuales reconocen que la política de selección en las empresas y dependencias individuales desempeña un papel importante para determinar los niveles de utilización de los recursos humanos. Esto tiene una influencia obvia en el grado de desempleo y sub-desempleo.

Se considerarán dentro de éstas las siguientes:

- Igual oportunidad.- Proponen iguales oportunidades de empleo para los miembros de cualquier grupo racial o minoritario, las políticas de selección y sus programas no deben ser discriminatorios por lo cual se deben evitar preguntas orales o escritas acerca -

(14) Biblioteca de manejo de personal y relaciones industriales. Cfa. Editorial Continental. Octava impresión. Febrero 1982. Pág. 318.

- de raza, color, religión, origen natural o ancestral.
- Sexo y edad.- Las políticas de selección de ésta deben estar sujetas a la no prohibición de la discriminación del sexo femenino y a las personas de edad avanzada.
 - Pruebas.- Deben estar basadas en criterios específicos que se relacionen con el trabajo. Las pruebas de selección no deben verse influenciadas significativamente por factores culturales que no estén relacionados con las necesidades del trabajo.

4.3. Entradas para la selección.

Los gerentes de personal usan el proceso de selección para encontrar nuevos trabajadores, el proceso de selección se basa en tres entradas útiles. La información para el análisis de empleo proporciona descripciones de los trabajos, especificaciones humanas y normas de desempeño que requiere cada empleo. Los planes de recursos humanos indican a los gerentes de empleos que vacantes tienen probabilidades de presentarse. Estos planes permiten que la selección se lleve a cabo de un modo lógico y eficaz. Finalmente, se requieren candidatos, para que el gerente de personal tenga un grupo de personas entre las cuales escoger.

Estas tres entradas determinan en gran parte la eficiencia del proceso de selección.

Al mismo tiempo, hay otras entradas al proceso de selección que limitan su éxito. Para triunfar, los gerentes de personal deben satisfacer los desafíos de la oferta, -- los principios éticos y las necesidades de la organización.

4.3.1. Desafíos de la oferta.

Es importante tener un grupo grande y apropiado de personas de entre las cuales escoger los candidatos. La razón se calcula como sigue:

$$\text{Cantidad de candidatos contratados} \div \text{cantidad total de solicitantes} = \text{a razón de selección.}$$

4.3.2. Desafíos éticos.

Puesto que los especialistas en empleos influyen considerablemente en las decisiones de contratación, éstas se ven moldeadas por su ética. La contratación de familiares de los vecinos, los regalos de una agencia de colocaciones

y los sobornos, son algunas de las circunstancias que desafían a las normas éticas de los especialistas en empleos.

4.3.3. Desafíos de la organización.

El proceso de selección no es un fin, sino un medio -- que le permite a la organización alcanzar sus objetivos. - Las normas pueden ampliar los desafíos existentes o añadir más restricciones. Por ejemplo, las normas en contra de la discriminación refuerzan las prohibiciones externas. (15)

(Refiérase al anexo "P")

4.4. Principios de la selección de personal.

Es de primordial importancia, enfatizar tres principios fundamentales:

- Colocación.- Si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por -- otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra oc

(15) B. Werther, Jr. William. Davis Keith. Dirección de Personal y Re cursos Humanos. McGraw-Hill. 1982. Pág. 177.

pación dentro de la misma.

- Orientación.- En caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, - dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, lo cual implica un intercambio de información a este -- respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta - tarea; así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercado de trabajo, en adición de dominar las técnicas de selec--- ción.
- Etica profesional.- Parece que muchos seleccionado-- res no se han dado cuenta cabal de las enormes impli caciones éticas y humanas de su trabajo a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cum plen los más elementales principios técnicos de esa- función. Es imprescindible insistir en que el proce- so de selección implica una serie de decisiones. (16)

(Refiérase al anexo "Q")

4.5. Selección: Análisis general.

El proceso de selección es una serie de etapas que deben superar los candidatos. A veces el proceso es simple -

(16) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Tri- llas. 1976. Pág. 259.

y eficaz, sobre todo cuando se escoge empleados de la empresa para cubrir las vacantes.

Para lograr que se tomen en consideración factores relacionados con las tareas y ajenos a ellas, por lo general el departamento de personal utiliza una secuencia más compleja de etapas. En el caso de los candidatos internos, es raro que se necesite prever la recepción preliminar de -- los candidatos, verificar sus referencias y someterlos a -- una evaluación médica.

Sin embargo, en el caso de los solicitantes externos, -- las etapas son comunes.

(Refiérase al anexo "R")

4.6. Etapas del proceso de selección.

Las más usuales, y el orden en que suelen emplearse el conjunto de medios técnicos de que nos ayudamos para lograr la realización del principio: "el hombre adecuado para el puesto adecuado",⁽¹⁷⁾ son las siguientes:

(17) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. 1era. Parte. Relaciones Humanas. Editorial Limusa. 1987. Pág. 85.

4.6.1. Recepción preliminar.

Muchos programas de selección se inician con entrevistas preliminares en que los solicitantes, atraídos por un anuncio publicitario, recomendaciones, etc., se presentan ante los representantes de la empresa.

El modo en que se maneja esta recepción inicial es la base sobre la cual comienza a formarse la opinión que los candidatos tienen de su probable patrón, también 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; es decir, un intercambio de información. Por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, etc.; debe informársele también la naturaleza de horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que el decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

El entrevistador busca respuestas a preguntas específicas y observa las reacciones y las expresiones significativas del solicitante.

4.6.2. Entrevista de selección.

Cabe mencionar que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

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

La entrevista de selección es una conversación formal y profunda que se lleva a cabo para evaluar la aceptabilidad de un candidato. 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 se recibe al solicitante. La técnica de selección más utilizada son las entrevistas de selección o profundas, las entrevistas tienen inconvenientes, su falla más notable es la de su confiabilidad y su validez. Lo importante es precisar que clases de reacciones desea provocar el entrevistador y cuales son las que realmente está -

generando.

Conviene recibir lo más amablemente que se pueda al -- candidato, iniciar la plática haciéndole notar nuestro interés en la entrevista y como tratamos de armonizar un interés nuestro, procurar la sencillez y cordialidad, con el fin de abrir en el entrevistado la confianza. Cuidar de entrevisar, más de "ser entrevistados".

Garantizar y realmente buscar la lealtad, el interés, - tratar de observar, lo mejor que podamos la persona del solicitante, sus reacciones, cultura y presentación.

Cerrarla anunciando que no podemos proporcionarle trabajo por tal o cual motivo o bien citándolo para el si----guiente trámite. Hacer inmediatamente por escrito un resumen de lo observado. En la entrevista conviene escribir lo menos posible. (18)

4.6.3. Limitaciones de la entrevista.

Los riesgos inherentes a las entrevistas, es que por medio de ellas se crea una imagen pública favorable o desfavorable de la empresa hacia los entrevistados; el princi

(18) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Iera. Parte. Relaciones Humanas. 1987. Pág. 88.

pal riesgo dentro del proceso son las "inferencias erróneas" (consecuencias equivocadas) que traerá como resultado que las entrevistas puedan ser interpretadas con un mayor significado y validez que lo que se justifica.

Los errores más comunes en la entrevista se les conoce como "efecto de halo" que viene a ser un peligro muy alto al otorgar al entrevistado calificaciones más altas sobre sus cualidades, como son confiabilidad y cooperación basándose en su buena o mala apariencia.

Estrechamente relacionado con el efecto de halo se encuentra lo que se ha llamado "estereotipo", que consiste en que el entrevistador en base a su experiencia, asocia con una sola cualidad descubierta en el entrevistado las demás características de un tipo determinado de persona en cuanto a temperamento, procedencia, tipo racial, etc.

4.6.4. Tipos de entrevista.

Consideramos que los más importantes son:

- Entrevistas no estructuradas.- Permiten a los especialistas en personal elaborar y efectuar preguntas a medida que avanza la entrevista. El entrevistador-

aborda diversas áreas cuando éstas surgen espontáneamente por lo cual el resultado final se parece mucho a una conversación amistosa.

- Entrevistas estructuradas.- Se basan en un conjunto predeterminado de preguntas, que son elaboradas antes de iniciar la entrevista y se le hacen a cada candidato. Este método incrementa la confiabilidad del proceso de entrevistas, pero no le permite al entrevistador investigar las respuestas interesantes o desacostumbradas.
- Entrevistas mixtas.- Suelen utilizar una mezcla de preguntas estructuradas y no estructuradas.
- Entrevistas de resolución de problemas.- Se centran en uno o varios problemas que se espera que pueda resolver el candidato. Esta técnica de entrevistas tiene un alcance muy limitado.
- Entrevistas tensas.- Sirve para determinar la forma en que responderá un candidato ante esas situaciones tensas. La entrevista misma consiste en una serie de preguntas bruscas, hechas en sucesión rápida y de modo poco amistoso.

4.6.5. El proceso de la entrevista.

Se muestran las cinco etapas de una entrevista típica de empleo. Esas etapas son la preparación del entrevistador, la creación de una relación, el intercambio de información, la conclusión y la evaluación. Sea cual sea el tipo de entrevistas que se utilice, debe cumplirse todas estas etapas para que el resultado sea útil.

(Refiérase al anexo "S")

En la primera, evidentemente antes de que comience una entrevista, el encargado de dirigirla tiene que prepararse. Esto exige que el entrevistador elabore preguntas específicas; la segunda, corresponde al entrevistador establecer una relación agradable con el candidato, las relaciones se establecen sobre bases adecuadas, al mismo tiempo el entrevistador puede utilizar el lenguaje corporal para contribuir a que se tranquilice el entrevistado; la tercera funciona como ayuda para establecer esta relación, algunos entrevistadores pueden comenzar preguntándole al candidato si tiene alguna duda; la cuarta nos indica cuando el entrevistador debe poner punto final a la sesión y por último - la quinta nos indica que el especialista debe tomar nota de las respuestas específicas y sus impresiones generales. (19)

(19) B. Werther, Jr. William. Davis Keith. Dirección de Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill. 1982. Pág. 179.

4.6.6. Fases de la entrevista.

Estas se dividen en tres etapas:

- Rapport.- Este término significa concordancia, simpatía; que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante. El objetivo principal de éste es romper el hielo.
- Cima.- 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. Dentro de ésta se encuentran:
 - a) Historia laboral.- Se pretende conocer la velocidad del progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad, sus habilidades para relacionarse; en resumen, la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.
 - b) Historia educativa.- Explorando del último trabajo al primero, es más factible lograr continuidad en la entrevista pasando a los últimos años de escolaridad. 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-

nalmente, se le da a conocer cuál es el siguiente paso a realizar. (20)

(Refiérase a los anexos "T y U")

4.6.7. 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 distorsione el resultado logrado. En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que debe contener dicha información en una forma diseñada al efecto.

4.6.8. Pruebas psicométricas.

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 en la selección de personal.

(20) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Trillas. 1976. Pág. 266.

Las pruebas psicométricas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas, depende para que han sido diseñadas, sus limitaciones en qué se utilizan, quién las utiliza, etc. La introducción gradual y la extensión del programa de pruebas psicométricas implica la elaboración de una colección de ellas que debe ser válida, confiable y debidamente estandarizada, iniciándose en pequeños grupos de trabajo y aumentándola progresivamente a las diferentes áreas de la organización.

4.6.9. Pruebas de aptitudes.

La realización de las pruebas de trabajo la hace habitualmente el departamento de personal, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. Algunas organizaciones acostumbran hacerlo antes de aplicar las pruebas psicológicas y otras después, éstas aprecian la suficiencia para trabajos de oficina, relaciones especiales y destreza, algunas de las pruebas son:

- Pruebas de aprovechamiento.- Miden lo que el solicitante puede hacer; de esta forma, una prueba mecanográfica proporciona el tiempo transcurrido y los --- errores cometidos.

Un tipo de pruebas de aprovechamiento son las pruebas de oficio, que van a medir el conocimiento y habilidad del solicitante en el oficio, éstas son convenientes para identificar a los que algunas veces se han llamado "alardeadores de oficios", personas que pretenden tener conocimientos y experiencia en un trabajo que ignoran.

- Pruebas de inteligencia.- Aprecian uno o más de varios tipos de habilidad mental incluyendo aptitudes verbales, cuantitativas, espaciales y de razonamiento. Las pruebas de inteligencia se usan para medir el coeficiente de inteligencia.
- Prueba de interés.- Están diseñadas para descubrir intereses individuales y en esta forma sugerir que tipos de trabajo pueden satisfacer a los empleados.- El interés se empieza investigando los modelos que estén asociados con el éxito de diferentes tipos de puestos. (21)
- Pruebas de personalidad.- Son las más difíciles de evaluar, proponen probar el descubrimiento de claves sobre el sistema de valores de un individuo, sus reacciones emocionales, su madurez y humor característico. Algunas formas son cuestionario, otras son proyectivas; piden al individuo que interprete comportamientos reales impresos; por ejemplo, manchas de tinta, proyectando en esta forma su personalidad-

(21) Biblioteca de manejo de personal y relaciones industriales. Cía. Editorial Continental. Octava impresión. Febrero 1982. Pág. 336.

para su examen e interpretación.

Finalmente, las pruebas de empleo son sólo una de entre varias técnicas utilizadas en el proceso de selección, porque se limitan a factores que pueden comprobarse y validarse con facilidad. (22)

4.7. Verificación de referencias.

Para responder a preguntas como: ¿ Qué clase de persona es el candidato ? ¿ Se trata de un trabajador bueno y de confianza ?, los especialistas de empleos recurren a -- las referencias. Muchos profesionales tienen una actitud -- muy escéptica con respecto a las referencias. Las referencias personales, suelen ser proporcionadas por amigos o familiares. Las referencias de empleos, analizan el histo---rial de trabajo del solicitante, muchas referencias de empleo son poco más que confirmaciones de trabajos anteriores. Otros especialistas han sustituido las referencias escritas por encuestas telefónicas. En la práctica, según un estudio, menos del 22% de las verificaciones de referen---cias buscan información negativa. Este mismo estudio reveló que el 48% de las verificaciones de referencias se utilizan para verificar la información incluida en las formas

(22) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Trillan. 1976. Pág. 270.

de solicitudes y el 30% para reunir datos adicionales.

4.8. Evaluación médica.

El proceso de selección puede incluir una evaluación médica de los candidatos, antes de tomar la decisión de -- contratarlos. Normalmente, es una lista de verificación de datos sobre la salud, donde se le pide al candidato que -- responda a preguntas sobre su salud y los accidentes que -- haya sufrido. El cuestionario se complementa, algunas ve-- ces, con un examen físico realizado por un médico o una enfermera de la compañía. La evaluación médica puede:

- Permitirle al patrón reducir la tarifas de seguros - médicos o de vida para las pólizas pagadas por la empresa.
- Ser un requisito exigido por funcionarios de sanidad estatal o local, sobre todo en operaciones en las -- que se manejan alimentos y donde las enfermedades infecciosas constituyen un peligro.
- Ser útiles para evaluar si el candidato puede sopor-- tar las tensiones físicas o mentales de un empleo.

Muchos patrones han excluido ésta etapa, debido al al-- to costo. Los contratistas del gobierno se sienten espe---

cialmente renuentes a utilizar evaluaciones médicas antes de tomar su decisiones de contratación.

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. 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 específica de determinados órganos.
- c) Las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales. Todo ello es necesario para evitar:
 - Un mayor índice de ausentismo.
 - La aparición de enfermedades profesionales.

- Más elevados niveles de costo.
- Menos calidad de producción.
- La disminución del rendimiento de trabajo.

4.9. Entrevista con el supervisor.

El supervisor inmediato es responsable de los empleados recién contratados. Los supervisores deben participar en la decisión final de contratación, a menudo, el supervisor puede evaluar mejor las aptitudes técnicas de un candidato. El supervisor inmediato debe responder con mayor precisión a las preguntas del entrevistado relacionadas con el empleo.

Cuando los supervisores toman la decisión final, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar al supervisor los mejores candidatos preseleccionados disponibles. De entre esos dos o tres candidatos, el supervisor decide a quién se debe contratar.

Sea quien sea el que tenga la autoridad final de contratación, la entrega personal de los supervisores suele ser mayor cuando participan en el proceso de selección. Su participación se incrementa mediante las entrevistas con -

el supervisor. Mediante el empleo de diversas preguntas, - estructuradas o no, el supervisor trata de evaluar la competencia técnica, el potencial y la preparación general -- del candidato. A su vez, la entrevista con el supervisor - le permite al candidato recibir respuestas para sus preguntas relacionadas con el trabajo y las de índole técnica. - Cuando el supervisor recomienda la contratación de un individuo, asume el compromiso psicológico de ayudar al nuevo- empleado.

4.10. Decisión de contratación.

Tanto si la toma el supervisor como el departamento de personal, la decisión final de contratación marca el final del proceso de selección. Los especialistas en empleo pueden estar dispuestos a tomar en consideración a los candidatos rechazados para otros empleos, puesto que ya han pasado por varias etapas del proceso de selección. Incluso - cuando no haya vacantes, las solicitudes de los candidatos- no escogidos, deberán conservarse en los archivos para --- cuando haya vacantes. La conservación de esas solicitudes- puede resultar conveniente para cuando acusen al patrón de aplicar prácticas discriminatorias de empleo. (23)

(23) B. Werther, Jr. William. Davis Keith. Dirección de Personal y Recurcos Humanos. McGraw-Hill. 1982. Pág. 193.

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 ésto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área para su consideración y decisión final. De no ser aconsejable o necesaria la prueba situacional con los finalistas, deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

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

Es importante mencionar también que en la mayoría de las grandes empresas es muy frecuente utilizar el estudio socioeconómico el cual debe cubrir tres áreas:

- a) Proporcionar una información de la actividad socio-familiar, a efecto de conocer las posibles situacio

nes conflictivas que influyen directamente en el --
rendimiento del trabajo.

- b) Conocer 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. Así mismo, 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 tendido interrelación. (24)

Dependiendo de la política particular de cada organiza-
ción, la fase apuntada queda reservada a una trabajadora -
social, a un agente de investigaciones o a una rutina esta-
blecida en que la información se solicita por escrito. De-
manera general, las áreas que se exploran son: anteceden-
tes personales, antecedentes familiares, antecedentes labo-
rales y situación económica.

En múltiples ocasiones la información obtenida carece-
de validez y puede no tener ninguna influencia lógica so-
bre la decisión de contratar o no al candidato.

(24) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Tri-
llas. 1976. Pág. 272.

4.11. 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.

Es importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, ya que serán los responsables del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel de asesor en dicha decisión. A veces resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valore su habilidad para interrelacionarse. De no ser aconsejable o necesaria dicha prueba - con los finalistas, deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

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

MODELO DE ADMINISTRACION
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

En base al trabajo expuesto se elaboró un modelo, el cual consiste en lo siguiente:

Si existe o se crea una vacante debemos llevar a cabo un análisis de puestos, si no lo tenemos hay que hacerlo y si existe hay que consultar las especificaciones; después, haremos una evaluación del puesto en donde hay que determinar las remuneraciones y comparar especificaciones y remuneración con el inventario de Recursos Humanos.

Después debemos fijarnos si dentro de la organización existe un candidato, analizándolo por medio del diagrama de reemplazo, si lo hay lo promoveremos y se le dará orientación; si no existe habrá que proceder al reclutamiento externo en donde el candidato deberá cumplir con los requisitos mínimos, si no cumple se le orientará; y si cumple con ellos se le hará una entrevista inicial, si no es satisfactoria se le orientará, si posiblemente es satisfactoria se le tendrá en cuenta para otra oportunidad, y si existe un interés por ambas partes se le harán los test y pruebas prácticas, en donde si son satisfactorias se le llamará para que tenga una entrevista con el jefe y si és-

ta es satisfactoria se le hará una investigación de antece
dentes, si no son satisfactorios se le dirá y se le orien
tará; si son satisfactorios se procederá a hacerle un exá-
men médico, si es satisfactorio se deberán comparar los re
sultados de este candidato con el resultado de los demás y
después se eligirá al candidato más adecuado para el pue-
sto y se procederá a contratarlo.

RECOMENDACIONES

Es conveniente que en las empresas medianas y en las grandes sociedades mercantiles se contraten especialistas que desarrollen las funciones de Administración de Personal de las empresas, teniendo como propósito contratar y colocar a la gente en los puestos para los que se encuentran calificados.

Deberá seguir procedimientos adecuados dentro de su administración, a nuestra consideración se deberán seguir -- los siguientes procedimientos:

- Analizar los trabajos que deberán llevarse a cabo de acuerdo a las actividades necesarias para que las metas de la empresa puedan ser alcanzadas.
- Efectuando la descripción de puesto que incluye la educación, habilidades o experiencia requerida y las responsabilidades del trabajo así como de cualquier condición laboral poco usual. Además proporciona un parámetro para medir qué tanto coincide un solicitante con una plaza.
- Identificar las cualidades personales específicas -- que una persona necesita para desarrollar una tarea tales como los requerimientos físicos como la experiencia, educación y las habilidades.

Todo esto traerá consigo la correcta atención a la definición de un puesto, que es un primer paso positivo para lograr una selección adecuada y ubicación de las personas en los puestos.

El administrador deberá indagar todas las fuentes de empleados potenciales que se encuentren a su alcance tales como:

- Contactos personales de sus empleados actuales, pudiendo recomendar amistades o parientes que se encuentren capacitados.
- Los empleados que ya se encuentran en la nómina que representarán otra fuente importante.
- Los anuncios que son una fuente común a través de las estaciones de radio y televisión, los periódicos y revistas, etc.
- Escuelas técnicas superiores y universidades en donde se encuentran una fuente significativa de posibles empleados.
- Las personas retiradas.
- Bolsas de trabajo públicas y privadas las cuales llevan una lista actualizada de los empleados potenciales y de sus capacidades.
- Los sindicatos.
- Los empleados que han dejado el trabajo en forma voluntaria por razones personales podrán ser considerados para un empleo en fechas posteriores.

CONCLUSIONES

A medida que pasa el tiempo, todo va evolucionando de manera muy rápida, sobre todo en este país por la constante competencia que existe en el mercado entre las diversas empresas que conforman este estado; por lo que es conveniente que todas éstas revisen, actualicen, modifiquen sus sistemas y definan sus objetivos claramente ya que dependiendo de ésto y de una planeación administrativa eficiente se llegará al logro de éstos.

Por lo anteriormente mencionado, las empresas para llegar a la consecución de sus fines tendrán que contar con los recursos humanos adecuados ya que éstos son una fuente-motor para el logro de todos y cada uno de los departamentos que la conforman.

Podemos darnos cuenta de que cada vez que una empresa necesita de personal nuevo tiende a ser más compleja la localización de éste; ya que cuando llegan candidatos con mucha frecuencia a simple vista no sabemos de que clase de persona se trata, ésto sería una desventaja para nosotros como empresa; por consecuencia esto puede resultar perjudicial en las operaciones de producción y en la administración de la organización.

En una empresa siempre existirá la necesidad de personal ya sea en mayor o menor grado, por lo que ésta debe contar con un departamento de personal, para así poder evaluar y organizar de una manera adecuada los diversos puestos de trabajo.

La persona encargada del departamento de personal debe recolectar los datos sobre cada uno de los puestos en específico, esto va a permitir que se establezca una organización eficiente. Para recolectar la información sobre el análisis de puestos, se reúne la información de los trabajos y de las diferentes actividades de la empresa y sus características de cada puesto.

Se elabora un cuestionario para obtener información sobre los deberes, responsabilidades, capacidades humanas y normas de rendimiento, esto va a permitir que descubramos las habilidades, la experiencia y otras características que se necesiten para quienes vayan a ocupar las diferentes vacantes.

Tenemos que llevar a cabo una planeación de recursos humanos, esto va a permitir que el departamento de personal actúe en forma adecuada con la organización, esta planeación se debe hacer a corto y largo plazo, hablando de corto a un año, y a largo, de dos a cinco o más.

La planeación nos va a permitir llevar un registro y un control de lo que la empresa necesite en cuanto a la oferta y demanda de recursos humanos. El departamento de personal tiene que mejorar la utilización de los recursos, lograr economía en la contratación de nuevos empleados y adecuar de una manera eficiente las actividades del personal con los objetivos presentes y futuros de la organización. Este departamento debe tomar en cuenta los factores externos a la organización y en si a los de la fuerza laboral. Dentro de los externos están los problemas económicos, sociales políticos y tecnológicos; estos últimos influyen mucho ya que el trabajador laboral siempre va a tratar de irse a la comodidad. Dentro de la organización están los presupuestos, planes estratégicos y nuevos negocios. En la fuerza laboral se deben tomar en cuenta los retiros, despidos, fallecimientos y permisos de ausencia temporal.

Todo esto se debe tomar en cuenta para llevar a cabo una técnica de predicción que esto no es mas que pronosticar en cuanto al futuro de los recursos humanos de la organización.

Ya que estimamos la oferta y la demanda tenemos que estar en constante retroalimentación, supervisando y chequeando si todo el personal ésta rindiendo como debiere.

Posteriormente se debe llevar a cabo el proceso de reclutamiento, el cual tiene como función primordial el buscar a nuevos candidatos. El encargado del reclutamiento debe tomar en cuenta los límites de la organización y el ambiente externo.

Dentro de la empresa a los empleados se les debe dar la oportunidad de tener un ascenso ya que esto les levanta la moral y puede dar un mejor rendimiento.

Posteriormente se procede a la selección de personal que consiste en encontrar al hombre que cubra el puesto --- adecuado de acuerdo a sus habilidades para que así sea más satisfactorio tanto para él como para la empresa.

Pasando estas etapas se procede a la verificación de referencias, a la evaluación médica, la entrevista con el supervisor, esta entrevista también es decisiva aunque ya se tenga al candidato puede ser que el detecte algo que no considere positivo por lo que puede escoger entre dos ó más seleccionados.

Podemos ver, que en sí todo ésto es mucho y parece no ser tan fácil, pero en realidad no es más que seguir una serie de pasos con una planeación eficiente y organizada y de esta manera podremos contar posteriormente con el personal-

adecuado e idóneo para los puestos de trabajo dentro de la organización.

G L O S A R I O

ASEPTICA. sentido que se dá a una palabra. favorecimiento - injusto con beneficio de unos y perjuicio de otros.

ADIESTRAMIENTO. acción y efecto de adiestrar. hacer diestro enseñar, instruir.

ASIENTOS. estabilidad, permanencia, cordura, prudencia.

ATENUA. acción o efecto de atenuar. figura que consiste en no expresar adrede todo lo que se quiere dar a entender.

ATRIBUTOS. cada una de las cualidades o propiedades de un ser.

ATRICION. Salida voluntaria por temor a castigo.

COMPENSACIONES. acción de compensar. indemnización en efectivo, recompensas.

COMPILAR. reunir extractos de varias obras para formar una.

COORDINACION. acción y efecto de coordinar, ordenación de algo.

CRUCIAL. que permite elegir definitivamente.

CRONOMETRAR. medir con cronómetro.

CUANTIFICADO. relativo a la cantidad.

DEBATES. controversia, discusión y proceso.

DEGRADAR. despojar de un grado o dignidad, rebajar, envilecer, humillar. debilitar progresivamente.

DELIMITAR. fijar límites, deslindar y limitar.

DEMOGRAFIA. creencia que trata del estudio cuantitativo de la población humana. del gr. demos pueblo y graphern describir.

DESCENDER. bajar, caer, proceder una cosa de otra. viene del latín descendere.

DESVIACIONES. acción de desviar. cambio de la dirección natural. separación.

DIMISIONES. renuncia de una cosa que se posee. viene del latín dimissio.

DISCRIMINACION. acción de discriminar, trato desigual.

DISUASIVO. que disuade. inducir a uno con razones a que muere de dictamen o propósito. alejar de una idea.

EFFECTIVIDAD. calidad de efectivo. posesión del empleo de -- que solo se tenía el grado.

ENFATIZAR. que denota énfasis. fuerza de expresión o de entonación. que viene del gr. en-phasis, aparición.

ESPACIALES. competencia existente entre alguien para conquistar el dominio del espacio.

ESTANDARIZADA. palabra inglesa standard. norma o regla.

ESTEREOTIPO. imagen o idea aceptada por un grupo. opinión o concepción muy simplificada de algo o de alguien.

ETICA. parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre. viene del gr. ethicos.

EVIDENTES. cierto, de un modo claro, manifiesto, patente, - positivo, formal flagrante y público. viene del evidens.

EXPLICITAS. que expresa clara y formalmente.

EXTRAPOLACION. acción y efecto de extrapolar. deducir el valor futuro de una variable en función de sus valores anteriores.

FACTIBLE. que se puede hacer posible.

FIDEDIGNAS. digno de fe. viene del latín fides, fe y dignus digno.

GRADUAL. que esta dispuesto por grados.

IMPLICITAS. que se incluye en una proposición sin que haya necesidad de explicar y viene del latín implicitus.

INCIERTAS. que no es seguro, inseguro, dudoso y falso. in-- constante que no es fijo. viene del latín incertus.

INDEXACION. index igual a índice. efecto de hacer. acto, -- actividad, hecho. posibilidad de hacer alguna cosa y especialmente de emprender o de someter.

INUCITADAS. no habitual ni usado.

LIMITADA. de corto entendimiento.

MEDIACION. acto destinado a producir un acuerdo, un arbitraje, propone una solución a las partes pero sin imponerlas.

MIGRACION. que muda de una parte a otra.

MUESTREOS. porción de algo.

NORMA. regla. criterio al que ha de ajustarse la conducta de un individuo. viene del latín norma.

OBJETIVAS. adj. relativo al objeto. dicese de lo que existe realmente fuera del sujeto que lo conoce.

OSTENSIBLES. evidenciar una cosa, hacer gala de una cosa. --mostrar.

POLIGRAFO. autor que escribe sobre materias muy diferentes. --viene del gr. poli y graphein, escribir.

POSICION. acción de poner. categoría de una persona. sinón. --de actitud y viene del latín positio.

POTENCIAL. que incluye potencia, fuerza y capacidad.

PRECISION. obligación, necesidad, imprescindible. tener precisión de hacer una cosa. concisión, claridad. sinón. de exactitud.

PREDICTIVA. acción o acto de predicar, publicar, manifestar una cosa.

PREDICEN. acción o efecto de predecir lo futuro. anunciar lo

futuro. sinón. de presagio.

PRESUPONE. suponer previamente una cosa antes de tratar otra
sinón. de suponer.

PROACTIVA. en favor, en provecho, que obra prontamente. si-
nón. de eficaz.

PROLIFERACION. multiplicación de una célula por subdivisión
dícese de lo que tiene virtud de engendrar, que se multipli-
ca rápidamente.

PROMISORIOS. que encierra promesa.

PROPORCION. disposición o correspondencia entre las cosas.-
disposición u oportunidad para hacer o lograr una cosa. ---
sinón de dimensión. viene del latín proportio.

RACIONALES. relativo a la razón, número racional, el que su
relación con la unidad puede expresarse con una cifra.

REACTIVA. que produce reacción, acción que ejerce un cuer-
po para oponerse a la que otro realiza sobre él, acción con-
traria a otro.

REDISEÑAR. volver a delinear, sinón. de proyecto, trazar.

REEMPLAZAR. colocar en lugar de una otra cosa. suplir una -
cosa por otra, suceder a una persona, tomar su puesto. ---
sinón. de substituir, suplantar o relevar

REMUNERAR. recompensar, remunerar generosamente un servicio.

RENDIMIENTO. manifestar rendimiento hacia un superior. pro-

ducto que da una cosa.

RETROALIMENTACION. retroceder, volver a alimentarse de algo.

REVISTE. cubrir algo.

SISTEMATICAMENTE. modo de organización. adverbio por sistema.

STANDARD. tipo, modelo, standard de vida, nivel de vida.

SUBEMPLEO. empleo parcial o limitado de la mano de obra dis
ponible.

TAMIZAR. pasar a escoger lo que solamente reúne ciertas ca-
racterísticas y condiciones.

UNIFORMIDAD. calidad de uniforme. que tiene igual forma, se
mejante. sinón. de igualdad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ARIAS, G.F. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, México, 1976.
- BIBLIOTECA DE MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES. Cfa. Editorial Continental. Octava impresión. Febrero 1982.
- COELLO L. y Cecilio F. Selección Técnica de Personal. --- México, Universidad Nacional Autónoma de México. 1980.
- GALINDO M, y Martinez G. Fundamentos de Administración. - Editorial Trillas, Tercera edición. Noviembre 1985.
- GARCIA L. Diferentes formas de análisis y valuación de puestos en empresas. Facultad de Comercio y Administración. UNAM. México, 1980.
- GARCIA P. R. Pequeño Larousse Ilustrado. Editorial Larousse. México, 1989.
- GORDON M,B. Organización y Planeación de Recursos Humanos Logos Consorcio. Editorial S.A. México, 1981
- HALL: B.P. y Royce L.A. Administración de Empresas Pequeñas y Medianas. Editorial Limusa, México, 1986.
- MIECHELSEN T.C,J. y Otálora B.G. Relaciones Industriales en México. Confederación Mexicana de Asociaciones de Relaciones Industriales. Monterrey 1970.

- REYES P. A. Administración de Personal. Editorial Limusa. Segunda parte. México, 1987.
- ROJAS S.R. Guía para realizar Investigaciones Sociales. - Universidad Nacional Autónoma de México, 1985.
- SIKULA F. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Editorial Limusa. México, 1982.
- WERTHER B.W. y Keith D.W. Dirección de Personal y Recursos Humanos. McGraw Hill. 1982.
- ZERILLI A. Reclutamiento, Selección y Acogida de Personal. - Biblioteca de Dirección y Organización de Personal. Bilbao 1978.
- ZORILLA A. Introducción a la Metodología de la Investigación. Ediciones Océano,, S.A. 1986.

A N E X O S

Cuestionario para el análisis de puestos

A. Posición de análisis de puestos

1. Forma para análisis de puestos revisada el _____
2. Revisiones anteriores _____
3. Fecha de análisis de puestos para un trabajo _____
4. Análisis anterior el _____
5. El análisis de puesto lo realiza _____
6. Verificado por _____

B. Identificación de puesto

1. Título del puesto _____
2. Otros títulos _____
3. División _____
4. Departamento _____
5. Título del supervisor _____

C. Resumen del puesto

Describe brevemente la finalidad del puesto, qué se hace y cómo _____

D. Deberes

1. Los deberes primordiales de este puesto se pueden clasificar como:

_____ Médicos _____ Técnicos _____ Administrativos
_____ De oficina _____ Profesionales

2: Indiquen los deberes primordiales y la proporción de tiempo que -
requiere cada uno de ellos:

- a. _____ %
- b. _____ %
- c. _____ %

3. Indique otros deberes y la proporción de tiempo que requiere cada uno de ellos.

a. _____ %

b. _____ %

c. _____ %

4. ¿Cuál es un desempeño apropiado de esos deberes ? _____

5. Para realizar esos deberes ¿ qué cantidad de adiestramiento se necesita para un rendimiento normal? _____

E. Responsabilidad

1. ¿ Cuáles son las responsabilidades de este puesto y que importancia tienen ?

Responsabilidad por:	Importancia de la responsabilidad	
	Menor	Mayor
a. Funcionamiento de equipo	_____	_____
b. Uso de las herramientas	_____	_____
c. Uso de materiales	_____	_____
d. Protección de los equipos	_____	_____
e. Protección de las herramientas	_____	_____
f. Protección de los materiales	_____	_____
g. Seguridad personal	_____	_____
h. Seguridad de otros	_____	_____
i. Rendimiento de otros en el trabajo	_____	_____
j. Otras (especifíquese _____)	_____	_____

F. Características humanas

1. ¿ Qué atributos físicos son necesarios para realizar este trabajo? _____

2. De las características que siguen, ¿ cuáles se necesitan y qué importancia tienen ?

Característica	Innecesaria.	Util	Esencial
1. Visión	_____	_____	_____
2. Oído	_____	_____	_____
3. Conversación	_____	_____	_____
4. Sentido del olfato	_____	_____	_____
5. Sentido del tacto	_____	_____	_____
6. Sentido del gusto	_____	_____	_____
7. Coordinación entre las manos y los ojos	_____	_____	_____
8. Coordinación general	_____	_____	_____
9. Fuerza	_____	_____	_____
10. Altura	_____	_____	_____
11. Salud	_____	_____	_____
12. Iniciativa	_____	_____	_____
13. Ingenio	_____	_____	_____
14. Buen juicio	_____	_____	_____
15. Atención	_____	_____	_____
16. Lectura	_____	_____	_____
17. Aritmética	_____	_____	_____
18. Escritura	_____	_____	_____
19. Educación (Nivel _____)	_____	_____	_____
20. Otras (especificquese _____)	_____	_____	_____

3. Experiencia para este puesto :

_____ a. Poco importante

_____ b. Incluye _____(meses) como (título del puesto)_____

4. ¿ Se puede reemplazar la experiencia con adiestramiento ?

_____ Sí ¿ Cómo ? _____

_____ No ¿ Por qué ? _____

G. Condiciones de trabajo

1. Describa las condiciones físicas en las que se realiza este trabajo _____

2. ¿ Hay exigencias psicológicas inusitadas en este puesto ? _____

3. Describan las condiciones en las que se realiza el trabajo y que-
hagan que sea único o singular. _____

H. Características de salud o seguridad

1. Describa con amplitud los riesgos de salud o seguridad que se re-
lacionan con este puesto _____

2. ¿ Se requieren equipos o adiestramientos de seguridad ? _____

I. Normas de rendimiento

1. ¿ Cómo se mide el rendimiento de este puesto ? _____

2. ¿ Qué factores identificables contribuyen más a un buen rendimien-
to en este puesto ? _____

J. Comentarios diversos

¿ hay aspectos de este puesto que se deban anotar ? _____

Firma del analista de puestos

Fecha en la que se llenó

Las tres fases de la información para el análisis de puestos

Preparación para el Análisis de Puestos.

Familiaridad general con la organización y el tipo de trabajo

Recolección de información de Análisis de puestos

Identificación del puesto.

Elaboración del cuestionario

Reunión de Datos

Aplicación de la información del análisis de puestos

Aplicaciones:

- . Descripciones de puesto.
- . Especificaciones de puesto
- . Normas de puesto

Sistema mínimo de información sobre recursos humanos

"C"

Descripción del puesto

Título del puesto: _____

Clave del puesto: _____

Fecha: _____

Autor: _____

Ubicación: _____

Grado del puesto : _____

Supervisor: _____

Estado: _____

Resumen del puesto:

Deberes del puesto:

Condiciones de trabajo :

La información anterior es correcta y la aprueban :

(Firma) _____

(Firma) _____

Analista de puestos

Gerente de departamento

Especificaciones del puesto

Título del puesto: _____ Clave del puesto: _____

Fecha: _____ Autor: _____

Ubicación: _____ Grado del puesto: _____

Supervisor: _____ Posición: _____

Factores de habilidad

Educación:

Experiencia:

Comunicaciones:

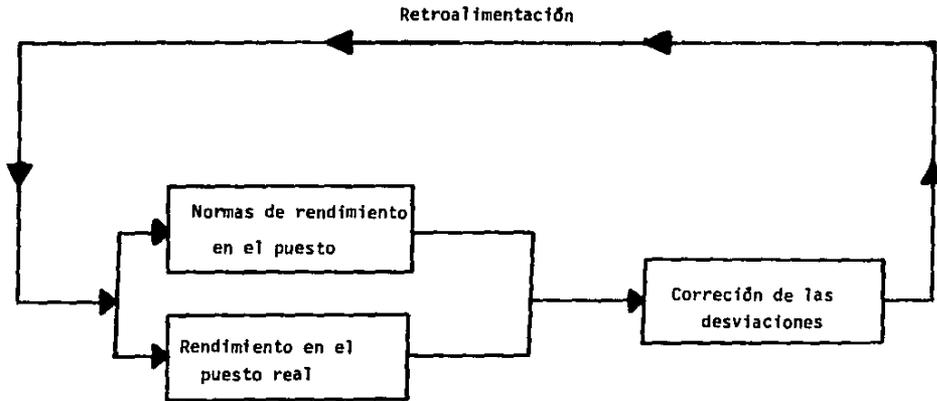
Factores de esfuerzos

Exigencias físicas:

Exigencias mentales:

Condiciones de trabajo:

Diagrama de un sistema de control de puestos



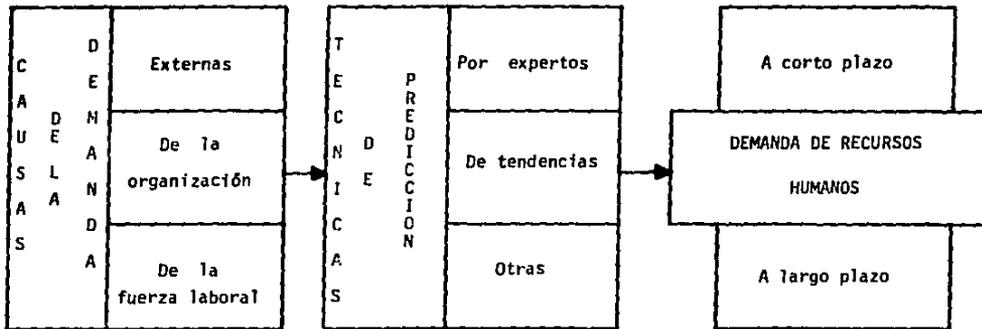
Causas de demanda de recursos humanos
en el futuro

<u>Externas</u>	<u>De la organización</u>	<u>De la fuerza laboral</u>
. Económicas	. Planes estratégicos	. Retiros
. Sociales, políticas y legales	. Presupuestos	. Dimisiones
. Tecnológicas	. Predicciones de ventas y producción	. Despidos
. De los competidores	. Nuevos negocios	. Fallecimientos
	. Organización y diseños de empleos	. Permisos de ausencia temporal

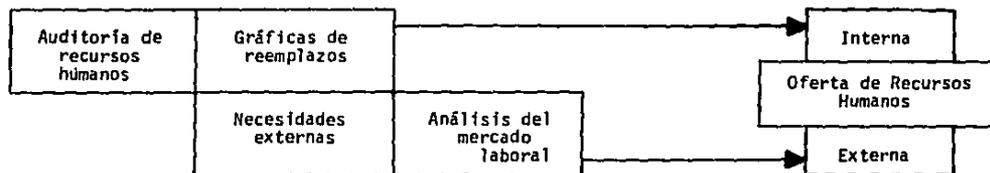
Técnicas de predicción para estimar las necesidades futuras de recursos humanos.

Expertos	De tendencias	Otras
. Decisiones instantáneas y extraoficiales	. Extrapolación . Indexación . Análisis estadístico	. Análisis de planeación y presupuestos
. Encuesta formal realizada por un experto		. Análisis de nuevos negocios
. Técnica Delphi		. Modelos de computadora

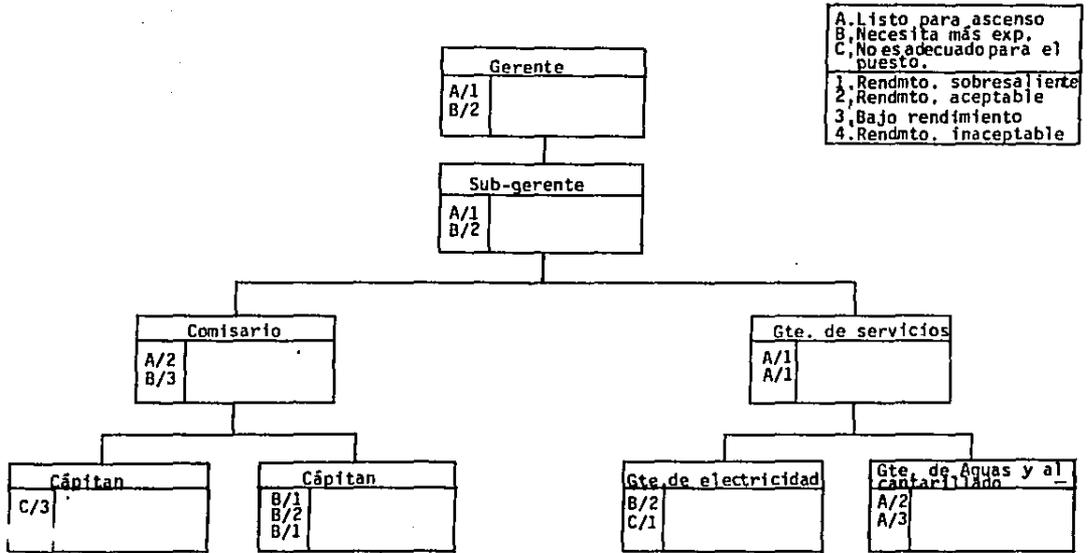
Componentes de la demanda futura de recursos humanos



Factores que determinan la oferta futura de recursos humanos



Gráfica parcial de reemplazo

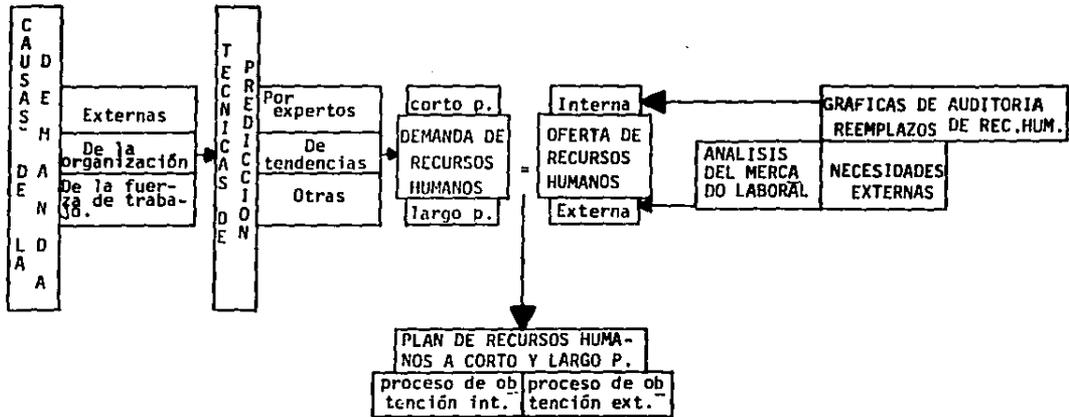


A.	Listo para ascenso
B.	Necesita más exp.
C.	No es adecuado para el puesto.

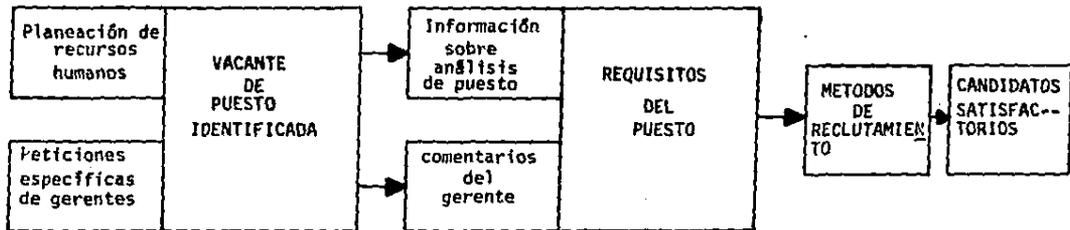
1.	Rendmto. sobresaliente
2.	Rendmto. aceptable
3.	Bajo rendimiento
4.	Rendmto. inaceptable

* K *

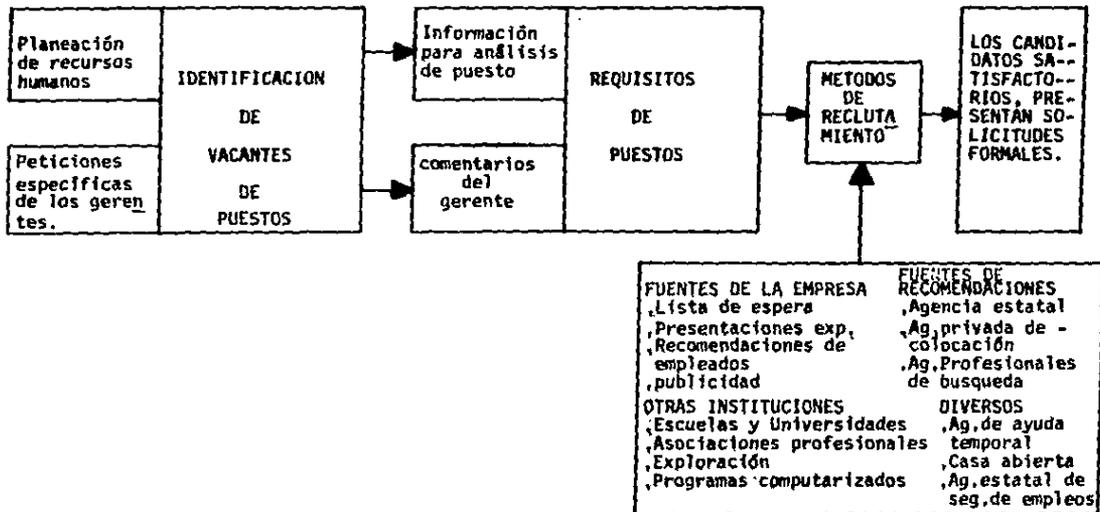
Cuestiones de oferta y demanda en la planeación de recursos humanos



Exámen del proceso de reclutamiento



Resumen del proceso de reclutamiento



SOLICITUD DE EMPLEO



Sea tan amable de rellenar este cuestionario en forma manuscrita
NOTA: Toda informacion con relacion a esta sera tratada confidencialmente

Fecha	Municipio de la casa	Municipio Mancomunado
-------	----------------------	-----------------------

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre	Edad
Domico	Cocina	Zona postal	Teléfono
Lugar de nacimiento	Fecha de nacimiento	Sexo <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino	
Vive con <input type="radio"/> Sus padres <input type="radio"/> Su familia <input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Solo		Estatura (Pies)	
Religión que profesa en la vida <input type="radio"/> Católico <input type="radio"/> Evangélico <input type="radio"/> Protestante <input type="radio"/> Espiritista <input type="radio"/> Otro		Estado Civil <input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Divorciado	

DOCUMENTACION

Mapa No. de Control/Seguro No.	Afiliación al Seguro Social No.	Carné Servicio Militar No. / Pasaporte No.
Tiene Licencia de Manejo <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si	Categoría y Número de Licencia	Siendo extranjero sus documentos se permiten traducir en el caso

ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES

¿Como se siente en estado de salud actual? <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo	¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si (Especifique)
¿Practica la actividad deportiva? <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	¿Pertenece a algún Club Social o Deportivo? <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No
¿Cuál es su estado de fumar? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si	

DATOS FAMILIARES

Nombre	Vive con	Domicilio	Ocupación
Padre			
Madre			
Hermanos			
Temperatura, estado de salud			

ESCOLARIDAD

Nombre de la escuela	Domicilio	Grado	Letras	Curso	Título obtenido
Escuela No. 1					
Materiales de estudio					
Materiales de biblioteca					
Materiales de laboratorio					
Materiales de oficina					
Materiales de enseñanza en el aula					
Materiales de enseñanza en el aula					
Materiales de enseñanza en el aula					

CONCORDIEMTOS GENERALES

Nombres que domina	Funciones de oficina que domina
Máquinas de oficio o letra que sabe manejar	
Otros trabajos o funciones que domina	

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES

EMPRESA	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
Tempo que presta sus servicios	de _____ a _____	de _____ a _____	de _____ a _____	de _____ a _____
Nombre de la compañía				
Domicilio				
Teléfono				
Puesto desempeñado				
Salario	mes \$ _____ año \$ _____			
Motivo de su separación				
Nombre de su jefe directo				
Puesto de su jefe directo				
¿Puede explicar informes de usted?	<input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No (razones)			

REFERENCIAS PERSONALES

*Puede de no haber personas a este momento

NOMBRE	DOMICILIO	TELÉFONO	OCUPACION	TIEMPO DE SERVICIO

DATOS GENERALES

¿Cómo sabe de este empleo?

Anuncio Otro modo (dónde)

¿Tiene personas trabajando en esta Empresa?

No Sí (nombres)

¿En qué estado está?

No Sí (nombre de la Co.)

¿En qué estado está y cómo está?

No Sí ¿a qué?

¿Tiene seguro de vida?

No Sí (número) \$ _____

¿Puede explicar?

Sí No (razones)

¿Este requisito es común en su lugar de residencia?

Sí No (razones)

Fecha en que podrá presentarse a trabajo

DATOS ECONÓMICOS

¿Tiene usted otros ingresos?

No Sí (describa) \$ _____

¿Su contrato trabaja?

No Sí (¿dónde?) \$ _____

¿Vive en casa propia?

No Sí \$ _____

¿Tiene renta?

No Sí \$ _____

¿Tiene automóvil (¿a qué)?

No Sí Marca _____ Modelo _____

¿Tiene otros?

No Sí (¿a qué?) \$ _____

¿Cuánto gana mensualmente?

\$ _____

¿A cuánto serían sus gastos mensuales?

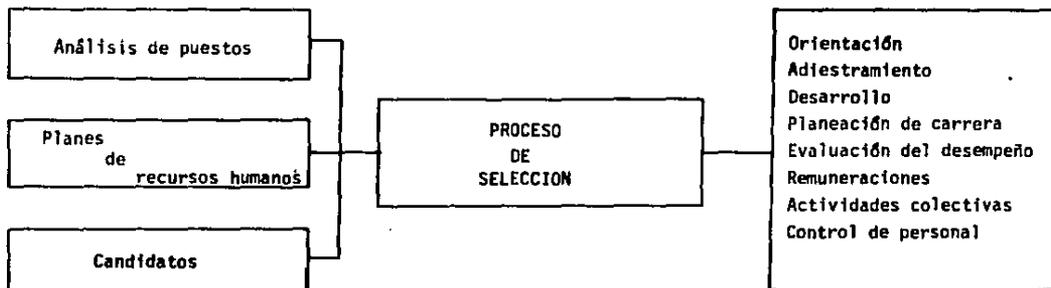
\$ _____

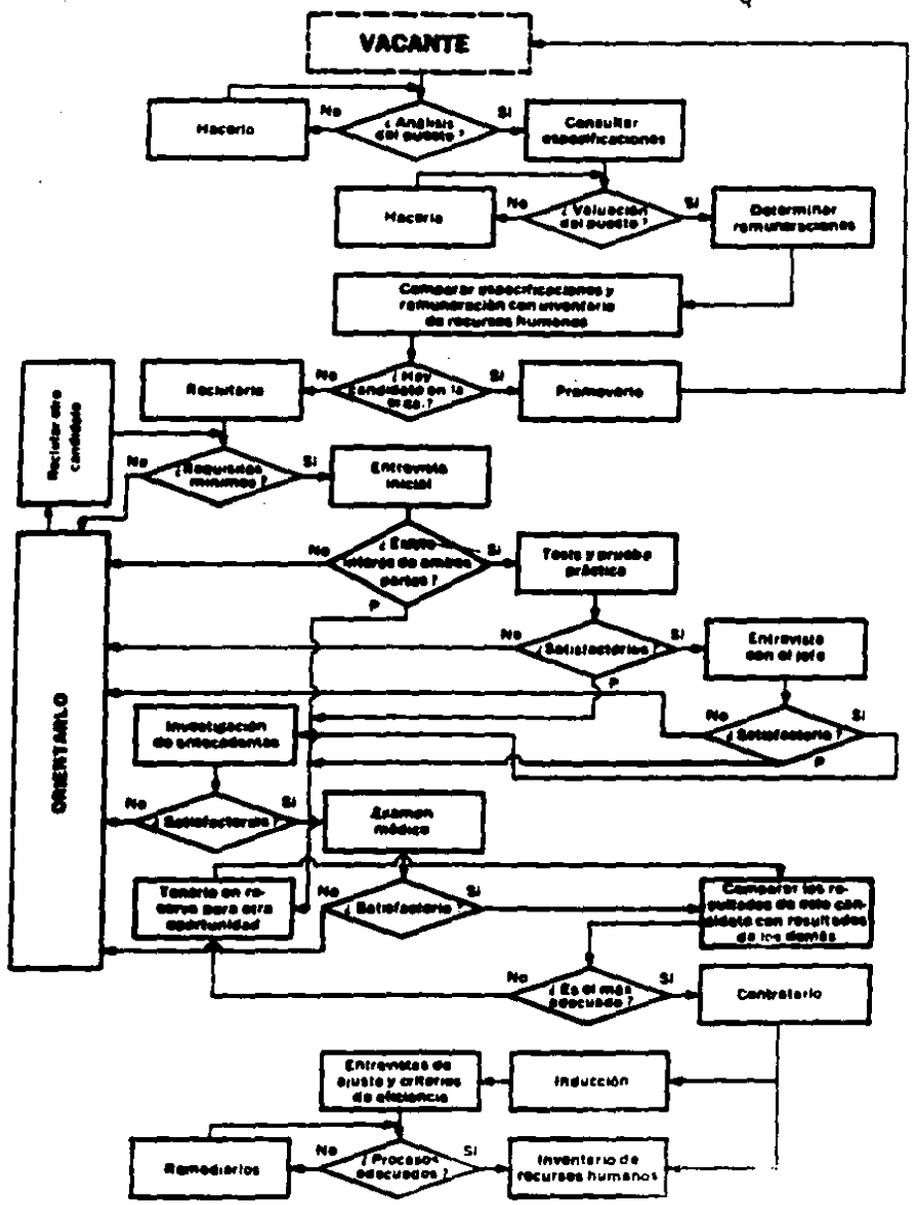
Comentarios de entrevistado:

Haga constar que los requisitos son verificados

Fecha de realización

Dependencia de las actividades de administración de personal
del proceso de selección





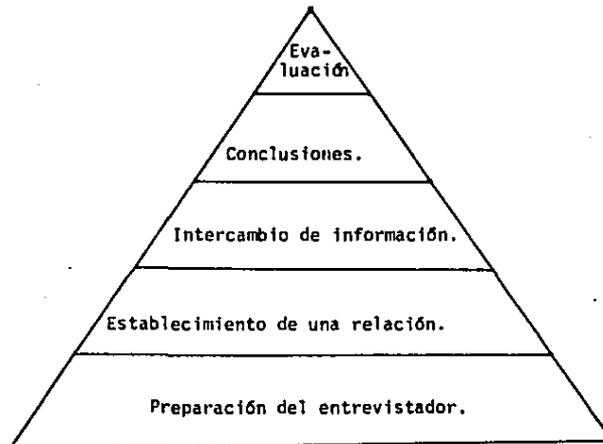
P = Posiblemente

" R "

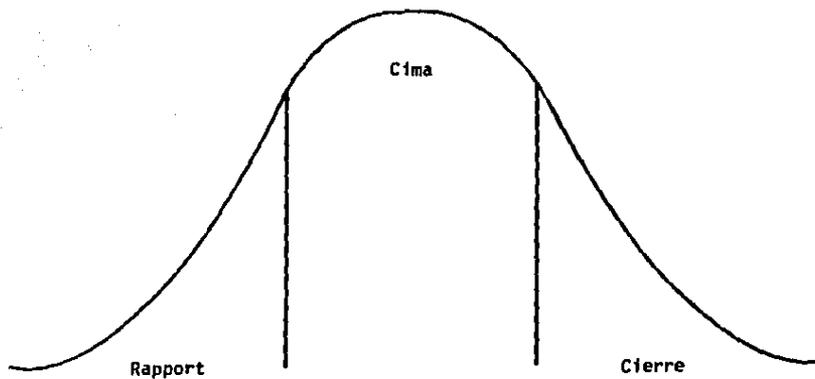
Etapas del proceso de selección

Decisión final	Etapa 7
Decisión de contratación	Etapa 6
Entrevista con un supervisor	Etapa 5
Evaluación médica	Etapa 4
Verificación de referencias	Etapa 3
Entrevista de selección	Etapa 2
Recepción preliminar de los candidatos	Etapa 1

Etapas de una entrevista de empleo.



Fases de la entrevista.



Desarrollo de la entrevista de empleo.

