



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL  
COMO DETERMINATE DEL FUNCIONAMIENTO EFICIENTE DE LA  
DIRECCION DE FINANZAS EN UNA EMPRESA MEDIANA COMERCIAL

Tesis Profesional  
que para obtener el titulo de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

LUIS GERARDO ACUÑA QUINTERO

Asesor Interno: L.A. Bibían Rodríguez Caballero

México D.F.

Agosto



1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**A LA UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA**

**A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS**

**A MIS ASESORES**

**GRACIAS POR SU AYUDA Y  
COOPERACION EN LA  
REALIZACION DE ESTA TESIS.**

**A MONICA**

**GRACIAS POR  
AYUDARME Y  
APOYARME EN TODO**

## **DEDICATORIAS**

**A MIS PADRES**

**CON TODO CARÍÑO Y GRATITUD  
POR LA FE QUE SIEMPRE TUVIERON  
EN MI.**

**A MIS TIAS**

**MA. ELENA Y MARTHA PATRICIA  
CON TODO MI AGRADECIMIENTO  
POR SUS CONSEJOS Y SU APOYO.**

**A MIS PROFESORES**

**GRACIAS POR BRINDARME  
TODOS SUS CONOCIMIENTOS**

## INDICE DE CONTENIDO

Introducción	I
<b>I LA ADMINISTRACION Y LOS RECURSOS HUMANOS</b>	
1.1. Definición de Administración	2
1.1.1 Importancia de la Administración	4
1.2 Proceso Administrativo	5
1.2.1 Previsión	7
1.2.2 Planeación	8
1.2.3 Organización	8
1.2.4 Integración	9
1.2.5 Dirección	10
1.2.6 Control	10
1.3 Definición de la Administración de Recursos Humanos	11
1.4 Objetivos del Departamento de Recursos Humanos	14
1.5 Funciones del Departamento de Recursos Humanos	15
<b>II EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO</b>	
2.1 Definición de Reclutamiento de Personal	22
2.2 Fuentes internas	23
2.2.1 Transferencias	23
2.2.2 Promociones o ascensos	24
2.2.3 Recomendaciones de los empleados	26
2.3 Fuentes externas	28
2.3.1 Instituciones educativas	29
2.3.2 Agencias de empleos	31
2.3.3 Asociaciones profesionales	34
2.3.4 Anuncios	35
2.3.5 Presentaciones espontaneas	36

### III EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

3.1	Definición de Selección de Personal	40
3.2	Requisición de personal	41
3.3	Análisis de Puesto	42
3.4	Entrevista	47
3.4.1	Fases de la entrevista	49
3.4.2	Técnicas de la entrevista	53
3.4.3	Tipos de entrevista	54
3.4.4	Estudio y Evaluación de la Entrevista	59
3.5	Tests Psicológicos	60
3.5.1	Clasificación de los Tests	64
3.5.2	Pruebas de inteligencia	67
3.5.3	Pruebas de personalidad	71
3.5.4	Pruebas de aptitud y de intereses	78
3.6	Verificación de referencias e Investigación socioeconómica	81
3.7	Examen médico	84
3.8	Elaboración del reporte	87

### IV LA EMPRESA

4.1	Definición de empresa	94
4.2	Clasificación de las empresas	95
4.2.1	Empresa micro	100
4.2.2	Empresa pequeña	102
4.2.3	Empresa mediana	103
4.2.3.1	Empresa mediana comercial	105
4.2.4	Empresa grande	106
4.3	Areas funcionales de la empresa	108
4.3.1	Recursos Humanos	109
4.3.2	Mercadotecnia	109
4.3.3	Producción	109
4.3.4	Finanzas	110
4.4	El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Dirección de Finanzas	111

## **V CASO PRACTICO INVESTIGACION DE CAMPO**

<b>5.1 Determinación del Universo y de la Muestra</b>	<b>116</b>
<b>5.2 Entrevista</b>	<b>119</b>
<b>5.3 Herramienta de Recopilación de Datos</b>	<b>124</b>
<b>5.4 Cuantificación de Resultados</b>	<b>130</b>
<b>5.5 Conclusiones Caso Práctico</b>	<b>142</b>
<b>5.6 Propuesta de Caso Práctico</b>	<b>146</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>VIII</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>XXVII</b>
<b>Anexo A Marco Teórico</b>	<b>XXVIII</b>
<b>Referencias Bibliograficas</b>	<b>XXXVIII</b>
<b>Indice de Figuras</b>	<b>XL</b>

## INTRODUCCION

Para iniciar esta investigación fue necesario que me ubicara en una área de la Administración General, el área que escogí fue la de Recursos Humanos. Teniendo como idea central el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Dirección de Finanzas en una Empresa Mediana Comercial.

El tema de esta investigación es el siguiente:

El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal como determinante del funcionamiento eficiente de la Dirección de Finanzas en una Empresa Mediana Comercial.

Dando una aportación a la sociedad para incrementar las actividades de la empresa, a través de la definición y aplicación de un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Dirección de Finanzas; el cual simplificará dicho proceso cubriendo las características del perfil del puesto y las necesidades de la empresa. Así como aporta un conocimiento a la sociedad y ofrece la oportunidad a los candidatos de una fuente de empleo.

Dando una aportación teórica ya que basandome en la Administración General, así como en la Administración de Recursos Humanos por medio del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal ya que busca inducir a los candidatos idóneos a ocupar el puesto vacante de la Dirección de Finanzas, mediante una requisición de Personal previamente

elaborada por el departamento que requiere al Personal que ocupará el puesto vacante.

Teniendo tres Hipótesis Alternas las cuales mencionaré a continuación:

Si los medios de difusión y los exámenes de admisión del Personal requerido influyen en el Reclutamiento de y Selección de Personal, por tanto la ausencia de medios de difusión y los exámenes de admisión provoca el decremento del Personal, luego entonces al organizar los medios de difusión y los exámenes de admisión de acuerdo a las características del perfil del puesto permite el incremento del Personal.

Si las características de las personas que ocuparán el puesto vacante influyen en el Reclutamiento y Selección de Personal, por lo tanto la búsqueda de los candidatos idóneos provoca la modificación de las características del perfil del puesto, luego entonces es necesario cumplir con los lineamientos establecidos mediante las características del perfil del puesto para la búsqueda de candidatos idóneos decrementando con esto la modificación de las características del mismo.

Si la definición de las características del perfil del puesto, las fuentes de reclutamiento, los exámenes de admisión influyen en el Reclutamiento y Selección de Personal, por lo tanto la atracción de los candidatos, la aplicación de métodos de Reclutamiento y Selección de Personal en la Dirección de Finanzas, provoca

eficiencia en el desarrollo del puesto, unificación de las características del perfil del mismo, e incremento de candidatos idóneos y modificación de los exámenes de admisión luego entonces a mayor definición de las características del perfil del puesto, las fuentes de reclutamiento y la modificación de los exámenes de admisión provoca mayores posibilidades para cumplir con los lineamientos establecidos de acuerdo a las características del perfil del puesto, incrementando la eficiencia en la atracción y selección de candidatos idóneos en la Dirección de Finanzas.

Desprendiéndose de estas Hipótesis Alternas una Hipótesis Central la siguiente:

Si la Definición de las características del perfil del puesto, en la Dirección de finanzas, las fuentes de reclutamiento, los exámenes de admisión y Selección de Personal, por lo tanto provoca eficiencia en el desarrollo del puesto, unificación de las características del perfil del mismo, e incremento de candidatos idóneos y modificación de los exámenes de admisión luego entonces a mayor definición de las características del perfil del puesto, las fuentes de reclutamiento y la modificación de los exámenes de admisión provoca mayores posibilidades para cumplir con los lineamientos establecidos de acuerdo a las características del perfil del puesto, incrementando la eficiencia en la atracción y selección de candidatos idóneos en la Dirección de Finanzas.

De esta Hipótesis se desprende una Hipótesis Nula que dice lo siguiente:

Si la Definición de las características del perfil del puesto, en la Dirección de finanzas, no influye en las fuentes de reclutamiento, los exámenes de admisión y Selección de Personal, por lo tanto no provoca eficiencia en el desarrollo del puesto, unificación de las características del perfil del mismo, e incremento de candidatos idóneos y modificación de los examens de admisión luego entonces a mayor definición de las características del perfil del puesto , las fuentes de reclutamiento y la modificación de los exámenes de admisión, no provoca mayores posibilidades para cumplir con los lineamientos establecidos de acuerdo a las características del perfil del puesto, tampoco incrementa la eficiencia en la atracción y selección de candidatos idóneos en la Dirección de Finanzas.

Teniendo como objetivos los siguientes:

**GENERAL:**

Describir, el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal como determinante de las características del perfil del puesto, las fuentes de Reclutamiento y la Selección de los empleados idóneos que ocuparan el puesto vacante en la Dirección de Finanzas en una Empresa Mediana Comercial.

**PARTICULAR**

Proporcionar información a través de las fuentes de Reclutamiento y los exámenes de admisión para la atracción y selección de candidatos

idóneos que ocuparán el puesto vacante en la Dirección de Finanzas en una Empresa Mediana Comercial.

#### **ESPECIFICO**

Establecer parámetros que permitan llevar a cabo el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Empresa Mediana Comercial, así como de las fuentes de reclutamiento y los exámenes de admisión.

Teniendo como objeto de estudio al Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Dirección de Finanzas en la Empresa Mediana Comercial. Conceptual Simple.

Los métodos implementados son los siguientes:

#### **GENERALES**

La investigación presenta un desarrollo que plantea la siguiente relación metodológica: Inductivo, Analítico, Sintético, Analógico.

**INDUCTIVO.** Determina las características del Proceso de Reclutamiento y Selección de candidatos idóneos en la Dirección de Finanzas en la Empresa Mediana Comercial.

**ANALITICO.** Estudia cada una de las partes del Proceso de Reclutamiento y Selección estableciendo una relación de las características del perfil exigido a los candidatos.

**SINTETICO.** Integra las fuentes de Reclutamiento, las características del perfil del puesto así como cada uno de los exámenes de Selección en la Dirección de Finanzas en la Empresa Mediana Comercial

**ANALOGICO.** Compara los medios de Reclutamiento, la elaboración del perfil, medios de difusión, los exámenes de Selección con otras empresas medianas comerciales.

Teniendo como técnicas de recopilación de datos las siguientes:

- GENERALES:**
- Análisis de contenido
  - Cuestionarios
  - Fichas de campo
  - Metodo de Planeación

Teniendo como ubicacion temporal de Febrero de 1995 a Julio de 1995; y la espacial que dice:

México, D.F. en los siguientes lugares:

- Biblioteca de la Universidad Latinoamericana
- Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración (UNAM)
- Biblioteca Central de la U.N.A.M.
- Biblioteca de la Universidad del Valle de México (Plantel Tlalpan)

- Empresa mediana comercial (ubicada en la Calle X en el D.F.)

Esta investigación en su delimitación teórica, está enfocada a una Empresa Mediana Comercial denominada Empresa Comercial X por convenir así a sus intereses en la cual se tomará como base el área de Finanzas a nivel Dirección.

En el desarrollo de la investigación, se tomará en cuenta la descripción, análisis del puesto; se determinarán las fuentes internas y externas de Reclutamiento, los exámenes de admisión, requisición del Personal, entrevistas, examen médico concluyendo con la elaboración del reporte correspondiente.

En las limitaciones de la investigación se encontró:

- Escasés de información del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.
- Falta de cooperación de la muestra empresarial para el desarrollo de la investigación.
- Falta de tiempo para llevar a cabo el desarrollo de la investigación.
- Integración en el aspecto cuantitativo de los parámetros a establecer.

# **CAPITULO I**

## **LA ADMINISTRACION Y LOS RECURSOS HUMANOS**

### **1.1 Definición de Administración**

#### **1.1 Importancia de la Administración**

### **1.2 Proceso Administrativo**

#### **1.2.1 Previsión**

#### **1.2.2 Planeación**

#### **1.2.3 Organización**

#### **1.2.4 Integración**

#### **1.2.5 Dirección**

#### **1.2.6 Control**

### **1.3 Definición de la Administración de Recursos Humanos**

### **1.4 Objetivos del Departamento de Recursos Humanos**

### **1.5 Funciones del Departamento de Recursos Humanos**

En el presente capítulo definiré a la Administración, señalaré la importancia de esta, mencionaré el Proceso Administrativo dando cada una de sus etapas las cuales son previsión, planeación, organización, integración, dirección y control. Posteriormente definiré a la Administración de los Recursos Humanos, dando sus objetivos y las funciones de la misma.

### 1.1 DEFINICION DE ADMINISTRACION

La definición etimológica se refiere a la explicación del origen de la palabra considerando para ello los elementos fonéticos que la forman.

La palabra " Administración, se forma del prefijo **ad**, hacia y de **ministratio**. Esta última palabra viene a su vez de **minister**, vocablo compuesto de **minu**, comparativo de inferioridad y del sufijo **ter** que sirve como término de comparación, **minister** expresa precisamente subordinación u obediencia, el que realiza una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son así los elementos principales obtenidos. " (1)

A continuación, se mencionarán algunas definiciones de Administración, emitidas por diversos autores, con el fin de visualizar mejor la definición.

George Terry dice que la Administración " Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, con el uso de seres humanos y otros recursos. La

administración es una actividad que convierte los recursos humanos y físicos desorganizados en resultados útiles y efectivos. " (2)

Stephen P. Robbins menciona que la Administración " se refiere al proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas, este proceso representa las funciones o actividades primarias del administrador. Estas se clasifican en planeación, organización, liderazgo y control. " (3)

Lourdes Münch Galindo y José Martínez mencionan que la Administración " Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible. " (4)

En las definiciones anteriores se puede observar que todos los autores concuerdan, de una manera, en que la definición de Administración está integrada por los siguientes elementos:

- a) **OBJETIVO.** Es decir, que la Administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
- b) **EFICIENCIA.** La Administración no solo busca obtener resultados, sino optimizarlos mediante el aprovechamiento de los recursos
- c) **GRUPO SOCIAL.** Para que la Administración exista, es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social.

d) COLABORACION DEL ESFUERZO AJENO. La Administración aparece de la colaboración de otras personas.

e) COORDINACION DE RECURSOS. Para administrar se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro común.

De lo anterior mencionaré la siguiente definición ya que es la que considero idónea porque contiene elementos importantes:

**" La Administración es el proceso que permite el logro de los objetivos de un grupo social, mediante el aprovechamiento óptimo de los recursos; la combinación, sistematización y análisis de estos, así como por medio de la colaboración de otras personas, buscando alcanzar el máximo de eficacia y eficiencia dentro de un organismo social "(5)**

Una vez que llegué a una definición de lo que es la Administración es necesario indicar cual es la importancia de la misma que explicaré a continuación.

#### 1.1.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

México, prototipo de país en vías de desarrollo, en pleno proceso de industrialización; tiene la urgente necesidad de contar con técnicas idóneas para coordinar los recursos de los diversos sectores productivos.

Esto se puede lograr por medio de la Administración. Para nadie es desconocida la gran importancia de esta disciplina que capacita al profesional de cualquier área, para tomar decisiones racionales, optimizar la utilización de los recursos y lograr con eficiencia los objetivos de cualquier tipo de organización.

En conclusión, la Administración nos permite lograr un adecuado funcionamiento de cualquier entidad social, así como una alta productividad y eficiencia en la misma; estableciendo principios, métodos y procedimientos para obtener la rapidez y efectividad dentro de la organización, contribuyendo al bienestar de la comunidad.

Pero ¿cuál es el proceso que representa las funciones o actividades primarias del administrador?

## 1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

El Proceso Administrativo " Es una serie de pasos o etapas a seguir para administrar de una forma eficiente y eficaz los recursos de una empresa."(6)

Una vez que definí lo que es el Proceso Administrativo mencionaré cada una de sus etapas.

En la figura 1.1 se muestran diversos criterios del Proceso Administrativo.  
(7)

AUTOR	ANO		ETAPAS		
Henry Fayol	1886	Prevision	Organización	Comando Coordinación	Control
Hary Arthur Hopf	1935	Planeación	Organización	Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Prevision Planeación	Organización	Comando Coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización	Dirección	Control
R.C. Davis	1951	Planeación	Organización		Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
John E. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación Coordinación	Control
Dalton Mc. Farland	1958	Planeación	Organización		Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
Isaac Guzmán Valdivia	1961	Planeación	Organización Integración	Dirección Ejecución	Control
J. Antonio Fernández	1967	Planeación	Implementación		Control
R. Alec Mackenzie	1969	Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
William P. Leonard	1971	Planeación	Organización	Dirección	
Sisk y Sverdik	1974	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Leonard Kazmier	1974	Planeación	Organización	Dirección	Control
Robert F. Buchele	1976	Planeación	Organización Staffing	Liderazgo	Control
Burt K. Scanlan	1978	Planeación Toma de decisiones	Organización	Dirección	Control

FIGURA 1.1 DIVERSOS CRITERIOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El Proceso Administrativo que utilizaré es el del maestro Agustín Reyes Ponce, puesto que es el que a mi juicio es el que se adapta a las necesidades de mi investigación y es el que a continuación describo.

### 1.2.1 PREVISION

La Previsión es la primer etapa la cual " Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles " (8)

La Previsión comprende, tres elementos fundamentales los cuales son:

- 1.- **Objetivos.**- a esta etapa corresponde fijar los fines
- 2.- **Investigaciones.**- se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
- 3.- **Cursos alternativos.**- trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

Lo anterior es de importancia según Münch Galindo ya que se tienen que ver cuales son los objetivos. Investigaciones y cursos alternativos de acción.

### 1.2.2 PLANEACION

" Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo han de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades necesarias para su realización "(9)

Esta etapa comprende tres elementos importantes:

- 1.- Políticas.- principios para orientar la acción que se requiera para poder realizar una actividad en forma eficiente y así alcanzar los objetivos establecidos.
- 2.- Procedimientos.- secuencia de operaciones o métodos para ejercer la actividad desempeñada a corto o a largo plazo.
- 3.- Programas.- fijación de tiempos requeridos para realizar una actividad en un tiempo determinado y así conseguir los objetivos.

### 1.2.3 ORGANIZACION

La Organización " se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. "(10)

En la definición anterior se ven claramente tres elementos:

- 1.- Jerarquías.- fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.

- 2.- Funciones.- la determinación de como deben de dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- 3.- Obligaciones.- las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

#### 1.2.4 INTEGRACION

" Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que señala como necesarios para su mayor y eficaz funcionamiento, escogiéndolos y buscando su mayor desarrollo. "(11)

De acuerdo con la definición tenemos que señalar tres elementos esenciales:

- 1.- Selección.- técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- 2.- Introducción.- la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y lo más rápidamente que sea posible al organismo social.
- 3.- Desarrollo.- todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar.

### 1.2.5 DIRECCION

La Dirección es la quinta etapa la cual " es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados. "(12)

Por lo tanto comprende los siguientes elementos:

- 1.- Mando o Autoridad.- es el principio del que deriva toda la Administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección, se estudia como delegarla y como ejercerla.
- 2.- Comunicación.- es como el sistema nervioso de un organismo social; ya que lleva al centro director de todos los elementos que deben de conocerse, y de este, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.
- 3.- Supervisión.- la función última de la Administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se hablan planeado.

### 1.2.6 CONTROL

El Control es la sexta y última etapa del Proceso Administrativo de Agustín Reyes Ponce la cual " consiste en el establecimiento de sistemas que nos permiten medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes. "(13)

Esta definición también se basa en tres elementos:

- 1.- Establecimiento de normas.- sin ella es imposible hacer la comparación, base de todo control.
- 2.- Operación de controles.- ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- 3.- Interpretación de resultados.- ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Una vez mencionado el Proceso Administrativo que es la función que todo administrador debe desarrollar es necesario definir a la Administración de Recursos Humanos como punto esencial a mi investigación.

### 1.3 DEFINICION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Para comprender de una forma idónea que es la Administración de Recursos Humanos es necesario tomar en cuenta algunas definiciones.

Según Fernández Arena " La Administración de Recursos Humanos persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. " (14)

LL.L. Byars Menciona que " La Administración de los Recursos Humanos es el área de la administración con los aspectos del Recurso Humano de una organización o empresa. "(15)

Patricia Quintero dice que " La Administración de Recursos Humanos es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, e integración de las personas con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la empresa. "(16)

De las definiciones anteriores puedo mencionar los elementos comunes de ellas, las cuales son las siguientes:

Por medio de la Planeación del Elemento Humano, los empleados pueden ser colocados en los puestos donde no solo aporten su esfuerzo y contribución, sino también donde sean eficaces y eficientes.

Organizar es el proceso de establecer relaciones entre los recursos disponibles de la entidad, de modo que su estructuración facilite la consecución de objetivos.

Dirigir es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.

Controlar se refiere a una observación y comparación de la acción con los planes.

La consecución se refiere a la obtención de la cantidad adecuada de personal que laborará en la empresa.

El desarrollo se refiere al incremento de las capacidades del personal mediante la capacitación.

La integración busca efectuar una razonable conciliación entre los intereses del recurso humano y la organización.

La remuneración se refiere a la retribución equitativa del personal, en base a sus esfuerzos, interés y empeño para el logro de los objetivos deseados.

Por medio de la integración se busca efectuar una razonable conciliación entre los intereses del individuo y de la organización.

En base a lo anterior retomaré la definición de la Lic. Patricia Quintero ya que a mi juicio es la completa.

**" La Administración de Recursos Humanos es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, e integración de las personas con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la empresa. "(17)**

Una vez que definí a La Administración de los Recursos Humanos tiene objetivos que se reflejan en el Departamento de Recursos Humanos.

#### 1.4 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Uno de los principales objetivos del Departamento de Recursos Humanos es proporcionar a las organizaciones de una fuerza laboral eficaz y eficiente.

Se busca maximizar la eficiencia en la utilización de los Recursos Humanos, de tal modo que los empleados estén realmente satisfechos con la función que vayan a desempeñar en la organización. Dicho de otra forma, se busca lograr una adecuación entre el hombre y el puesto, con el fin de lograr el objetivo de la empresa y del elemento humano.

También se busca eliminar los problemas del personal de la empresa, es decir que los empleados no se encuentren en el puesto adecuado y por lo tanto no desempeñan eficientemente sus funciones.

En conclusión, se pretende aumentar la eficiencia del flujo de trabajo, así como lograr la satisfacción de los recursos humanos para conseguir los objetivos planeados.

Las funciones del Departamento de Recursos Humanos son desarrollados en el siguiente punto.

## 1.5 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Las Funciones del Departamento de Recursos Humanos según Münch Galindo (18) son las que a continuación menciono:

- 1.- Determinar las necesidades de Recursos Humanos
- 2.- Reclutamiento y Selección de personal
- 3.- Desarrollo de los empleados
- 4.- Recompensa a los empleados
- 5.- Asesoría de empleados
- 6.- Actuar como enlace con los sindicatos
- 7.- Contratación
- 8.- Inducción
- 9.- Capacitación

Las cuales describiré a continuación.

### 1.- Determinar las necesidades de Recursos Humanos

A este aspecto se le llama **Planeación de Recursos Humanos** e intenta estimar las necesidades futuras de personal de la organización, empieza con una evaluación de los Recursos Humanos actuales de la organización.

## 2.- Reclutamiento y Selección de Personal

El Reclutamiento incluye buscar y atraer a un grupo de candidatos competentes para cubrir las necesidades de personal.

El propósito de la Selección es escoger entre los aspirantes a las personas con posibilidades de éxito en el puesto. ( punto que explicaré en el Capítulo II El Proceso de Reclutamiento de Personal y en el Capítulo III El Proceso de Selección de Personal)

## 3.- Desarrollo de los empleados

Proporciona al personal nuevas habilidades y capacidades para asegurar su utilidad continua en la organización y para la satisfacción de sus deseos personales de avance.

## 4.- Recompensa a empleados

Este consiste en los logros, méritos y recompensas extrínsecas e intrínsecas dadas a los empleados. Las primeras son las que siente el individuo en ser y las segundas son tangibles e incluyen sueldos. Algunas recompensas son exigidas por la ley.

## 5.- Asesoría de empleados

El Departamento de Recursos Humanos debe de auxiliar al Gerente de línea a entender a los empleados y a comunicarse con ellos y participa ayudando a los que tienen problemas personales o relacionados con el puesto.

**6.- Actuar como enlace con los sindicatos**

Tiene gran participación en el proceso de negociaciones, manejo de quejas y conflictos.

**7.- Contratación**

Es la prestación de un trabajo subordinado mediante el pago de un salario

**8.- Inducción**

Es conocer a la empresa de acuerdo a sus políticas y procedimientos

**9.- Capacitación**

Se considera como un proceso educativo a corto plazo que utilizan un procedimiento planeado y organizado para acrecentar la eficiencia en el logro de las metas organizacionales.

En el transcurso de este capítulo mencioné la definición de la Administración, mencioné el Proceso Administrativo del Maestro Agustín Reyes Ponce el cual consiste en Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control; además se definió a la Administración de Recursos Humanos, mencioné los objetivos principales del Departamento de Recursos Humanos así como sus funciones.

Una vez explicado lo anterior es necesario mencionar el Proceso de Reclutamiento que es una de las bases esenciales de ésta investigación, el cual se desarrollará en el siguiente capítulo.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) REYES Ponce, Agustín  
Administración de Empresas Teoría y Práctica  
Edit. Limusa  
P.P 15,16  
México, 1980
- (2) TERRY, George  
Principios de Administración  
Edit. C.E.C.S.A.  
P.P 22  
México, 1986
- (3) ROBBINS, Stephen  
Administración Teoría y Práctica  
Edit. Prentice Hall  
P.P 5  
México, 1987
- (4) MÜNCH , Galindo Lourdes y MARTINEZ, José  
Fundamentos de Administración  
Edit. Trillas  
P.P 15  
México, 1982
- (5) QUINTERO, Ponce Martha Patricia  
Tesis: La intervención del Licenciado en Ciencias Administrativas  
en la Reorganización de Empresas Medianas a Nivel Externo  
P.P 2  
México, 1980
- (6) REYES, Ponce Agustín  
Administración de Empresas Teoría y Práctica  
Edit. Limusa  
P.P 55  
México, 1980
- (7) MÜNCH, Galindo Lourdes y Martinez , José  
Fundamentos de Administración  
Edit Trillas  
México, 1980

- (9) Idem  
P.P 62
- (10) Idem  
P.P 62
- (11) Idem  
P.P 63
- (12) Idem  
P.P 63
- (13) Idem
- (14) FERNANDEZ, Arena José Antonio  
Administración de Personal  
Edit. Trillas  
P.P  
México, 1985
- (15) BYARS, Lloyds  
Administración de Recursos Humanos  
Edit. Interamericana  
P.P 115  
México, 1983
- (16) QUINTERO, Ponce Martha Patricia  
Tesis : La intervención del Licenciado en Ciencias Administrativas  
en la Reorganización de Empresas Medianas a Nivel Externo  
P.P 40  
México, 1978
- (17) Idem  
P.P 40
- (18) MÜNCH, Galindo Lourdes  
Fundamentos de Administración  
Edit. Trillas  
P.P 65  
México, 1982

## **CAPITULO II**

# **EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

### **2.1 Definición de Reclutamiento de Personal**

### **2.2 Fuentes Internas**

#### **2.2.1 Transferencias**

#### **2.2.2 Promociones y Ascensos**

#### **2.2.3 Recomendaciones de los empleados**

### **2.3 Fuentes Externas**

#### **2.3.1 Instituciones educativas**

#### **2.3.2 Agencias de empleos**

#### **2.3.3 Asociaciones profesionales**

#### **2.3.4 Anuncios**

#### **2.3.5 Presentaciones espontáneas**

En el contenido de este capítulo trataré de definir el Reclutamiento de Personal, mencionaré las Fuentes de Reclutamiento las cuales son las internas ( Transferencias, promociones o ascensos, recomendaciones de los empleados ) y las externas ( Instituciones educativas, agencias de empleos, asociaciones profesionales, anuncios, presentaciones espontáneas ), para establecer un conocimiento que permita al lector comprender un Proceso de Reclutamiento eficiente

## 2.1 DEFINICION DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

A continuación, se mencionarán algunas definiciones de Reclutamiento de Personal, emitidas por diversos autores, con el fin de visualizar mejor la definición.

Andrew F. Sikula dice que el Reclutamiento de Personal " Consiste en obtener hombres y mujeres para el servicio. Su meta es crear un conjunto de personas disponibles de trabajar en una empresa. "(19)

Lloyds L. Byars menciona que el Reclutamiento de Personal es " el proceso por medio del cual va atraer un grupo de personas entre las cuales ocuparán un puesto vacante. "(20)

Martha Caire Marinez define al Proceso de Reclutamiento como un "proceso sistemático mediante el cual se descubren aspirantes a ocupar el puesto vacante de la empresa y son inducidos a llenar una solicitud."(21)

En base a las definiciones anteriores puedo decir que:

**" El Proceso de Reclutamiento de Personal consiste en atraer a una serie de candidatos a ocupar un puesto vacante dentro de una organización. "( 22)**

Definido el Proceso de Reclutamiento mencionaré las fuentes internas de este.

## **2.2 FUENTES INTERNAS**

Son aquellas que se llevan a cabo con el personal actual de la empresa o mediante la ayuda del mismo. Las cuales son:

- a) Transferencias
- b) Promociones o ascensos
- c) Recomendaciones de los empleados

### **2.2.1 TRANSFERENCIAS**

Una Transferencia se refiere al movimiento de un individuo a otro puesto de la empresa con remuneración similar o distinta con diferentes responsabilidades y con el mismo nivel. Estos cambios elevan la moral, la lealtad y motivan considerablemente a los empleados actuales, ayudan a

evitar despidos, logran atraer reclutas, ya que ven que la empresa ofrece puestos en el futuro.

La transferencia puede requerir que el empleado cambie de grupo de trabajo, de lugar, de turno, o de unidad organizacional; puede inclusive requerir su relocalización en otra área geográfica.

Las transferencias proporcionan a los empleados entrenamiento y experiencias de desarrollo. La asignación de un individuo a una variedad de puestos y departamentos, puede ayudarlo a prepararse para puestos de nivel superior además de incrementar su efectividad en su nivel presente.

La transferencia de empleados problema debe de ser cuidadosamente controlada en particular, puesto que a menudo esta acción no elimina la causa del problema. Cuando la transferencia implica un conflicto del empleado, el Departamento de Recursos Humanos deberá hacer el intento de ayudar a los supervisores a solucionarlo en lugar de pasar los problemas a otro supervisor.

## 2.2.2 PROMOCIONES O ASCENSOS

Una promoción o ascenso, implica un cambio de un puesto inferior a otro superior en la organización, con un aumento de sueldo, responsabilidades y compromisos. Sin embargo el nuevo puesto representa demandas para él. Las promociones o ascensos se identifican con la ambición del personal, con la voluntad para trabajar y con el deseo

de seguir adelante, la demostración de estas cualidades contribuirá al avance de los individuos, la influencia y ayuda de la familia también son factores para los avances en la carrera del individuo.

Las promociones permiten que una organización utilice efectivamente cualquier talento o actividad que los individuos hayan podido desarrollar durante el curso de su entrenamiento o empleo. La oportunidad de obtener una promoción puede servir como incentivo para que los individuos mejoren adicionalmente sus capacidades en el desempeño de su trabajo. Las promociones pueden servir también como una recompensa y como evidencia de apreciación por la empresa hacia los empleados.

Los méritos y antigüedad determinan normalmente los dos criterios principales para las promociones. El término **méritos** se aplica de una forma idónea al desempeño del trabajo del individuo, también se usa con referencia a sus habilidades. En un sentido más amplio puede decirse que los méritos se refieren tanto al desempeño como a la habilidad; este es el sentido en que se usan los méritos como criterio para determinar los requerimientos de un puesto de un nivel superior. La evidencia de estos pueden obtenerse para las calificaciones de desempeño del trabajo y las puntuaciones en las pruebas. La **antigüedad** se refiere al tiempo de servicios que ha acumulado un empleado en la organización.

Al dar reconocimiento a los méritos y a la antigüedad el problema, no es el de decidir cual de los dos factores considerar; el problema es

determinar el grado de reconocimiento, que deberá darse a cada uno de los factores. En raras ocasiones se considera el mérito o la antigüedad con exclusión uno del otro, a pesar de que las empresas prefieren dar mayor peso a los méritos. Si las diferencias entre los méritos de los empleados son pequeñas o difíciles de medir, los Gerentes a menudo, consciente o subconscientemente, concederán promociones a los candidatos con mayor tiempo de servicios.

Al considerar candidatos para una promoción, su desempeño en puestos anteriores no necesariamente proporcionan una base para predecir en puestos de un alto nivel. Este hecho es especialmente confiable si un empleado está siendo promovido a un puesto diferente, como es la situación en que un empleado de operación se promueve a un puesto de supervisión.

Una promoción puede originar un cambio decidido en la situación de trabajo y en el comportamiento del empleado, no sólo debe el individuo ajustarse a las nuevas relaciones y a las responsabilidades de un puesto de nivel superior, sino debe de aprender como usar la autoridad adicional que se le otorga.

### 2.2.3 RECOMENDACIONES DE LOS EMPLEADOS

Todos conocemos a algún elemento humano bueno para la empresa. Las recomendaciones de los empleados se refieren a familiares, parientes o amigos de alguno de los trabajadores actuales que pudieran resultar

buenos candidatos para los puestos vacantes. Los empleados pueden enviar buscadores de empleo al Departamento de Personal de la organización. Dichos trabajadores pueden ser utilizados para conseguir solicitantes calificados, muchas empresas permiten que su personal intervenga en su Proceso de Reclutamiento. Este sistema aparte de proveer candidatos idóneos, motiva al personal. Si los empleados se encuentran satisfechos con su empleo, comunicarán esto a las personas que conozcan.

Cuando se presenta cierta dificultad determinado personal es conveniente recurrir a este tipo de fuente, ya que por lo general, los empleados actuales suelen conocer Individuos con habilidades o conocimientos similares a los que lo requieren.

Una de las ventajas de este tipo de Fuente de Reclutamiento, es que los candidatos conocen algo acerca de la empresa, gracias a los datos que les proporcionaron los empleados actuales de la misma.

Debemos evitar el establecer como fuente única de abastecimiento de personal a los recomendados de los empleados, ya que podemos caer en un **Nepotismo**.

El **Nepotismo** se refiere al favoritismo que demuestran algunos funcionarios de una empresa hacia sus parientes, es decir, únicamente ofrecen oportunidades de empleo a estos, no importando los méritos y habilidades de los mismos.

Una vez mencionadas y explicadas las fuentes internas de reclutamiento es necesario hablar de la fuentes externas de reclutamiento.

### 2.3 FUENTES EXTERNAS

Cuando no contamos dentro de la empresa con el personal adecuado para determinado puesto vacante o que ni siquiera tenemos candidatos en espera de una oportunidad dentro de nuestro archivo, es el momento adecuado para recurrir a las **Fuentes Externas**.

Algunas organizaciones pueden cubrir los requerimientos de los Recursos Humanos con su personal actual y otras no.

Existe una variedad de Fuentes Externas de donde podemos conseguir personal. Una de las ventajas en este tipo de fuente es que tenemos mayor campo de acción para encontrar a los posibles candidatos. Además de que nos proporcionan personal con diferentes clases de aptitudes, algunas, sólo trabajan con personal a determinado nivel, como podría ser el caso de las firmas consultoras de negocios que se dedican a reclutar personal a nivel ejecutivo.

El personal reclutado por fuentes externas pueden atraer ideas nuevas que mejoren la eficiencia en las actividades desarrolladas en la empresa, aunque también presenta el inconveniente de que se desconoce la empresa.

Dentro de las Fuentes Externas tenemos las siguientes:

- 1.- Instituciones educativas
- 2.- Agencias de empleos
- 3.- Asociaciones profesionales
- 4.- Anuncios
- 5.- Presentaciones espontáneas

### 2.3.1 INSTITUCIONES EDUCATIVAS

El Reclutamiento en este tipo de instituciones es común en las empresas. La creciente demanda que presentan las organizaciones por personal con grados académicos superiores en la áreas; administrativa, científica y técnica, los han llevado a recurrir a este tipo de fuente de Reclutamiento. La empresa debe de mantener contacto con todo tipo de instituciones educativas.

Para los puestos técnicos y de oficina, de ingeniería o científicos y para otros puestos especializados, el Reclutamiento debe desarrollar un Programa de Reclutamiento en las instituciones educativas adecuadas. Estos programas consisten en visitas a éstas, entrevistando a los graduados de las mismas. Generalmente el encargado de la bolsa de

trabajo en este tipo de instituciones, constituye el contacto ideal aunque las empresas prefieren mantener contacto directo con los estudiantes de estos planteles.

Los programas de Reclutamiento en las Universidades, manejados adecuadamente pueden ser uno de los métodos económicos para reclutar personal, ya que se atraen candidatos altamente capacitados y preparados intelectualmente que con sólo un poco de entrenamiento pueden ascender a los escalafones gerenciales y ejecutivos.

El Reclutamiento en este tipo de instituciones debe de planearse de acuerdo con los ciclos escolares de los calendarios académicos. Deben de revisarse con anterioridad las necesidades de energía humana antes de que finalice el ciclo escolar, de modo que quede tiempo suficiente para programar las visitas y entrevistas con los graduados.

La desventaja de este tipo de medio de reclutamiento puede ser que se coloque en el puesto vacante a una persona con mayor capacidad que la requerida y por lo tanto el individuo pierda el interés pronto y renuncie.

Una opción para poder aprovechar este tipo de fuente de reclutamiento es proporcionar un horario flexible, es decir, un horario de medio tiempo, de acuerdo a las necesidades del individuo para que termine sus estudios. De esta manera el empleado adquirirá experiencia laboral mientras finaliza su carrera.

Es necesario hablar de las Agencias de Empleos, las cuales se constituyen también como una Fuente de Reclutamiento

### 2.3.2 AGENCIAS DE EMPLEOS

Las empresas recurren a este tipo de agencias para reclutar a sus posibles candidatos para sus puestos vacantes o de nueva creación.

Algunas de estas agencias no persiguen el lucro como principal objetivo en el desempeño de sus actividades, pero para otras es su meta primordial. El tipo más común en nuestro país es el de las agencias de empleos con fines lucrativos. Dichas agencias cobran honorarios, ya sea a la empresa o al solicitante, según sus políticas o de acuerdo al que resultó beneficiado, es decir, quien solicitó el servicio.

Estos honorarios pueden ser fijos o en base a un porcentaje del sueldo anual o un mes de salario, según lo marque o estipule la agencia.

Las agencias de empleos se especializan en empleados de oficina o en empleados a nivel ejecutivo.

Las organizaciones que utilizan este tipo de fuente externa de reclutamiento es conveniente de que se cercioren de que están pagando una cuota justa de acuerdo a la calidad del servicio que van a recibir.

A continuación daré una explicación detallada sobre los tipos de agencia de empleo que son las comunes:

- a) Agencias Privadas de Colocación
- b) Firmas Consultoras de Negocios

Las primeras también conocidas como Agencias de Selección de Personal u oficinas o servicios de empleos.

En estas el individuo se inscribe en este tipo de agencia que posee contactos sin una serie de empresarios que buscan candidatos. Las empresas informan a la agencia de sus requerimientos de personal con cierto detalle, a fin de que se pueda realizar el trabajo de Selección preliminar.

La búsqueda de empleo del individuo disminuye, ya que sabe que este tipo de agencias mantienen contacto con distintas empresas que cuentan con puestos vacantes y que requieren personal con determinada habilidad o conocimiento. El empresario se beneficia, ya que cuenta con una corriente de candidatos en busca de empleo, aparte de que han sido seleccionados para las plazas vacantes.

Las Agencias Privadas de Colocación proporcionan a las empresas referencias sobre vacantes específicas listadas con ellas y proporcionan servicio de colocación a las personas que buscan empleo. Las agencias

privadas tienden a especializarse en ocupaciones y capacidades. Algunas de estas firmas realizan pruebas, asesoría y guía de carreras a los individuos que acuden a estas.

Estas agencias surgieron con el fin de ayudar a las empresas a reclutar solicitantes. Algunas de ellas seleccionan cuidadosamente a los candidatos antes de enviarlos al Departamento de Recursos Humanos de la empresa solicitante, otras únicamente les proporcionan la dirección de la empresa para que se presente en el Departamento de Recursos Humanos de dicha organización.

Ciertas empresas solicitantes de candidatos desean ocultar su identidad en cuanto a la posible publicación que puedan hacer dichas agencias acerca del puesto vacante y hasta pueden llegar a dejar en manos de la agencia la entrevista inicial. Esto lo hacen, con el fin de evitarse un sin número de personas que lleguen debido al anuncio publicado por la agencia acerca del puesto vacante, en otras ocasiones, es porque no desean que sus empleados actuales se enteren.

Las segundas reciben el nombre de Agencias para la Consecución de Ejecutivos, Empresas Profesionales o de Búsqueda o Firmas de Servicios Ejecutivos.

Este tipo de agencias son más especializadas que las anteriores. Los honorarios por este tipo de servicios ejecutivos es alto. Estas firmas

investigan a fondo a los individuos antes de recomendarlo para un puesto ejecutivo.

Algunas veces, los posibles candidatos son los que acuden a este tipo de firmas de servicios ejecutivos, ya que de acuerdo a sus conocimientos y amplia experiencia en el campo donde se desarrollan, consideran que no son justas las oportunidades que se les brindan en su empresa actual.

La diferencia entre este tipo de firmas de servicios ejecutivos y las agencias privadas de colocación radica en que las primeras buscan, en ocasiones al candidato solicitado en las empresas competidoras, aunque también suelen utilizar anuncios o el teléfono. Este tipo de firmas de servicios de ejecutivos han sido severamente criticadas denominándoles como **Cazadores de Cabezas, Piratas de Personal, Ladrones de Cadáveres, Invasores**, entre otros. Pero estas se defienden argumentando que son; **Explotadores de Talentos, Reclutadores de Ejecutivos y Especialistas de Personal**.

Ya que expliqué la fuente externa de Reclutamiento de Agencias de Empleos y sus tipos, es necesario hablar de las Asociaciones Profesionales.

### 2.2.3 ASOCIACIONES PROFESIONALES

Las Asociaciones Profesionales se consideran una idónea fuente para reclutar candidatos en la empresa. Algunas de estas cuentan con

departamentos de colocaciones que ayudan a los recientes egresados y a los que poseen una experiencia aceptable en su profesión a colocarse en un empleo.

Algunas de estas asociaciones cuentan con publicaciones mensuales que tienen una sección para anuncios clasificados.

Los reclutadores consideran que los profesionistas que pertenecen a este tipo de asociaciones están actualizados y creen poder conseguir personal de alta calidad.

En este tipo de fuente externa de Reclutamiento se pueden encontrar personas que posean especialidades que resulten difíciles de conseguir.

#### 2.3.4 ANUNCIOS

Aquí podemos considerar cualquier tipo de publicación o de anuncio que se haga, ya sea en, diarios, revistas especializadas, boletines de convención, radio, televisión, etc., que lleven como finalidad el atraer a los posibles candidatos.

Los anuncios tienen la ventaja de abarcar a un auditorio grande, en forma rápida y económica. El inconveniente es que se presentarán una gran cantidad de personas en respuesta al anuncio., se va a encontrar con una amplia gama de capacidades, conocimientos y habilidades de personas.

Para obtener el éxito de nuestro anuncio debemos enfocarnos al tipo de personas que deseamos atraer.

Mediante el anuncio el reclutador de la empresa comunica acerca de las vacantes existentes y da una breve explicación de la naturaleza del trabajo vacante y sus requisitos, algunos reclutadores suelen publicar anuncios ciegos, es decir no indican de que empresa se trata.

El anuncio debe de describir en forma clara el puesto vacante y los requisitos que debe de cubrir la persona idónea al mismo, para evitar un reclutamiento lento y costoso.

Cuando la necesidad de cubrir un puesto es urgente debemos recurrir al periódico, de preferencia en su edición dominical, ya que podemos captar un mayor número de público debido a que es uno de los días de descanso general en que las personas se dedican a leer cuidadosamente las secciones importantes del periódico.

### 2.3.5 PRESENTACIONES ESPONTANEAS

Las Presentaciones Espontaneas se refieren a las personas que buscan empleo y seleccionan una serie de empresas en las que se presentan y llenan una forma de solicitud de empleo en el Departamento de Recursos Humanos de las mismas.

En esta fuente externa de Reclutamiento se pueden encontrar considerables variaciones en la habilidad y experiencia de los reclutas.

En general, la **puerta de la calle** se considera como un método conveniente para atraer candidatos a la empresa. Es importante que los solicitantes reciban un trato justo y pronta atención. La imagen de la empresa puede verse seriamente afectada ante la comunidad, según el trato que reciban los solicitantes.

Una vez que definí el Reclutamiento de Personal así como sus fuentes internas ( Transferencias, promociones, recomendaciones ) y sus fuentes externas ( Instituciones educativas, agencias de empleos, Asociaciones Profesionales, anuncios y presentaciones espontáneas ) es necesario hablar del Proceso de Selección de Personal como consecuencia del Reclutamiento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (19) SIKULA, F. Andrew  
Administración de Recursos Humanos  
Edit. Prentice Hall  
P.P. 25  
México, 1989
- (20) BYARS, Lloyds L.  
Administración de Recursos Humanos  
Edit. Interamericana  
P.P. 126  
México, 1983
- (21) CAIRE, Marínez Estrella  
Tesis: El Proceso y Reclutamiento y Selección de Personal  
P.P. 47  
México, 1987
- (22) QUINTERO, Ponce Martha Patricia  
Tesis : La intervención del Licenciado en Ciencias Administrativas  
en la Reorganización de Empresas Medianas a Nivel Externo  
P.P. 40  
México, 1978

# **CAPITULO III**

## **EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL**

- 3.1 Definición de Selección de Personal**
- 3.2 Requisición de Personal**
- 3.3 Análisis de Puesto**
- 3.4 Entrevista**
  - 3.4.1 Fases de la Entrevista**
  - 3.4.2 Técnicas de la Entrevista**
  - 3.4.3 Tipos de Entrevista**
  - 3.4.4 Estudio y Evaluación de la Entrevista**
- 3.5 Tests Psicológicos**
  - 3.5.1 Clasificación de los Tests**
  - 3.5.2 Pruebas de Inteligencia**
  - 3.5.3 Pruebas de Personalidad**
  - 3.5.4 Pruebas de Aptitud de Intereses**
- 3.6 Verificación de referencias e Investigación socioeconómica**
- 3.7 Examen Médico**
- 3.8 Elaboración del reporte**

En el contenido de este capítulo definiré la Selección de Personal, mencionaré que es una Requisición de Personal, el Análisis de Puesto, que es una entrevista así como sus fases, técnicas y tipos de estas, explicaré todo lo referente a los Test Psicológicos ( Clasificación, Pruebas de Inteligencia, Pruebas de Personalidad y las Pruebas de Aptitud de Intereses ) daré a conocer la Verificación de Referencias e Investigación Socio-Económica, que es el Examen Médico y la Elaboración del Reporte.

### 3.1 DEFINICION DE SELECCION DE PERSONAL

A continuación, se mencionan algunas definiciones de Selección de Personal, emitidas por diversos autores, con el fin de visualizar mejor la definición.

J.M. Rosenberg dice que la Selección de Personal es un " proceso de elección de una persona entre un grupo de aspirantes a un puesto de trabajo."(23)

Chruden y Sherman dicen que " La Selección de Personal se refiere al proceso para determinar quienes, de entre los solicitantes de empleo; son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización. Es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto." (24)

Patricia Quintero dice que la Selección de Personal es " Escoger entre un grupo de candidatos para ocupar la vacante de un puesto. " (25)

Para fines de esta investigación retomaré la definición de Chruden y Sherman en la cual dicen que la Selección de Personal se " se refiere al proceso para determinar quienes, de entre los solicitantes de empleo; son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización. Es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto." (26)

### 3.2 REQUISICION DE PERSONAL

En cuanto se presenta una vacante en la organización, ya sea por reemplazo o puesto de nueva creación, esta debe notificarse al Departamento de Recursos Humanos mediante un formato denominado **Requisición de Personal**. Las empresas cuentan con formas impresas previamente diseñadas.

Estas comprenden o deben cubrir los siguientes puntos:

- Fecha
- Vacante o nueva plaza
- Puesto a cubrir
- Horario

- Sueldo
- Funciones y responsabilidades esenciales del puesto
- Características personales del candidato
- Tipo de contrato

Así el reemplazo y el puesto de nueva creación se notifican a través de una requisición al Departamento de Selección de Personal, señalando los motivos que la están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el sueldo, el horario, el tiempo de contratación, funciones y responsabilidades esenciales del puesto, características que se requieren en el candidato.

En la figura 3.1 se muestra un formato de Requisición de Personal.(27)

### 3.3 ANALISIS DE PUESTO

El requerimiento de Recursos Humanos debe de estudiarse en los términos de calidad y cantidad. Se inicia analizando la condición presente de los Recursos Humanos. Ello suele hacerse:

- a) Generando un Inventario de Recursos Humanos.
- b) Por una evaluación, que es la realización del Análisis de Puestos.

El Inventario de Recursos Humanos tiene por objeto indicar a la Administración lo que puede hacer cada empleo; el Análisis de Puestos

REQUISICION DE PERSONAL		
		FECHA
OFICINA SOLICITANTE DE:	A:	
VACANTE	NUEVA PLAZA	PUESTO:
HORARIO:	SUELDO:	TIPO DE CONTRATO:
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES DEL PUESTO:		
NOMBRE DE QUIEN CAUSA BAJA:		OFICINA DONDE CUASA BAJA:
SUELDO:	FECHA DE LA BAJA:	
NOMBRE DEL SELECCIONADO:		FECHA DE CONTRATACION:
		AUTORIZACION:

FIGURA 3.1 FORMATO DE REQUISICION DE PERSONAL

define estos dentro de la organización y los comportamientos necesarios para efectuarlos. Así se observa que " en una organización, el trabajo debe de dividirse en unidades o tareas manejables que pueden ser ejecutadas por los empleados asignados a ellas. La unidad más pequeña de una organización en la cual se agrupan y estructuran estas tareas es el puesto."(28) Por lo tanto, el Análisis de Puesto es " El proceso de obtener información sobre la naturaleza de un puesto específico."(29) El analista de puestos enumera las tareas que constituyen el mismo y determina las habilidades, características personales, educación y entrenamiento necesarios para que el empleado pueda desempeñarlos con éxito. Un analista de puestos puede utilizar distintos métodos para acopiar información, como:

- a) El uso de un cuestionario estructurado, en el cual los empleados comprueban o clasifican las cosas que hacen en su trabajo a partir de una lista de elementos de tarea.
- b) El acopio de datos mediante observación personal y entrevistas con el ocupante del puesto y supervisor del mismo.
- c) El provocar que el propio empleado apunte sus actividades cotidianas en un diario o cuaderno de notas; después éste se analiza y se estructura.
- d) La conferencia técnica, en la cual expertos generalmente supervisores con conocimientos en un trabajo identifican sus características específicas.

El resultado final de este análisis es una descripción escrita del puesto y sus requisitos.

La descripción del puesto es " un escrito que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto específico, es una relación escrita de lo que hace un empleado, de cómo lo hace y por qué lo hace."(30) Indica lo que es el puesto, cuáles son sus obligaciones y responsabilidades. Es un perfil del puesto. Una descripción comprende los siguientes puntos:

- a) Sección de Identidad
- b) Funciones
- c) Deberes y responsabilidades
- d) Características del Puesto

En la figura 3.2 se muestra un ejemplo de la descripción de un puesto.(31)

La especificación del puesto establece las calificaciones mínimas aceptables que el titular debe reunir para ejecutar determinada tarea. Identifica los conocimientos, destrezas y habilidades que se requieren para cumplir con las obligaciones del puesto. Es un perfil de las características humanas necesarias para el empleo, es decir, las aptitudes que debe poseer quien lo ocupe.

En la figura 3.3 se muestra un ejemplo de la especificación del puesto.(32)

<b>PUESTO:</b> Director de Finanzas	<b>FECHA:</b> 03-05-94
<b>REPORTA A:</b>	
Director General	
<b>SUPERVISA A:</b>	
Contralor, Gerente de Sistemas, Contador, Tesorero, Gerente Legal.	
<b>FUNCIONES:</b>	
Produce, procesa, relaciones con bancos y con los demás departamentos de la empresa.	
<b>DEBERES Y RESPONSABILIDADES:</b>	
1.- Controlar el flujo de efectivo para el manejo de recursos financieros.	
2.- Concertar la información contable y establecer resultados.	
3.- Elaborar análisis financieros para conocer el rumbo de la empresa.	
4.- Mantener los fondos de la empresa para proporcionar el efectivo para depósitos y pagos.	
<b>CARACTERISTICAS DEL PUESTO:</b>	
Supervisar el manejo de Tesorería para eficientar los recursos financieros y emitir información correcta y oportuna a la organización.	

FIGURA 3.2 EJEMPLO DE UNA DESCRIPCION DE PUESTO

Una vez que explique el Análisis del Puesto es necesario hablar de la Entrevista, porque es una actividad primordial en el Proceso de Selección del Departamento de Recursos Humanos de una Empresa.

### 3.4 ENTREVISTA

La entrevista " es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información " (33), en virtud de la cual se toman determinadas decisiones. La entrevista es un método que puede dar lugar a subjetividad en la evaluación del candidato, es decir, su interpretación varía de acuerdo al sujeto que la realiza. La entrevista tiene inconvenientes. Su falla variable es la de su confiabilidad y su validez. Una confiabilidad se refiere a la interpretación de los resultados que no deben variar de un entrevistador a otro; ésta mejora cuando se hacen preguntas idénticas, sobre todo si se prepara a los entrevistadores para que registren sistemáticamente las respuestas. La validez se refiere al grado en el cual la información pueda predecir el éxito o fracaso de un solicitante en determinado puesto. Para determinar el grado de validez, se requiere que la información obtenida por todos los instrumentos de selección esté relacionada con el desempeño real de los empleados en el trabajo.

Ya que mencioné lo que es una entrevista es necesario hablar de las fases de la misma para que se obtenga la información necesaria que se requiere en el Proceso de Selección de Personal.

**PUESTO:**

Director de Finanzas.

**ESCOLARIDAD:**

Licenciado en Administración con Maestría en Finanzas.

**MATERIAS QUE SE REQUIEREN:**

Conocimientos y Práctica de Contabilidad, Finanzas, Manejo de Computadoras Personales, Métodos de Oficina.

**SALUD FISICA Y MENTAL:**

Buena Salud y Estabilidad Emocional

**ASPECTO FISICO:**

Limpio y Pulcro

**CAPACIDADES MENTALES:**

Habilidad en las operaciones aritméticas

**CAPACIDADES ESPECIALES:**

Capacidad de trabajar en equipo y excelente toma de decisiones

**EXPERIENCIA LABORAL:**

Tres años como mínimo

**CONOCIMIENTO ESPECIAL DE HABILIDADES:**

Conocimientos del Idioma Ingles y Frances, Experiencia en controlar el flujo de efectivo para el manejo de recursos financieros, Recopilar información, Preparar informes.

FIGURA 3.3 ELJEMPLO DE UNA ESPECIFICACION DE UN PUESTO

### 3.4.1 FASES DE LA ENTREVISTA

Entre las principales fases de una entrevista se encuentran las siguientes:

- a) Planeación de la entrevista.
- b) Establecimiento y mantenimiento de Rapport.
- c) Cima o intercambio de información.
- d) Cierre de la entrevista.

Las cuales describiré a continuación:

#### a) Planeación de la entrevista

La preparación de la entrevista incluye un examen del propósito de esta y la delimitación de las áreas y puntos específicos que deban cubrirse, así como la elaboración de preguntas para el entrevistado. Como el entrevistador es un factor de importancia del proceso, debe procurar estar libre de tensiones y presiones externas que hagan ineficaces los propósitos de la entrevista.

#### b) Establecimiento y mantenimiento de Rapport

El término **Rapport** significa concordancia, simpatía, es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del candidato, **romper el hielo**. Con frecuencia, el acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de un lenguaje corporal como

una sonrisa, un apretón de manos, una postura relajada. El entrevistador debe de establecer una relación agradable, cordial y amistosa con el candidato. Esto se logra siendo amable en su saludo, mostrando un sincero interés en escuchar al entrevistado, evitando las preguntas que pongan en tensión al candidato. Si esta relación no es agradable, el entrevistador puede no obtener un cuadro claro del potencial del solicitante.

Dicha relación se establece mediante la iniciación de la entrevista con puntualidad y preguntas de continuidad que deberán principiar con: ¿ Por qué ?, ¿ Qué ?, ¿ Cuándo ?, ¿ Dónde ? y ¿ Cómo ?, las cuales deberán formularse cuidadosamente para evitar influir en las respuestas del solicitante.

#### c) Cima o intercambio de información

Lo crucial del proceso de una entrevista es el intercambio de información. Aquí se realiza la entrevista propiamente dicha, a través de esta van a explorarse las áreas que se mencionan en forma general y que sirven también para la elaboración de la solicitud de empleo.

#### 1.- Historia Laboral.

Aquí se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud

hacia la autoridad ( jefes ), en resumen la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

## 2.- Historia Educativa.

En está área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente, relaciones con la autoridad ( profesores ), relación entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento y sus intereses vocacionales.

## 3.- Historia Personal

La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de si mismo, de sus padres, de sus hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general; nos va a dar la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales. En esta área se explora también en forma verbal el estado de salud del individuo.

## 4.- Tiempo Libre

Saber sobre el uso que hace de su tiempo libre, para conocer como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

## 5.- Proyectos a Corto y Largo Plazo

Se desea saber como pretende proyectarse al futuro y realizarse en sus metas.

### d) Cierre de la entrevista

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se debe de anunciar el final de la misma, dando la oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista. Uno de los problemas de los aspirantes, es que ellos no saben cuando la entrevista esta llegando a su final. El entrevistador puede dejar caer el lápiz, recostarse hacia atrás, ponerse de pie sin apresuramiento, hacer una serie de cosas que indiquen que la conversación ha llegado a su fin. Al entrevistado se le puede dar algún tipo de indicación de la acción futura. Cuando es aceptado se le informa del paso siguiente. En caso contrario, se le deberá de orientar sobre el mercado de trabajo, para lograr que el solicitante obtenga un beneficio personal; que considere que la entrevista valió la pena y que el no ser aceptado no implica derrota sino, por el contrario, un estímulo para buscar un empleo donde se le permita el aprovechamiento adecuado de sus conocimientos y habilidades a partir del uso de las técnicas de esta.

### 3.4.2 TECNICAS DE LA ENTREVISTA

Las entrevistas tienden a ser conducidas por individuos, quienes emplean una pluralidad de técnicas. Entre las usadas con frecuencia se encuentran:

- Eco.- repetir el final de la frase
- Actuar como el futuro jefe.- para pronosticar su reacción
- Confrontación.- se piden datos y pruebas objetivas
- Uso del agrado.- aprobación verbal y gesticular
- Uso del desagrado.- manifestar desagrado, ver seguridad en sí mismo.
- Presión del tiempo.- limitación del tiempo. ( capacidad, reacción )

Lo anterior permite la siguiente clasificación de los entrevistados:

- 1.- El Timido.- Introverso, sumiso, desconfiado, melancólico sentimental, depresivo. ( apoyo )

2.- El Agresivo.- Sarcástico, extrovertido, autoritario, impulsivo, autosuficiente, sociable. ( desahogo )

3.- El Manipulador.- egocéntrico, líder, creativo, flexible

4.- El Blofista.- simulador, mentiroso, exagerado ( confrontación )

Lo anterior me permite explicar los tipos de entrevistas ya que con ellas se sabrá que tipo de ésta realizar en el Proceso de Selección de Personal.

### 3.4.3 TIPOS DE ENTREVISTAS

Existen diferentes tipos de entrevistas, las cuales las mencionaré y explicaré a continuación:

#### a) ENTREVISTA DIRIGIDA

En este tipo de entrevista, el solicitante recibe considerablemente libertad para expresarse por sí mismo y para determinar el curso de la misma. Esto se alcanza mediante preguntas amplias del entrevistador sobre asuntos tales como; **Digame algo acerca de sus experiencias en su último empleo**, permitiendo que el solicitante se exprese por sí mismo, con un mínimo de interrupciones.

Las preguntas breves del entrevistador como por ejemplo **¿ Y qué sucedió entonces ?** o **¿ Cuáles eran las circunstancias ?** se usan para mantener hablando al solicitante acerca del tema. En este tipo de entrevista se escucha cuidadosamente, no se discute; se usan preguntas breves, no se interrumpe o se cambia el asunto abruptamente; se contesta brevemente y se permiten pausas en la conversación.

Este tipo de entrevista puede ser valiosa para dirigir la atención del entrevistador a cualquier información, actitudes o sentimientos, que suelen quedar ocultos por un interrogatorio rápido al solicitante.

#### **b) ENTREVISTA ESTANDARIZADA**

El tipo de entrevista altamente estructurada es la entrevista estandarizada, la cual se apega estrechamente a un conjunto de preguntas sumamente detalladas. Esta se realiza formulando preguntas previamente establecidas; es decir, el entrevistador lee un formato del cual no puede salirse. La uniformidad de las cuestiones proporcionan mayores índices de confiabilidad, aunque constriñe la entrevista a un simple interrogatorio restándole espontaneidad y profundidad.

En la figura 3.4 se muestra una forma de la entrevista estandarizada.(34)

Calificación: \_\_\_\_\_ Entrevistador: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_  
Comentarios (Incluya tanto los puntos favorables como desfavorables)  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Posición considerada para: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_ Telefono: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_  
¿Por qué está solicitando esta posición? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
¿Está empleado actualmente? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
**HISTORIA DE TRABAJO: ULTIMA O ACTUAL POSICION**  
Compañía: \_\_\_\_\_ División: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
¿Cómo obtuvo este empleo? \_\_\_\_\_  
Ingresos finales: \_\_\_\_\_  
¿Cuáles eran sus deberes y responsabilidades? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Jefe inmediato: \_\_\_\_\_ puesto: \_\_\_\_\_  
¿Cómo trabajaba con él? \_\_\_\_\_  
¿Cuanto tiempo faltó a su trabajo? \_\_\_\_\_  
Razones por dejar el trabajo: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
**POSICION ANTERIOR A LA ULTIMA**  
Compañía: \_\_\_\_\_ División: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
¿Cómo obtuvo este empleo? \_\_\_\_\_  
Ingresos Iniciales: \_\_\_\_\_  
Ingresos al dejarlo: \_\_\_\_\_  
¿Cuáles eran sus deberes y responsabilidades? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Jefe inmediato: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_  
¿Cómo trabajaba con él? \_\_\_\_\_  
¿Cuanto tiempo faltó a su trabajo? \_\_\_\_\_  
Razones por dejar el trabajo: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

FIG 3.4 FORMA DE LA ENTREVISTA ESTANDARIZADA

### c) ENTREVISTA PRELIMINAR

Al candidato se le puede conceder una entrevista preliminar; este tipo de entrevista está a cargo del Departamento de Personal, se encuentra destinada a eliminar a solicitantes no calificados y a obtener información básica sobre los candidatos potenciales. También busca detectar de manera general y en el menor tiempo posible, los aspectos ostensibles del candidato y su relación con los requisitos del puesto. En este tipo de entrevista se observan aspectos del candidato tales como; apariencia física, facilidad de palabra, habilidad para relacionarse, etc. Durante esta reunión inicial se pide a los candidatos que llenen una sola solicitud de empleo.

En la entrevista preliminar se estudian las solicitudes, las calificaciones, los antecedentes de trabajo y otras fuentes para determinar las características, habilidades, rendimiento previo de la persona, la rapidez con la cual haya sido promovido, la experiencia laboral que tenga, la frecuencia y las razones para dejar otros empleos.

### d) ENTREVISTA DE SELECCION

La entrevista de selección es una conversación formal y profunda que cubre distintas áreas de la vida del solicitante, se lleva a cabo para evaluar la aceptabilidad del candidato. Dicha entrevista se realiza en un término mínimo de 60 minutos siendo de carácter mixto, es decir, modulándola con preguntas dirigidas o abiertas, dependiendo del tópico

que esté explorando. Se recomienda para su tratamiento un esquema predeterminado a seguir, ya que con ello se persiguen dos objetivos; por una parte, llevando un orden es difícil omitir temas a investigar por lo que al evaluar se refiere; y por otra parte, inducir al evaluado a involucrarse paulatinamente, reduciendo la ansiedad que puede producir al tratar desde un principio temas de contenido emocional que conduzcan a un bloqueo de su parte.

#### e) ENTREVISTA DE GRUPO

Cuando se usa el método de entrevista de grupo, se reúne a una media docena de solicitantes para una discusión en grupo. Sentados de lado o detrás del grupo habrá ejecutivos de la compañía que observarán y evaluarán a los candidatos en tanto se enfrascan en una discusión de mesa redonda.

#### f) ENTREVISTA CON EL JEFE INMEDIATO

Los jefes inmediatos deben de participar en la decisión final de contratación. Estos pueden evaluar las aptitudes técnicas de un candidato y responder con mayor precisión a las preguntas del entrevistado relacionadas con el empleo.

Cuando el jefe inmediato toma la decisión final, el papel del Departamento de Personal consiste en proporcionarle a los candidatos preseleccionados disponibles. De entre esos dos o tres, el supervisor

decide a quien se debe contratar. Mediante esta entrevista se evaluó la competencia técnica, el potencial y la preparación general del sujeto.

Ya que analicé cada uno de los tipos de entrevistas es necesario comentar el estudio y evaluación de la misma.

#### 3.4.4 ESTUDIO Y EVALUACION DE LA ENTREVISTA

Cuando ha terminado una entrevista, aún no ha terminado la tarea del entrevistador. Para aprender todo lo que se pueda y mejorar las prácticas de la entrevista, las notas de esta deben revisarse paso a paso, para ver lo que estuvo correcto ( y si es posible, por qué ) lo que podría haber estado mejor, y en donde las habilidades de la entrevista pudieron haber sido inadecuadas. Escribiendo notas para que formen una declaración intangible, puede hacer para un entrevistador algo similar a lo que la plática puede hacer para un entrevistado. Ayuda a aclarar las ideas y los hechos corrientes.

Para los supervisores, así como para los miembros del Departamento de Personal, el hacer un reporte completo de cada entrevista, tiene varias clases de valor. Por una razón, las notas completas forman una parte importante del registro de un caso. También son útiles para otros propósitos especiales; por ejemplo, pueden repase antes de otra entrevista con la misma persona. Además, el mismo registro de entrevistas, revela puntos de importancia respecto al arte de entrevistar. Todos pueden mejorar sus técnicas para entrevistar aclarando los puntos

fuertes y débiles. Los registros proporcionan pistas. El fracaso indica técnicas defectuosas. Revisando las notas, comparándolas con los datos reunidos antes de la entrevista y con otra información de la que se tuvo con posterioridad, puede mostrar que algo de lo anotado caé en forma mecánica, o sólo porque parecía tener importancia para el entrevistado, de pronto sobresale como algo de extrema importancia. En ocasiones, tales percepciones ocurren sólo después de una entrevista.

En consecuencia, es necesario que se cuente con un formato para registrar los resultados de la entrevista, en la figura 3.5 se muestra un ejemplo de este.(35)

### 3.5 TESTS PSICOLOGICOS

Se entiende por Test Psicológico " a una serie de estímulos debidamente sistematizados para obtener muestras de conducta que permitan realizar juicios sobre las habilidades, intereses o rasgos de la personalidad. "(36) Por estímulos sistemáticos me refiero " a factores capaces de suscitar una respuesta observable" (37); con la aplicación de los test se obtiene una muestra de la conducta del sujeto, la cual al ser representativa y al emplearse los controles necesarios, los juicios serán adecuados. Sobre insistir en que si algunas de las operaciones antes mencionadas son incorrectas, las conclusiones serán erróneas.

Nombre del solicitante _____	Edad _____																																				
Entrevistador _____	Puesto _____																																				
¿ Está claro el récord del solicitante ?																																					
1. ¿ Es satisfactorio el récord de trabajo del solicitante ?	Si _____ No _____																																				
2. ¿ Parecen lógicas las razones para dejar puestos anteriores ?	Si _____ No _____																																				
3. ¿ No hay señales de peligro en los antecedentes del solicitante ?	Si _____ No _____																																				
Tales como: a. ¿ Varios cambios de puesto ?	Si _____ No _____																																				
b. ¿ Inasistencia injustificada ?	Si _____ No _____																																				
c. ¿ Salarios altos para el Puesto que solicita ?	Si _____ No _____																																				
d. ¿ Fracaso en su propio negocio ?	Si _____ No _____																																				
e. ¿ Excesivas obligaciones o deudas personales ?	Si _____ No _____																																				
f. ¿ Divorcio o separación reciente ?	Si _____ No _____																																				
g. ¿ Ausencias excesivas por enfermedad o lesiones ?	Si _____ No _____																																				
4. ¿ Sus antecedentes de vida familiar y social indican estabilidad ?	Si _____ No _____																																				
¿ Se adaptará al trabajo ? 1 malo 2 regular 3 aceptable 4 buena 5 excelente	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1.- EXPERIENCIA UTIL EN EL TRABAJO</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>    ¿ Hasta que grado tiene el solicitante experiencia en el puesto ?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.- APARIENCIA</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>    ¿ Que clase de impresión causa el solicitante en cuanto a su apariencia física ?</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5							1.- EXPERIENCIA UTIL EN EL TRABAJO						¿ Hasta que grado tiene el solicitante experiencia en el puesto ?						2.- APARIENCIA						¿ Que clase de impresión causa el solicitante en cuanto a su apariencia física ?					
	1	2	3	4	5																																
1.- EXPERIENCIA UTIL EN EL TRABAJO																																					
¿ Hasta que grado tiene el solicitante experiencia en el puesto ?																																					
2.- APARIENCIA																																					
¿ Que clase de impresión causa el solicitante en cuanto a su apariencia física ?																																					

FIGURA 3.5 FORMATO PARA CALIFICAR UNA ENTREVISTA

3.- CONOCIMIENTOS GENERALES E INTELIGENCIA ¿ Qué tan informado esta el solicitante ?									
4.- HABLA, HABILIDAD, PARA CONVERSAR, SINCERIDAD ¿ Qué tan bien se expresa ?									
5.- PERSONALIDAD, COSTUMBRES ¿ Hasta qué grado es aceptable la personalidad del solicitante ?									
6.- ENTUSIASMO E INTERES EN EL TRABAJO ¿ Hasta que grado muestra el solicitante agresividad e interes									
7.- RAZONAMIENTO Y JUICIO ¿ Con qué claridad piensa y razona el solicitante ?									

Duración de la entrevista: \_\_\_\_\_

Clasificación general del solicitante

- 1 malo
- 2 regular
- 3 aceptable
- 4 buena
- 5 excelente

¿ Es recomendable para el empleo: \_\_\_\_\_

FIGURA 3.5 FORMATO PARA CALIFICAR UNA ENTREVISTA (CONTINUACION)

A continuación menciono algunas consideraciones generales sobre los requisitos que deben reunir los tests según C.T. Morgan:(38)

#### 1.- Estandarización

Se refiere a la consistencia o uniformidad de los procedimientos administrativos y puntaje de un test. Si esperamos comparar los puntajes obtenidos por varios candidatos de trabajo, entonces las condiciones de prueba deben obviamente ser idénticas para todos ellos. De otra forma cualquier cambio en los procedimientos de prueba pueden colocarse a ciertos candidatos a una situación de desventaja. A fin de lograr esta uniformidad en las condiciones de prueba, quien desarrolla un test debe especificar en el manual del mismo los procedimientos exactos a ser seguidos, considerando tales condiciones como tiempos límites, instrucciones orales, formas de manejar preguntas específicas de los examinados, material adicional requerido por el test, y procedimientos de calificación.

#### 2.- Confiabilidad

Una de las características de cualquier instrumento de medición es el que proporcione resultados consistentes en repetidas ocasiones. Así, un test psicológico no será útil si las escalas obtenidas por los sujetos no fuesen consistentes o estables en pruebas sucesivas. Si las escalas del test son inestables, el valor del test para seleccionar el mejor candidato puede ser disminuido.

### 3.- Validez

Es la cualidad por la que un test mide lo que pretende medir. No basta que un test se denomine de **Inteligencia** para que realmente aprecie esa función, es necesario demostrarlo objetivamente.

Los factores como el lugar de aplicación, las instrucciones, el estado de ánimo del examinado, pueden interferir en los resultados, por lo cual es preciso contar con instalaciones libres de distracciones y apropiadas en cuanto a mobiliario, iluminación, clima, y acústica sugiriendo que el local sea exclusivo para ese fin.

En base a lo anterior puedo dar una clasificación de los Tests Psicológicos.

#### 3.5.1 CLASIFICACION DE LOS TEST

Debido a que las pruebas psicológicas son variadas en cuanto a su extensión, calificación, tiempo empleado en aplicarlas etc., se hace necesario emplear de un criterio para clasificarlas. A continuación se mencionan los principales de ellos según Blum Milton:(39)

**a) Formas de realizarlas**

- 1.- Pruebas de ejecución.- En estas, las personas tienen que realizar cierto número de manipulaciones u operar algunos aparatos o equipos; por ejemplo reunir cubos, manejar un tomo.
- 2.- De papel y lápiz.- En estas la persona contesta por escrito las preguntas, hace marcas, traza líneas o dibuja.
- 3.- Orales.- En estas, la persona responde, asocia una palabra con otra, etc.

**b) Formas de administraras**

- 1.- Individual.- La administración de una prueba de este tipo requiere que por cada sujeto esté presente un examinador, que se realice individualmente y en aislamiento. Estos requisitos se basan en la necesidad de controlar cuidadosamente la forma como se elaboran las respuestas, las conductas que las acompañan y el tiempo empleado en cada respuesta.
- 2.- Colectiva.- En este caso la ejecución de la prueba tiene que ser controlada con tanto rigor, por lo que es suficiente que un pequeño grupo de examinadores supervisen su aplicación.

**c) Tiempo empleado en realizarlas**

1.- De velocidad.- Estas pruebas tienen un límite de tiempo para realizarlas, llegando el cual el sujeto tienen que entregar la prueba aun cuando no haya contestando todas las preguntas.

2.- De capacidad o potencia.- Una de las desventajas de las pruebas de velocidad es que no todos los sujetos responden rápidamente.

**d) Características medidas por ellas**

1.- De inteligencia.- Todas aquellas pruebas diseñadas para medir la inteligencia

2.- De aptitudes.- Son aquellas pruebas que miden la capacidad potencial de ejecutar con éxito una actividad específica.

3.- De Intereses.- Son las pruebas que miden el interés o desinterés de la persona para realizar cierto tipo de tareas.

De lo anterior, es decir de la clasificación de acuerdo a las características medidas por los Test, es necesario hablar de las Pruebas de Inteligencia.

### 3.5.2 PRUEBAS DE INTELIGENCIA

Son las primeras pruebas desarrolladas por los psicólogos, destinadas a evaluar la capacidad mental de la persona.

Una de las primeras pruebas de inteligencia, tales como, la Binet-Simon, presume que la inteligencia " es un rasgo, una capacidad para comprender y razonar "(40)

Thurstone diferenció las pruebas mentales de habilidad de las de inteligencia, creó distintos tipos de especialización de pruebas de inteligencia que midieran:

- 1.- Comprensión verbal ( Test de Vocabulario )
- 2.- Fluidez verbal ( Actitud de pensar las palabras rápidamente )
- 3.- Numérico simple ( Aritméticos, de cálculo )
- 4.- Espacial ( Relaciones de formas visuales )
- 5.- Perceptivo ( Captación de detalles visuales )

A continuación menciono algunos ejemplos de este tipo de pruebas:

#### TEST DE DOMINOS

" Es un Test gráfico, no verbal, de inteligencia destinado a valorar la capacidad de una persona para conceptualizar y aplicar el razonamiento

sistemático a nuevos problemas. Para ello se ha elaborado una serie de diseños que, bajo la forma de conjuntos de fichas de dominós son presentados en orden de dificultad creciente." (41)

El test está integrado por 48 problemas pictóricos, impresos en cuaderno, a razón de 6 diseños por página. El Cuaderno, a razón de 6 diseños por página. El cuaderno contiene además una página preliminar, destinada, a explicar la tarea a realizar por el sujeto, mediante cuatro ejemplos; los dos primeros son problemas ya resueltos, y los dos restantes, problemas a resolver bajo la supervisión del examinador. Cada diseño contienen una ficha de dominó en blanco, para que el examinado señale la cantidad de puntos que corresponde a la solución. El tiempo de ejecución de este test es de treinta minutos.

#### TEST DE MATRICES PROGRESIVAS DE RAVEN

" El test de matrices progresivas es un test no verbal, perceptivo, que busca medir la capacidad intelectual a través de la actitud, perceptual y racional para inferir relaciones, correcciones, razonamientos por analogía."  
(42)

Materialmente este test consiste en una colección encuadernada de láminas en blanco y negro. Cada lámina exhibe en su mitad superior un conjunto geométrico incompleto, y en la inferior varias figuras pequeñas, de las cuales una nos sirve para completar a aquel. La colección se presenta al sujeto en el orden establecido para que en forma sucesiva

éste indique ante cada lámina cual de las figuras menores completa la mayor.

El test está integrado por cinco series de láminas, designadas A, B, C, D y E, compuesta cada una de una docena, numerada del 1 al 12. En total son 60 láminas que se hallan seriadas en orden de complejidad creciente.

#### ESCALAS DE INTELIGENCIA DE DAVID WECHSLER

David Wechsler, influido por los estudios psicométricos realizados hasta fines de la década de los veinte, elaboró una de las pruebas de medición de la **inteligencia** más completa de las que hasta el momento se conocen y que es probablemente la idónea hasta nuestros días.

Acorde con las observaciones de Thorndike, explicó el problema de definir y medir la **inteligencia** a través de los **productos mentales**, a los que Wechsler denominó **aptitudes** y que son específicamente " fuerzas para actuar como respuestas a una situación dada. "(43) Estas **aptitudes** permiten poder llegar a la estimación global de la **inteligencia**.

Las escalas de Wechsler son denominadas Escalas compuestas, cada una de estas la forman dos escalas, una verbal y una de ejecución que arrojan tres tipos de medidas independientes aparentemente pero íntimamente relacionadas; una calificación para la escala verbal, una para la de ejecución y una calificación de la escala total. Este razonamiento se basa en el principio de que la inteligencia está constituida no solamente

por la habilidad para manejar los símbolos, abstracciones y pensamiento conceptual, sino que también tiene relación con la habilidad para confrontar situaciones y problemas en donde, más que números y palabras, se han de manejar objetos concretos.

Las escalas que constituyen la escala total están formadas por una serie de pruebas o test específicos, que al pasar a formar parte de dicha escala es denominada **subtest**. Y cada uno de estos mide funciones diferentes y por tanto diferentes factores.

Los subtest se clasifican en cuatro grupos dependiendo de los factores específicos que intentan medir. Así, el primer grupo lo forman los subtest estrictamente verbales, que son; información, comprensión, semejanzas y vocabulario.

El segundo grupo es el denominado de atención y concentración, que lo forman los subtest de aritmética y retención de dígitos. El tercer grupo es el correspondiente a los tests visuales, formado por los subtest de completamiento de imágenes y ordenamiento de historias, y por último, el de grupo de los test visomotores, constituido por los subtest de ensamble de objetos, diseño con cubos y símbolos en dígitos.

Las escalas de Wechsler en general, presentan la siguiente composición:

#### ESCALAS VERBAL

- 1.- Información
- 2.- Comprensión
- 3.- Aritméticas
- 4.- Semejanzas
- 5.- Retención
- 6.- Vocabulario

#### ESCALAS DE EJECUCION

- 1.- Observación de figuras incompletas
- 2.- Ordenación de dibujos
- 3.- Diseños de cubos
- 4.- Ensamble de objetos
- 5.- Símbolos de dígitos
- 6.- Laberintos

Una vez explicadas las pruebas de inteligencia es necesario hablar de las pruebas de personalidad.

#### 3.5.3 PRUEBAS DE PERSONALIDAD

" En este tipo de prueba se busca medir características tales como; ajuste emocional, perseverancia, confianza y otros rasgos importantes en la conducta del candidato. "(44) Entendemos como personalidad **la suma total de características de un sujeto que nos ayuda a predecir su conducta en una situación determinada.** Estas características incluyen todas las capacidades innatas, además de los hábitos de respuesta aprendidos o adquiridos como resultado de su experiencia pasada. También incluyen los cambios en su modo de actuar innatos o aprendidos que se siguen de la experiencia orgánica o funcional que altera sus niveles originales de respuestas.

Las pruebas de personalidad recaen en dos categorías; cuestionarios de papel y lápiz y pruebas proyectivas. Las primeras tienen la falla básica de

que es fácil engañar con los resultados, se transparentan demasiado, es decir, dejan de ver lo que se está investigando y lo que se quiere saber del sujeto; por lo tanto, se dependerá lo que se desea se sepa de aquel; y cuando esto sucede se dice que el sujeto manipula la prueba.

El término **proyección** " quiere decir que el sujeto ve en hechos y circunstancias externas o en otras personas, aquello que en realidad es de él "(45), por lo tanto en las pruebas proyectivas se le pide al examinado su propia interpretación de ciertas situaciones, por lo general se requiere de intérpretes adiestrados y no hay forma de darles una calificación objetiva.

Las Técnicas proyectivas se le presentan al examinado en una forma ambigua, o sin estructura, de estímulos. En la prueba de Rorschach aparecen manchas de tinta y en las pruebas de apercepción temática de Murry son escenas. Se le induce al examinado a contestar con toda libertad y a decir lo que se ve en las manchas o relatar lo que sugieren las fotografías. Se supone que las respuestas a dichos estímulos son proyecciones de los pensamientos, anhelos, deseos y necesidades del sujeto.

A continuación menciono algunos ejemplos de estas pruebas psicométricas:

## TEST DE FRASES INCOMPLETAS

" Este Test tiene la finalidad de obtener material clínico en cuatro áreas representativas de la adaptación del sujeto ( familia, sexo, relaciones interpersonales y autoconcepto )."(46)

La prueba consta de 61 frases incompletas, las cuales deben ser conectadas con lo primero que se le ocurra al sujeto, se ofrece material significativo, al evitarse una actitud reflexiva y defensiva. Al completar una situación no estructurada, las respuestas del individuo manifiestan aspectos de su personalidad, tales como; actitudes, tendencias básicas, hostilidades, afectos, impulsos y deseos tanto inconscientes, como preconcientes y conscientes.

Así mismo, esta prueba es considerada como una técnica psicométrica debido a la posibilidad de manejarla cuantitativamente, al asignarles calificaciones a cada una de las áreas del funcionamiento del sujeto y que son evaluadas a lo largo del test.

## PRUEBA BENDER

En la prueba de Bender es donde se utilizan los diseños para demostrar los principios de **Psicología** de la **Gestalt** en relación con la percepción de la forma; posteriormente Bender adapta estas figuras y las utiliza como **Test Gestáltico** ( porque explora la percepción de la forma y

visomotor (Porque el examinado realiza su trabajo con el modelo a la vista ).

Para la aplicación del test de Bender, se requiere:

- 1.- Nueve figuras geométricas impresas en negro sobre láminas de cartulina blanca, la primera es la figura A y las demás se numeran del 1 al 8. Se le coloca la hoja en forma vertical.
- 2.- Hojas de papel blanco, liso, tamaño carta. Se le da una al sujeto, y se le dejan al lado más hojas por si desea hacer los dibujos en varias hojas.
- 3.- Un lápiz mediano del número 2 1/2, que permite observar matices finos y fuertes.
- 4.- Una goma

El sujeto debe de copiar las nueve figuras antes mencionadas, tal y como las ve. El tiempo promedio de ejecución de la prueba es de 15 a 30 minutos.

#### PRUEBA DE MANCHOVER

Fueron ideados estos tests proyectivos con el fin de tener datos, que el sujeto expresa en su vida diaria, pero que son difíciles de reconstruir.

Estos estimulan, toman observable, registran y comunican verbalmente la estructura psicológica del sujeto. Esta prueba se basa en el perfeccionamiento de la técnica del dibujo como instrumento clínico para el análisis de la personalidad. Con el test de Goodenough (dibujo de un hombre ) se descubrió que el cuidadoso estudio de los dibujos individuales ha introducido un rico material clínico en relación a los rasgos de la personalidad.

Lo que caracteriza a una prueba proyectiva es su falta de estructuración y su eficacia para indicar la configuración psicológica del sujeto a través de sus esfuerzos activos y espontáneos por **estructurar** el material de la prueba. La proyección en estos tests la debemos entender como la estructura psicológica del sujeto que es palpable en sus acciones, reacciones, elecciones, creaciones, etc.

Los test proyectivos no deben ser estructurados y no deben permitir que el examinado encuentre apoyo en informaciones ya establecidas, por ejemplo; esta ausencia de estructuración se logra en este test " **dibuje usted una figura humana lo mejor que pueda...** "(47)

Las intrucciones para la aplicación del test son las siguientes:

- 1.- Se provee al sujeto de papel y lápiz.
- 2.- Se le dice al sujeto que dibuje a una persona completa.

- 3.- El dibujo puede ir seguido de un exámen en el se pida al sujeto que dé forma a un relato acerca de cada persona.
- 4.- Al terminar el primer dibujo, se le pide al sujeto que dibuje una persona al sexo opuesto al que figure en su cuartilla.
- 5.- Se repite el paso numero 3.

#### INVENTARIO MULTIFASICO DE LA PERSONALIDAD DE MINNESOTA

Está técnica ha llegado a ser uno de los instrumentos utilizados para la evaluación de la personalidad, no sólo en el campo de la psicología clínica sino en algunas otras áreas, como la psicología laboral y la psicología educativa.. A través de sus 566 reactivos, un individuo define sus propias características y la imagen que tiene de sí mismo.

Las instrucciones que se dan para la administración del M.M.P.I, pueden ser expresadas en la siguiente forma; "En el folleto que le doy no debe de escribir nada, todas sus respuestas deben ir anotadas en la hoja suelta que es la hoja de respuestas, tiene que ir leyendo cada uno de los reactivos que aparecen escritos en el folleto. Si se fija, cada uno tiene un número y es el mismo que aparece en cada una de las casillas de la hoja de respuestas. Al ir leyendo debe pensar si lo que dice el reactivo es CIERTO o FALSO para usted. Si considera que es CIERTO, debe de marcar en la casilla correspondiente, la rueda que aparece junto a la letra C; si es Falso, la que aparece frente de la F ."(48)

A esta prueba se le considera como una técnica de inventario con excelentes bases psicométricas y una técnica, hasta cierto punto proyectiva. Se manejan 3 escalas; L, F y K y 10 escalas clínicas.

La escala L ha sido diseñada para evaluar la distorsión que se hace de la prueba al contestar con actitudes convencionales. Consta de 15 reactivos que se refieren a ciertas virtudes sociales, pero que difícilmente un individuo normal lleva a la práctica sistemáticamente, un ejemplo de estos reactivos sería **No siempre digo la verdad** contestando como FALSO.

La escala F esta compuesta por 64 reactivos que se refieren a elementos severos de alteraciones psicológicas. Un ejemplo de este tipo de reactivo sería **Algunas veces mi alma abandona mi cuerpo**, contestando como CIERTO.

La escala K está compuesta por 22 reactivos relacionados con una tendencia a no reconocer la propia problemática, un ejemplo de estos sería; **Me preocupa el dinero y los negocios** constestando como FALSO, o **la crítica y el engaño me hieren profundamente**, contestando en la misma dirección.

Una vez que explique las Pruebas de personalidad es necesario hablar de las Pruebas de Aptitud y de Intereses.

### 3.5.4 PRUEBA DE APTITUD Y DE INTERESES

Las pruebas de aptitud " se utilizan para calcular el resultado posible que va a dar un individuo en un oficio determinado, miden o calibran las características humanas fundamentales o los talentos que están relacionados con la capacidad para desarrollar determinada actividad o desempeñar determinados empleos."(49) Estas características y talentos fundamentales pueden llamarse **aptitudes**. Así las aptitudes pueden clasificarse, y son:

- 1.- Capacidades mentales
- 2.- Capacidades mecánicas y similares
- 3.- Capacidades psicomotoras
- 4.- Aptitudes visuales
- 5.- Otras aptitudes específicas

Las aptitudes son capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades. Con el entrenamiento adecuado se adquirirá la misma. Se destinan a predecir lo que puede adquirirse del adiestramiento. Las pruebas de aptitud miden la capacidad latente individual para aprender cuando se da un trabajo. Su uso es aconsejable cuando la persona tienen poca o ninguna experiencia en el trabajo. Se interesa seleccionar personas que muestren un grado de éxito después de un período de entrenamiento. Algunos psicólogos incluyen ciertas capacidades de tipo motor, tales como los dedos, destreza manual y coordinación visual manual.

ESTA TESIS HA SIDO  
SALIDA DE LA BIBLIOTECA

### TEST DE APTITUD DIFERENCIAL

Los test de aptitud diferencial constituyen un instrumento completo y científico para la medición de las habilidades de los individuos. Fueron elaborados para servir a propósitos de Selección de Personal.

Para su elaboración se aceptaron ideas y sugerencias de psicólogos, ya que se trató de hacer una batería que fuera a la vez, práctica en su uso y llenara las necesidades de los encargados de programas de orientación y selección.

A continuación menciono algunos ejemplos de estos tests:

### TEST DE RAZONAMIENTO VERBAL

Esta prueba mide la habilidad para comprender conceptos expresados en palabras. Evalúa la habilidad para abstraer, para generalizar y para pensar en forma organizada. Este test es especialmente adecuado para medir la habilidad de razonar, puede también predecir, con aproximada exactitud, el éxito en ocupaciones donde son importantes las relaciones complejas basadas en lenguaje y el uso de conceptos.

### **TEST DE HABILIDAD NUMERICA**

Mide la habilidad para razonar con números, para manipular relaciones numéricas y para operar inteligentemente con materiales cuantitativos. Evaluá, asimismo, la comparación de las relaciones numéricas y la facilidad para manejar conceptos numéricos. También predice el éxito en matemáticas, contaduría, manufactura de instrumentos y en otras ocupaciones y profesiones relacionadas con las ciencias físicas; es decir, en todas aquellas para las cuales el pensamiento matemático es esencial.

### **TEST DE RAZONAMIENTO ABSTRACTO**

Mide la habilidad para razonar en forma no verbal, para percibir las relaciones entre patrones de figuras abstractas y la habilidad para generalizar y deducir principios con base a dibujos que no incluyen el lenguaje. Asimismo, predice el éxito en ocupaciones que requieren percepción de las relaciones entre objetos más que entre palabras.

### **TEST DE RELACIONES ESPECIALES**

Mide la habilidad del sujeto en la percepción visual de objetos en forma tridimensional con base en un plano bidimensional. El test también predice el éxito en dibujo lineal y arquitectura.

### **TEST DE RAZONAMIENTO MECANICO**

Mide la habilidad para comprender los principios mecánicos y físicos en situaciones conocidas. Predice el éxito para operar, reparar dispositivos o artefactos complejos, y la habilidad para ocupaciones tales como: mecánica, mantenimiento etc.

### **TEST DE VELOCIDAD Y EXACTITUD**

Mide la rapidez de percepción, la habilidad para retener algo en la memoria momentáneamente y la rapidez de reacción, al trabajar con combinaciones sencillas de números y letras. Asimismo predice el éxito en trabajos tales como: archivero, dependiente de almacén, telefonista y ocupaciones similares a éstas.

Una vez que explique lo referente a los Tests psicológicos, su clasificación, las pruebas de inteligencia, las pruebas de personalidad y las pruebas de aptitud y de interés es necesario que hable de la Verificación de Referencias e Investigación Socio-económica.

### **3.6 VERIFICACION DE REFERENCIAS E INVESTIGACION SOCIO - ECONOMICA**

Con frecuencia se utilizan las referencias para conceder un empleo tanto a hombres como a mujeres. Generalmente estas se obtienen en forma de cartas de recomendación aunque a veces sirven para cuestionarios que hay que llenar y hasta los contactos personales del futuro jefe con el

individuo que proporciona las referencias, el cual suele ser generalmente algún miembro de la compañía en que trabajó el solicitante.

En virtud de que la mayoría de los solicitantes a un puesto están ansiosos de obtener empleo, muchos de ellos distorsionan la información relativa a sus habilidades y su experiencia con el fin de alcanzar su objetivo. Las referencias personales demuestran el carácter sano del solicitante; suelen ser proporcionadas por amigos o familiares. Su objetividad y sinceridad son dudosas. Cuando se da alguna referencia por escrito, casi siempre el autor suele destacar los aspectos positivos. Es poco frecuente que se recurra a las referencias personales.

Hablando teóricamente podría parecer que una carta sobre los méritos o deficiencias del solicitante escrita por su jefe anterior o por alguna persona responsable que ha estado en contacto íntimo con el solicitante, debería ser un sistema altamente satisfactorio para obtener los datos precisos y amplios que se necesitan. Pero el caso es que, para conseguir dichos resultados, el que escribe la carta tiene que ser a la vez hombre que sepa, quiera consignar por escrito su opinión franca y clara respecto al interesado. ahora bien, esta voluntad y esta capacidad no siempre se encuentran, hay determinadas circunstancias en que los que firman una carta de referencias se encuentran inclinados en presentar una descripción deficiente, escasa o vaga y generalizada del hombre en cuestión.

El encargado del Departamento de Personal de toda empresa, debe de estar en guardia contra lo ineficiente o inexacto de este tipo de información, pero siempre deberá tener en cuenta que dichas cartas no son necesariamente fidedignas y exactas y que, cuando se le presenten testimonios o referencias de este tipo debe de hacer todo lo posible por comprobar la exactitud de su información, consultando a los jefes anteriores que tuvo el interesado.

**Problemente es util el uso de los cuestionarios que una carta corriente de recomendación, puesto que la compañía que está estudiando admitir al solicitante puede reunir datos sobre el mismo por medio de las diferentes preguntas del cuestionario.**

En la investigación socioeconómica se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo, y en la entrevista de selección. También se investigan sus condiciones de vida actuales y se verifican sus antecedentes, a través de las personas con quienes se interrelaciona el individuo; compañeros de estudio, jefes de trabajo, amigos, etc.

La investigación socio-económica cubre las siguientes áreas:

- a) Proporcionar información sobre la actividad sociofamiliar a fin de detectar las posibles situaciones conflictivas que influyen en el rendimiento del trabajo.

b) Detectar las actitudes, responsabilidades y eficiencia en el trabajo en base a las actividades desarrolladas en sus puestos anteriores.

c) Verificar la honestidad y veracidad de la información.

La figura 3.6 muestra la extensión de la investigación socio-económica.  
(50)

### 3.7 EXAMEN MEDICO

El examen médico reviste una importancia básica en las empresas y se refiere a una verificación de los datos sobre la salud y los accidentes sufridos por el candidato. Su objetivo no es eliminar a los candidatos, sino determinar si su salud y capacidades le permitirán realizar el trabajo que está solicitando. El examen médico llega a influir en elementos como; calidad y rendimiento del trabajo, índice de ausentismo y puntualidad, lo cual afecta directamente el desarrollo de la empresa.

Suele dejarse al final del proceso, ya que resulta costoso y sólo debe aplicarse a quienes en todas las demás etapas del proceso han resultado idóneos para la vacante que se pretende llenar.

La figura 3.7 muestra los aspectos que comprenden el examen médico.(51)

<b>ANTECEDENTES FAMILIARES</b>	<b>SITUACION ECONOMICA</b>	<b>INTERESES Y RELIGION</b>	<b>Salud</b>
Esposa	Ingresos	Escolaridad	Enfermedades
Padre	Egresos	Entrenamiento	Accidentes
Madre	Propiedades	Diversiones	Operaciones
Hermanos	Ahorro	Aficiones	
Cuñados	Préstamos bancarios	Unidad familiar	
	Tarjetas de crédito	Militancia política	
	Hipotecas	Religión y observancia	
	Fianzas	Asociaciones o clubes	
		Metas personales	
<b>ANTECEDENTES PERSONALES</b>	<b>DOCUMENTOS</b>	<b>ANTECEDENTES ESCOLARES</b>	<b>ANTECEDENTES DE TRABAJO</b>
Nombre Completo	Acta de nacimiento	Nombre de las escuelas	Nombre de la empresa
Lugar y fecha de - Nacimiento	Acta de matrimonio	Años en que estudio	Domicilio
Estado civil	Certificados escolares	Motivos de sus-	Fecha de Ingreso
Generales del cónyuge	Cartilla	Intereses	Fecha de egreso
Generales de los hijos	Cedula Profesional	Capacitación	Sueldo inicial
Domicilio	Registro Federal de Contribuyentes	Cursos	Sueldo final
	Pasaporte	Seminarios	Motivos de salida
	Licencia		Nombre del jefe inmediato

FIG. 3.6 INVESTIGACION SOCIO-ECONOMICA

<b>HISTORIA CLINICA</b>	<b>EXAMEN FISICO</b>
Antecedentes personales	Observación Directa
Antecedentes Familiares	Exploración Física
<b>ANALISIS DE LABORATORIO</b>	<b>RAYOS X</b>
<b>BASICOS</b>	Catastro Toracico
Biometria Hemática	
General de Orina	
Coproparasitoscópico	
<b>COMPLEMENTARIOS</b>	
A juicio del Médico	

FIGURA 3.7 EXAMEN MEDICO

De lo anterior es necesario elaborar un reporte que es la última etapa del Proceso de Selección de Personal.

### **3.8 ELABORACION DEL REPORTE**

El reporte es un informe escrito mediante el cual se dará a conocer a quien solicitó el candidato, un panorama integral de las características del sujeto evaluado, utilizando una terminología accesible al usuario. Tal reporte deberá seguir un patrón predeterminado, que induzca secuencialmente al lector hacia una conclusión final, de acuerdo a los tópicos tratados a lo largo del mismo. Conforme a nuestra experiencia, un esquema funcional para abordarlos sería la siguiente:

#### **a) DATOS GENERALES DEL SUJETO.**

Incluyen; edad, sexo, escolaridad, antigüedad en la empresa, sueldo actual, presentación, puesto actual y puesto al que es candidato y fecha de elaboración.

#### **b) ANTECEDENTES GENERALES.**

Aquí se describirá el motivo de la evaluación, intereses ocupacionales y metas.

**c) ANTECEDENTES LABORALES.**

Consiste en una descripción y evaluación de su trayectoria hasta el momento actual, así como de sus logros y perspectivas reales de promoción dentro de la empresa.

**d) FORMACION ACADEMICA.**

Se refiere a una evaluación de los logros del candidato como estudiante, tomando en cuenta su formación escolar alcanzada, cursos especiales y todos aquellos conocimientos acumulados a través de su vida, lo cual constituirá un punto relevante para determinar su actuación contra el puesto al que se le canalizará.

**e) CONTACTO FAMILIAR.**

Aunque en esta área se profundiza dentro de la entrevista, en el reporte se abordará de manera breve, señalando únicamente los aspectos relevantes, a menos que la situación familiar constituya una variable importante para su desarrollo, en cuyo caso se expondrá con cuidado y delicadeza dada la confidencialidad del caso y el manejo que pudiera darse a dicha información.

**f) POTENCIALIDAD PRODUCTIVA.**

Es una ponderación del potencial intelectual, las habilidades, aptitudes, tipo de pensamiento y método de trabajo del sujeto, así como del manejo que hace de dichos procesos.

**g) PERSONALIDAD.**

En este tópico se engloban la descripción de los rasgos relevantes del comportamiento del sujeto y de las formas en que va a influir en su adaptación y desarrollo laboral.

**h) CONCLUSION Y RECOMENDACIONES.**

Es el diagnóstico final exponiendo los fundamentos del mismo a través de un extracto de las características del sujeto en función del cargo, enfatizando las medidas de acción pertinentes en cada caso tendientes a estimular un desempeño adecuado del individuo dentro del área a que se le asignará.

Una vez que mencioné lo referente a la elaboración del reporte es necesario hablar de lo que es la empresa, ya que en ella es donde se tiene que realizar un Proceso de Selección de Personal para el funcionamiento eficiente de la Dirección de Finanzas en una Empresa Mediana Comercial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (23) ROSENBERG, J.M.  
Diccionario de Administración y Finanzas  
Edit Grupo Editorial Océano  
P.P 120  
México, 1982
- (24) CHURMAN y SHERMAN  
Administración de Personal  
Edit. C.E.C.S.A.  
P.P 132  
México, 1985
- (25) HAM, Leychen Carmen Diana  
Apuntes 6° Semestre Administración de Personal  
México, 1993
- (26) CHURMAN y SHERMAN  
Administración de Personal  
Edit C.E.C.S.A.  
P.P 132  
México, 1985
- (27) HAM, Leychen Carmen Diana  
Apuntes 6° Semestre Administración de Personal  
México, 1993
- (28) Idem
- (29) Idem
- (30) Idem
- (31) Idem
- (32) Idem
- (33) Idem
- (34) CAIRE, Marínez Estrella  
TESIS: El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal  
P.P 84  
México, D.F.

- (35) HAM, Leychen Carmen Diana  
Apuntes 6° Semestre Administración de Personal  
México, 1993
- (36) MORGAN, T. Clifford  
Breve Introducción a la Psicología  
Edit. Mc Graw Hill  
P.P 238,239
- (37) Idem
- (38) Idem
- (39) MILTON, I. Blum  
Psicología Industrial  
Edit. Trillas  
P.P 128-132  
México, 1977
- (40) MORGAN, T. Clifford  
Breve Introducción a la Psicología  
Edit. Mc Graw Hill  
P.P. 438  
México, 1984
- (41) Idem
- (42) MILTON, I. Blum  
Psicología Industrial  
Edit. Trillas  
P.P 128-132  
México, 1977
- (43) MORGAN, T. Clifford  
Breve Introducción a la Psicología  
Edit Mc Graw Hill  
P.P 429
- (44) Idem

- (45) Idem
- (46) MILTON, I. Blum  
Psicología Industrial  
Edit. Trillas  
P.P 139  
México, 1977
- (47) Idem  
P.P 142
- (48) Idem  
P.P. 143
- (49) Idem  
P.P. 145
- (50) Idem  
P.P. 147
- (51) Idem  
P.P. 148

# **CAPITULO IV**

## **LA EMPRESA**

### **4.1 Definición de Empresa**

### **4.2 Clasificación de las Empresas**

#### **4.2.1 Empresa Micro**

#### **4.2.2 Empresa Pequeña**

#### **4.2.3 Empresa Mediana**

##### **4.2.3.1 Empresa Mediana Comercial**

#### **4.2.4 Empresa Grande**

### **4.3 Areas Funcionales de la Empresa**

#### **4.3.1 Recursos Humanos**

#### **4.3.2 Mercadotecnia**

#### **4.3.3 Producción**

#### **4.3.4 Finanzas**

### **4.4 El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal En la Dirección de Finanzas**

En el transcurso de este capítulo trataré de definir a la Empresa, proporcionando una clasificación de la misma ( Empresa Micro, Pequeña, Mediana, Grande ). Daré a conocer que es una Empresa Mediana Comercial, cuales son las áreas funcionales de la empresa ( Recursos Humanos, Mercadotecnia, Producción y Finanzas ), se mencionará el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Dirección de Finanzas.

#### 4.1 DEFINICION DE EMPRESA

A continuación menciono algunas definiciones de Empresa, emitidas por diversos autores, con el fin de visualizar mejor la definición.

Isaac Guzmán Valdivia dice que Empresa es " la unidad económico - social en la que capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la misma empresa actúa. " (52)

Patricia Quintero Ponce menciona que Empresa es " una organización creada para lograr un fin común, que necesita de capital, Recursos Humanos y Administración, con lo cual se derivan derechos y obligaciones. " (53)

José Fernández Arena expresa que Empresa es " la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se

integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos." (54)

Podría seguir enumerando una serie de definiciones; sin embargo, para el desarrollo de este punto, considero que existen los elementos suficientes para determinar la definición de Empresa, la cual la voy a definir retomando la definición de la Lic. Patricia Quintero Ponce como " una organización creada para lograr un fin común, que necesita de capital, Recursos Humanos y Administración, con lo cual se derivan derechos y obligaciones." (55)

#### 4.2 CLASIFICACION DE LA EMPRESA

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una variedad de Empresas. Aplicar la Administración adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de toda la Administración. Resulta pues imprescindible analizar las diferentes clases de Empresas existentes en nuestro medio.

A continuación se presenta algunos criterios de la clasificación de las Empresas según Münch Galindo (56):

a) Por su actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

**1.- Industriales.-** La actividad primordial de este tipo de empresa es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez son susceptibles de clasificarse en:

a) **Extractivas.-** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables, entiéndase por recursos naturales "todas las cosas que son indispensables para la subsistencia del hombre." (57)

b) **Manufactureras.-** Son empresas que transforman las materias primas en artículos terminados y pueden ser de dos tipos:

1) **Empresas que producen bienes de consumo final.** Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor.

2) **Empresas que producen bienes de producción.**

c) **Agropecuarias.-** Como su nombre lo indica, su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

**2.- Comerciales.-** Son intermediarias entre productor y consumidor, su función primordial es la compra-venta de productos terminados pueden clasificarse en:

a) **Mayoristas.-** Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas, que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

b) **Minoristas.-** Las que venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades, al consumidor.

c) **Comisionistas.-** Se dedican a vender mercancía que los productores le dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

**3.- Servicio.-** Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Este tipo de Empresas pueden clasificarse de la siguiente forma:

a) **Transporte**

b) **Turismo**

c) **Instituciones financieras**

d) **Servicios públicos varios**

- Comunicaciones

- Energía

e) **Servicios privados**

- Asesoría
- Diversos servicios contables, jurídicos, etc.
- Promoción y ventas
- f) Educación
- g) Salubridad
- h) Fianzas y seguros

**b) Por el origen del capital**

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

**1.- Públicas.-** En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social: pueden ser clasificadas de la siguiente forma:

- a) **Centralizadas.-** Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Las Secretarías de Estado caen dentro de esta clasificación.
- b) **Desconcentradas.-** Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitadas, que

manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía.

c) Descentralizadas.- En las que se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídicos propios.

d) Estatales.- Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al Derecho Público, al Derecho Privado.

e) Mixtas.- En éstas la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el Estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa.

2.- Privadas.- Lo son cuando el capital es propiedad de los inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

A su vez, pueden ser nacionales , cuando los inversionistas son nacionales o nacionales y extranjeros, y transnacionales, cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

Una vez que mencioné la clasificación de acuerdo a su giro es necesario mencionar la clasificación de las empresas de acuerdo a su magnitud.

A continuación daré un panorama de las Empresas Micro.

#### **4.2.1 EMPRESAS MICRO**

Según Nacional Financiera se considera Empresa Micro a " la unidad económica que ocupa hasta 15 personas y cuyo valor de ventas netas anuales no haya rebasado el equivalente al importe de 110 veces el salario mínimo general elevado al año. " (58)

A continuación menciono las ventajas de una Empresa Micro según José Silvestre Méndez Morales(59):

- 1.- Sus necesidades de capital son mínimas, por lo que pueden iniciar y desarrollar su negocio.
- 2.- Se adaptan con facilidad a los cambios estructurales y tecnológicos; es decir asimilan con rapidez los cambios.

- 3.- La organización de la empresa puede cambiar con facilidad cuando observan cambios en el mercado.
- 4.- Por su tamaño, los procedimientos administrativos también pueden cambiar y adaptarse a las circunstancias.
- 5.- Tienen facilidad para establecerse en diversas regiones del país, con lo cual contribuyen a la descentralización de la industria, al mismo tiempo contribuyen al desarrollo local y regional por efectos multiplicadores.

Una vez que mencioné las ventajas de la Empresa Micro es necesario mencionar sus desventajas.

A continuación menciono las desventajas de una Empresa Micro según José Silvestre Méndez Morales(60):

- 1.- Obtiene ganancias mínimas por lo reducido de sus operaciones
- 2.- Su funcionamiento se adapta a las condiciones del mercado, faltándoles iniciativa y audacia de los planes de sus actividades.
- 3.- Se encuentran rezagadas en términos comparativos con las demás empresas tanto, en la esfera productiva como en la tecnología y la administración.
- 4.- No pueden absorber otras empresas, lo que les ayudaría a ser competitivas, por lo contrario, son absorbidas por otro tipo de empresas.

- 5.- Se centran en sus propias actividades y se desvinculan de los centros de investigación y desarrollo tecnológico, con lo cual se siguen rezagando.

De lo anterior, puedo dar un panorama de las Empresa Pequeña

#### 4.2.2 EMPRESA PEQUEÑA

Según Nacional Financiera una Empresa Pequeña es " la unidad económica que ocupa hasta 100 personas y cuyo valor de ventas netas anuales no haya revasado el equivalente al importe de 1115 veces el salario mínimo general elevado al año . " (61)

A continuación menciono las ventajas de una Empresa Pequeña según José Silvestre Méndez Morales(62):

- 1.- Tienen capacidad para generar empleos, absorben una parte importante de la población económicamente activa.
- 2.- Asimilan y adaptan con facilidad tecnologías de diverso tipo.
- 3.- Existe un contacto directo y personal con los consumidores a los cuales sirve.
- 4.- Se establecen en diversas áreas geográficas, lo cual le permite contribuir al desarrollo regional.
- 5.- La planeación y organización del negocio no requiere de grandes erogaciones de capital, inclusive los problemas que se presentan se van resolviendo sobre la marcha.

Una vez que mencioné las ventajas de la Empresa Pequeña es necesario mencionar sus desventajas.

A continuación menciono las desventajas de una Empresa Pequeña según José Silvestre Méndez Morales(63):

- 1.- Les afecta con facilidad los problemas que les suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
- 2.- Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
- 3.- Son vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.
- 4.- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños
- 5.- Por la inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es alto.

De lo anterior, puedo dar un panorama de la Empresa Mediana

#### 4.2.3 EMPRESA MEDIANA

Según Nacional Financiera una Empresa Mediana es " la unidad económica que ocupa hasta 250 personas y cuyo valor de ventas netas

anuales no haya rebasado el equivalente al importe de 2010 veces el salario mínimo general elevado al año ." (64)

A continuación menciono las ventajas de una Empresa Mediana según José Silvestre Méndez Morales:(65)

- 1.- Cuenta con una buena organización, lo cual les permite ampliarse, adaptarse a las condiciones del mercado y de la creciente población
- 2.- Tienen una movilidad, permitiéndose ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios
- 3.- Por su dinamismo tienen posibilidades de crecimiento y llegar a convertirse en una empresa grande
- 4.- Absorben una proporción importante de la población económicamente activa
- 5.- Cuentan con una administración eficiente, aunque en algunos casos es influenciada por la opinión personal de o los dueños del negocio.

A continuación menciono las desventajas de una Empresa Mediana según José Silvestre Méndez Morales(66):

- 1.- Mantienen altos costos de operación.
- 2.- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.

- 3.- Sus ganancias no son muy elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.
- 4.- No contratan personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.
- 5.- Algunos otros problemas que enfrentan en forma cotidiana las medianas empresas son : ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, deficiente atención al público, indiferencia a las quejas, activos fijos excesivos, mal ubicación de la planta, descontrol de los inventarios, problemas en los pagos de impuestos, falta de financiamiento adecuado y oportuno.

De lo anterior, puedo dar un panorama de las Empresa Mediana Comercial.

#### 4.2.3.1 EMPRESA MEDIANA COMERCIAL

La Empresa Mediana Comercial la puedo definir como un organismo económico que ocupa hasta 250 personas y cuyo valor de ventas netas anuales no haya rebasado el equivalente al importe de 2010 veces el salario mínimo general elevado al año, que se va a encargar de la distribución de bienes ya sea de una forma de mayoristas que es cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas, que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor, de minoristas cuando venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades, al consumidor, y comisionistas que se dedican a vender

**mercancía que los productores le dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia.**

De lo anterior, puedo dar un panorama de la Empresa Grande.

#### **4.2.4 EMPRESA GRANDE**

Según Nacional Financiera una Empresa Grande es la " unidad económica que ocupa más de 250 personas y cuyo valor de ventas netas anuales es superior al equivalente del importe de 2010 veces el salario mínimo elevado al año. " (67)

A continuación menciono las ventajas de una Empresa Grande según José Silvestre Méndez Morales(68):

- 1.- Dominan el mercado, debido al gran volumen de producción y ventas .
- 2.- Enfrentan una competencia monopolística lo cual les permite en muchos casos fijar los precios.
- 3.- Realizan elevadas inversiones, por lo que tienen un gran dominio sobre la economía nacional.
- 4.- Cuentan con una administración eficiente, lo que les permite planificar, presupuestar, controlar, organizar y dirigir adecuadamente todas las técnicas, procesos y actividades de las empresas.

- 5.- Manejan procedimientos eficientes de mercadotecnia a través de la promoción y la publicidad, lo cual les permite aumentar sus ventas y en consecuencia sus ganancias.

A continuación menciono las desventajas de una Empresa Grande según José Silvestre Méndez Morales(69):

- 1.- Requieren de una gran cantidad de personal especializado, por lo cual los gerentes no mantienen una estrecha relación entre los cuadros de mando y los cuadros operativos; es decir, el control sólo abarca a los subordinados inmediatos y se descuida a los demás.
- 2.- No existe una estrecha vinculación entre las diversas áreas de la empresa, por lo cual chocan sus decisiones o se duplican funciones.
- 3.- Generalmente están dominadas o controladas por capital extranjero, por lo que los beneficios de su actividad no favorecen al desarrollo del país.
- 4.- Por el tamaño de la planta no pueden adaptarse con facilidad a los movimientos del mercado.
- 5.- Producen bienes suntuarios, de lujo, dirigidos a la población de altos ingresos y se descuida la producción de artículos de consumo popular.

Una vez que expliqué las ventajas y desventajas de cada uno de los tipos de Empresas es necesario hablar de las Areas Funcionales de La Empresa.

#### **4.3 AREAS FUNCIONALES**

Las áreas de actividad, conocidas también como Areas funcionales, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. dichas Areas Funcionales comprenden actividades, funciones y labores homogéneas las que se usan en toda Empresa son:

- 1) Recursos Humanos**
- 2) Mercadotecnia**
- 3) Producción**
- 4) Finanzas**

La efectividad de la Administración de una empresa no depende del éxito de un Area Funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del Proceso Administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales.

A continuación explicaré cada una de ellas.

#### **4.3.1 RECURSOS HUMANOS**

Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de Reclutamiento, de Selección, de Capacitación y Desarrollo.

#### **4.3.2 MERCADOTECNIA**

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyendo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio adecuado.

#### **4.3.3 PRODUCCION**

Tradicionalmente considerado como un departamento con suma importancia, ya que formula y desarrolla los métodos adecuados para la elaboración de productos. al suministrar y coordinar: Mano de obra, Equipo, Instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

#### 4.3.4 FINANZAS

De vital importancia es esta Area Funcional, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta Area Funcional se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar eficientemente.

El Area de Finanzas tienen implícito el objetivo del Máximo aprovechamiento y Administración de los Recursos financieros.

Esta Area funcional comprende las siguientes funciones:

##### 1.- Financiamiento

- a) Planeación Financiera
- b) Relaciones Financieras
- c) Tesorería
- d) Obtención de Recursos
- e) Inversiones

##### 2.- Contraloría

- a) Contabilidad General
- b) Contabilidad de Costos

- c) Presupuestos
- d) Auditoría
- e) Estadística
- f) Crédito y Cobranzas
- g) Impuestos

#### **4.4 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LA DIRECCION DE FINANZAS**

El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Dirección de Finanzas es el siguiente:

##### **1.- Reclutamiento**

- a) Debe de Existir la vacante a cubrir
- b) Se realiza la requisición de personal
- c) Se hace el análisis de puestos
- d) Se utilizan las fuentes internas y externas de Reclutamiento
- e) Se realiza la Preenrevista con los candidatos idóneos a cubrir el puesto vacante.
- f) Se pasa al departamento de Selección la lista de candidatos que cubren el Perfil del Puesto.

## 2.- Selección

- 1.- Se realizan las entrevistas con los candidatos seleccionados, de acuerdo a los tipos de las mismas.
- 2.- Se realizan los Exámenes Psicológicos
- 3.- Se hace la Investigación Socio-Económica
- 4.- Se rectifican la verificación de referencias
- 5.- Se hace el Examen Médico
- 6.- Se realiza el Reporte
- 7.- Se contrata a la persona idonea para cubrir el puesto

En el transcurso de este capítulo defini lo que es una empresa di la clasificación de la misma, defini a una Empresa Mediana Comercial, se mencionaron las Areas Funcionales de una Empresa, como último punto se dio El proceso De Reclutamiento y Selección De Personal en la Dirección de Finanzas.

Una vez que defini de lo que es la Administración dando su importancia, explique el Proceso Administrativo del Maestro Reyes Ponce, defini a La Administración de Recursos Humanos, dando sus objetivos y funciones, defini al Reclutameinto de Personal dando sus fuentes internas y externas, defini al Proceso de Selección de Personal, dando cada una de sus fases ( Entrevistas, Exámenes psicológicos, Examen Médico etc.), explique los puntos importantes de una empresa, es necesario que entremos al Caso Práctico de esta investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (52) **QUINTERO, Ponce Martha Patricia**  
Tesis: La intervención del licenciado en Ciencias Administrativas  
en la Reorganización de Empresas medianas a Nivel Externo.  
P.P. 8  
México, 1978
  
- (53) **Idem**  
P.P. 8
  
- (54) **Idem**  
P.P. 8
  
- (55) **Idem**  
P.P. 9
  
- (56) **MÜNCH, Galindo Lourdes**  
Fundamentos de Administración  
Edit. Trillas  
P.P. 41  
México, 1980
  
- (57) **Idem**  
P.P. 43
  
- (58) **CHAVEZ, Arellano Marco Antonio**  
Apuntes 10º Semestre Administración de la Micro, Pequeña y  
Mediana Empresa  
México, 1995
  
- (59) **MENDEZ, José Silvestre**  
Economía y la Empresa  
Edit. Mc Graw Hill  
P.P. 288
  
- (60) **Idem**  
P.P. 289
  
- (61) **CHAVEZ, Arellano Marco Antonio**  
Apuntes 10º Semestre Administración de la Micro, Pequeña y  
Mediana Empresa  
México, 1995

- (62) MENDEZ, José Silvestre  
Economía y la Empresa  
Edit. Mc Graw Hill  
P.P 289
- (63) Idem  
P.P. 290
- (64) CHAVEZ, Arellano Marco Antonio  
Apuntes 10º Semestre Administración de la Micro, Pequeña y  
Mediana Empresa  
México, 1995
- (65) MENDEZ, José Silvestre  
Economía y la Empresa  
Edit. Mc Graw Hill  
P.P 290
- (66) Idem  
P.P 291
- (67) Idem  
P.P. 193
- (68) NACIONAL, Financiera  
Manual de Micro, Pequeñas, Medinas y Grandes Empresas  
Edit. NAFINSA  
P.P. 11  
México, 1993
- (69) MENDEZ, José Silvestre  
Economía y la Empresa  
Edit. Mc Graw Hill  
P.P 291
- (70) Idem  
P.P 292

# **CAPITULO V**

## **CASO PRACTICO**

**5.1 Determinación del Universo y de la Muestra**

**5.2 Entrevista**

**5.3 Herramienta de Recopilación de Datos**

**5.4 Cuantificación de Resultados**

**5.5 Conclusiones Caso Práctico**

**5.6 Propuesta Caso Práctico**

En el transcurso de este capítulo mencionaré la determinación del universo y de la muestra ( universo seleccionado, características de la empresa tales como Giro, Objetivos, puestos), también se mencionan las características del universo, el tipo de entrevista que se realizó en el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, los resultados de esto, el caso práctico implemento un cuestionario, como herramienta de Recopilación de Datos aplicada a los sujetos objeto de estudio, se dan las conclusiones del caso práctico así como la propuesta de esta investigación.

## **5.1 DETERMINACION DEL UNIVERSO Y DE LA MUESTRA**

### **UNIVERSO SELECCIONADO**

Se compone por 3 reclutadores y seleccionadores en el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de la Empresa Mediana Comercial X.

A continuación describiré brevemente las características de la Empresa objeto de estudio:

#### **GIRO**

Es una empresa filial de España, se dedica a la comercialización de artículos de vestir para toda la familia. Es una Empresa Mediana Comercial.

## **OBJETIVOS**

- Dar a conocer la imagen de la Empresa matriz, localizada en España.
- Ser el líder en el mercado.
- Brindar un servicio idóneo, desde sus directivos hasta sus empleados de bajo nivel jerárquico.
- Realizar ventas superiores a las efectuadas en España.

## **PUESTOS**

1.- Director General

2.- Director de Finanzas

- a) Gerente de Finanzas
- b) Contralor
- c) Tesorero
- d) Contador
- e) Analistas

3.- Director de Mercadotecnia

- a) Gerente de Mercadotecnia
- b) Analistas

**4.- Director de Recursos Humanos**

- a) Gerente de Recursos Humanos
- b) Jefe de Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.
- c) Reclutadores y Seleccionadores

**5.- Director de Sistemas**

- a) Gerente de Sistemas
- b) Analistas
- c) Programadores
- d) Capturistas

**6.- Gerente Legal**

- a) Licenciados

Estos puestos son algunos que tiene esta empresa, son los más importantes.

**CARACTERISTICAS DEL UNIVERSO**

- 1.- Conocimientos necesarios o específicos del Reclutador y Seleccionador, tomando como base el Perfil del Puesto que previa se elaboró en la Dirección de Finanzas.

- 2.- Dirigido al área de Reclutamiento y Selección de Personal en las Empresa Mediana Comercial X.
- 3.- Se escogió la Delegación Benito Juárez porque ahí se encuentra la Empresa objeto de estudio.

## 5.2 ENTREVISTA

Se realizó una entrevista en el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal con el Jefe del mismo Departamento.

La entrevista consistió en lo siguiente:

Buenas tardes tenga usted Licenciado X, esta Entrevista es con el fin de obtener información acerca del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de esta Empresa, para realizar una investigación de Tesis.

A continuación le voy a realizar una serie de Preguntas acerca del Departamento que usted tiene a su cargo.

1.- ¿Cuál es el Nombre que recibe este Departamento ?

El Nombre que recibe el Departamento es el de Reclutamiento y Selección de Personal.

2.- ¿ Cómo está integrado ?

Esta integrado por un Jefe de Departamento, por 3 reclutadores y seleccionadores.

3.- ¿ Cuál es el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que se lleva en la Empresa actualmente ?

El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que llevan a cabo en la Empresa Mediana Comercial denominada X por convenir a sus intereses es el siguiente esto se llevo a cabo mediante una entrevista en el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de la Empresa objeto de estudio.

- 1.- En primer lugar surge la vacante del puesto de la Dirección de Finanzas.
- 2.- Utilizan a las Fuentes de Reclutamiento en su Proceso de Reclutamiento.
- 3.- En el Proceso de Reclutamiento de Personal utilizan a las Fuentes Externas de Reclutamiento como principales, en segundo plano utilizan las Fuentes de Reclutamiento Internas.

4.- Las Fuentes de Reclutamiento Internas que utilizan en las empresas son Transferencias y Promociones o Ascensos.

5.- Las Fuentes de Reclutamiento Externas que utilizan son las Agencias de Colocación y estas son las encargadas de conseguir al personal idóneo que ocupara la vacante, por ende son los que continuaran con el Proceso de Reclutamiento, estas Agencias de Colocación son Empresas Medianas de Servicios denominadas Z por convenir a sus intereses.

Una vez que se realizó el Proceso de Reclutamiento tenemos que ver cual es el Proceso de Selección que utilizan en la Empresa Mediana Comercial denominada X:

1.- Una vez que se buscaron a las personas que ocuparan la vacante, se les realizará una pre-entrevista, de aquí los que cubren los requisitos continúan con el Proceso de Selección, los que no cumplieron con los mismos los envían a archivo de solicitudes muertas es decir los ponen en cartera.

2.- Se realizan los Exámenes Psicométricos y de Conocimientos

- 3.- Se le informa a los aspirantes a ocupar la vacante que la Empresa se comunicará con ellos en un lapso no mayor de 3 días hábiles para continuar con el Proceso de Selección de Personal.
- 4.- Una vez que se comunicó con los aspirantes elegidos del punto anterior, pasan a una Entrevista con el Director de Finanzas de la Empresa Mediana Comercial X, para que el escoja a tres de los aspirantes.
- 5.- Se realiza la Investigación socio-económica y la verificación de referencias.
- 6.- Se envía al aspirante a realizarse un Exámen Médico.
- 7.- Se elabora el reporte.
- 8.- Se Contrata al aspirante a ocupar la vacante.
- 9.- Se le piden los documentos necesarios para elaborar su expediente.
- 10.- Se le proporciona un Curso de Inducción .

**4.- ¿ Ha Sufrido algún cambio este Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal ?**

**El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal no ha sufrido ningún cambio desde su comienzo.**

**Muchas gracias por haber colaborado para realizar la investigación de Tesis.**

## **5.3 HERRAMIENTA DE RECOPIACION DE DATOS**

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL  
COMO DE TERMINATE DEL FUNCIONAMIENTO EFICIENTE DE LA  
DIRECCION DE FINANZAS EN UNA EMPRESA MEDIANA COMERCIAL**

**MATRIZ DE VARIABLES**

	V.I.	V.D.	P.D.	P.F.
				X
X				
X				
	X			
	X			
X				
	X			
X				
X				
X				
		X		
		X		
			X	
			X	
				XHN
				XHC
	X			
X				

CRITERIO PREGUNTA FILTRO = EXISTENCIA DEL AREA DE FINANZAS  
V.I.=VARIABLE INDEPENDIENTE  
V.D.=VARIABLE DEPENDIENTE  
H.C. = HIPOTESIS CENTRAL  
H.N. = HIPOTESIS NULA  
P.D.= PREGUNTA DIAGNOSTICO  
P.F. = PREGUNTA FILTRO

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL  
COMO DETERMINATE DEL FUNCIONAMIENTO EFICIENTE DE LA  
DIRECCION DE FINANZAS EN UNA EMPRESA MEDIANA COMERCIAL

INSTRUCCIONES

Le damos las gracias por colaborar en ésta investigación.  
Marque con una "X" aquella respuesta que usted considere que resuelva  
la pregunta, en los casos donde existan más de tres respuestas sólo y  
exclusivamente marque una o dos alternativas, si es necesario escriba  
con letra clara la respuesta que se le pide.

1.- ¿ En esta empresa existe el área de finanzas ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2.- ¿ En ésta empresa existe el Proceso de Reclutamiento y Selección de  
Personal ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3.- ¿Cuál es el tipo de Proceso de Reclutamiento y Selección de  
Personal que llevan a cabo en esta empresa ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- Para determinar las características de los candidatos que ocuparan un  
puesto vacante es necesario:

- a) Realizar un estudio del área \_\_\_\_\_
- b) Hacer un análisis de puesto \_\_\_\_\_
- c) Determinar un análisis de puesto en  
base a los lineamientos establecidos  
por la empresa \_\_\_\_\_

Figura 5.2 Instrumento de Recopilación de Datos

5.- Mencione como máximo cinco características que debe de reunir el perfil del candidato a ocupar un puesto en la Dirección de Finanzas

---

---

---

6.- ¿ De las siguientes fuentes de reclutamiento cuál considera importante para el funcionamiento eficiente de la Dirección de Finanzas ?

- a) Agencias de colocación \_\_\_\_\_
- b) Promociones y ascensos \_\_\_\_\_
- c) Presentación espontánea \_\_\_\_\_
- d) Anuncios en periódico \_\_\_\_\_

Porque \_\_\_\_\_

---

7.- ¿ Se lleva a cabo una planeación de los recursos humanos y en que consiste ?

---

---

---

8.- ¿ Asigne un porcentaje en base a la importancia que considere de los siguientes tipos de test ?

Inteligencia \_\_\_\_\_ Intereses \_\_\_\_\_  
Habilidades \_\_\_\_\_ Personalidad \_\_\_\_\_

9.- ¿ Ha sufrido algún cambio el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal?

---

---

---

10.- ¿ La empresa cuenta con un lugar específico para la aplicación de exámenes ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Figura 5.2 Instrumento de Recopilación de Datos (Continuación)

11.- ¿ Si establecemos mayor definición en las características en el Perfil del Puesto, la Fuentes de Reclutamiento y en los Exámenes de Admisión tendremos mayores posibilidades de incrementar la eficiencia en los candidatos de la Dirección de Finanzas ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

12.- Las características idoneas de los candidatos para la Dirección de Finanzas se encuentran definidas por:

- a) Perfil del Puesto \_\_\_\_\_
- b) Proceso de Reclutamiento \_\_\_\_\_
- c) Proceso de Selección \_\_\_\_\_
- d) Aplicación de Exámenes de Admisión \_\_\_\_\_
- e) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- f) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

13.- La eficiencia en la atracción y selección de candidatos en la Dirección de Finanzas se encuentra establecida por:

- a) Fuentes de Reclutamiento \_\_\_\_\_
- b) Recomendaciones del personal que se encuentra en la empresa \_\_\_\_\_
- c) Los medios utilizados por el Reclutamiento \_\_\_\_\_
- d) La entrevista de contrato \_\_\_\_\_
- e) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- f) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

14.- La ausencia del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal permite obtener

- a) Candidatos Idóneos \_\_\_\_\_
- b) Un eficiente proceso de atracción de candidatos \_\_\_\_\_
- c) Un optimo resultado en la Selección de Personal \_\_\_\_\_
- d) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- e) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

Figura 5.2 Instrumento de Recopilación de Datos (Continuación)

15.- Si existe una definición de las características del Perfil del Puesto, de las Fuentes de Reclutamiento así como de los Exámenes de Admisión, existen mayor atracción de candidatos idóneos en forma eficiente

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

16.- El incrementar la eficiencia en la atracción y selección de candidatos idóneos en la Dirección de Finanzas carece de relación con una mayor definición de las características del Perfil de Puesto, las Fuentes de reclutamiento y la modificación de los Exámenes de Admisión

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

17.- La eficiencia en el desarrollo del puesto en la Dirección de Finanzas es considerada cuando?

---

---

18.- Usted considera que el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal tiene importancia y éxito cuando?

---

---

Figura 5.2 Instrumento de Recopilación de Datos (Continuación)

## **5.4 CUANTIFICACION DE RESULTADOS**

**EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL  
COMO DETERMINANTE DEL FUNCIONAMIENTO EFICIENTE DE LA  
DIRECCION DE FINANZAS EN UNA EMPRESA MEDIANA COMERCIAL  
CEDULA DE CUANTIFICACION**

P	C	1	2	3	4	5	6	7	F ABS	F R%	ABS
1											
SI	X	X	X	X	X	X	X	X	7	100	0
NO											
2											
SI	X	X	X	X	X	X	X	X	7	100	0
NO											
3											
SI	Fuentes internas Fuentes externas examen admisión entrevistas examen médico Inv. socio-econ	7	100	0							
NO											
4											
A	X		X		X		X		2	28.57	
B		X							3	42.86	
C				X					2	28.57	0
5											
SI	licenciado admón maestría finanzas computación	contador público maestría finanzas computación experiencia 5 años	licenciado admón diplomado finanzas computación	contador público experiencia 5 años	licenciado admón maestría finanzas computación experiencia 5 años	contador público maestría finanzas computación experiencia 5 años	contador público experiencia 5 años	contador público experiencia 5 años	4 3 1 4 6 5	14.81 11.11 3.71 14.81 48.52 18.52	0
NO											
6											
A			X		X		X		0	0	
B			X		X		X		3	23.1	
C	X		X	X	X	X	X	X	4	30.71	
Q	X	X	X	X	X	X	X	X	6	46.19	0
PORQUE	nos permite tener un gran número de solicitantes	nos permite tener un gran número de solicitantes	se conoce al candidato acuerdo a su experiencia se toma en cuenta al factor humano	se conoce al candidato acuerdo a su experiencia	se toma en cuenta al factor humano nos permite tener un gran número de solicitantes	se toma en cuenta al factor humano nos permite tener un gran número de solicitantes	se conoce al aspirante en forma racional	se conoce al aspirante en forma racional	1 2 1 1 2	14.29 28.56 14.29 14.29 28.56	0
7											
SI	X	X	X	X	X	X	X	X	7	100	0
NO											
8											
INTELIGENCIA		20%	30%	20%	20%	20%	20%	25%	155%	21.83	
HABILIDAD		30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	210%	29.58	
INTERES		25%	30%	30%	35%	35%	35%	15%	195%	27.46	0
PERSONALIDAD		25%	20%	20%	15%	15%	15%	40%	150%	21.13	

FIGURA 8.3 CEDULA DE CUANTIFICACION

**EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL  
COMO DETERMINANTE DEL FUNCIONAMIENTO EFICIENTE DE LA  
DIRECCION DE FINANZAS EN UNA EMPRESA MEDIANA COMERCIAL  
CEDULA DE CUANTIFICACION**

P	C	1	2	3	4	5	6	7	F. ABS	F. R %	ABS
9	NO HA CAMBIADO	X	X	X	X	X	X	X	7	100	0
10	SI	X	X	X	X	X	X	X	7	100	0
11	NO										
12	SI	X	X	X	X	X	X	X	7	100	0
13	NO										
14	A								0	0	
15	B								1	12.5	
16	C								1	12.5	
17	D								0	0	
18	E	X	X	X	X	X	X	X	6	75	
19	F										
20	A								0	0	
21	B								1	12.5	
22	C								1	12.5	
23	D								0	0	
24	E	X	X	X	X	X	X	X	6	75	
25	F										
26	A										
27	B										
28	C										
29	D										
30	E	X	X	X	X	X	X	X	7	100	0
31	F										
32	SI	X	X	X	X	X	X	X	7	100	0
33	NO										
34	SI	X	X	X	X	X	X	X	7	100	0
35	NO										
36	17		se cumple con las características del perfil del puesto	se conocen a los aspirantes en el proceso de rec. y selecc.	se conocen a los aspirantes en el proceso de rec. y selecc.	se conocen a los aspirantes en el proceso de rec. y selecc.			1	25	3
37	18		se logra cubrir la vacante	se cumplen los pasos del reclut. y selección en el func. eficiente	se cumplen los pasos del reclut. y selección en el func. eficiente	se cumplen los pasos del reclut. y selección en el func. eficiente			1	25	3

FIGURA 6.3 CEDULA DE CUANTIFICACION (CONTINUACION)

**CUADRO DE INTERPRETACION DE HIPOTESIS CENTRAL**

CATEGORIA	H.C.	H.N.	F.R. %
11			
SI	100.00%	0.00%	100.00%
NO	0.00%	0.00%	0.00%
12			100.00%
A		0.00%	
B		0.00%	
C		0.00%	
D		0.00%	
E	100.00%		
TOTAL	200.00%	0.00%	200.00%

SE VE QUE SE TIENE UN TOTAL DEL 200% EN FAVOR DE LA HIPOTESIS CENTRAL Y UN 0% DE LA HIPOTESIS NULA. ESTO SE VE MEDIANTE LA DEFINICION DE LAS CARACT. DEL PERFIL DEL PUESTO, LAS FUENTES DE RECLUTAM. LOS EXAMENES DE ADMISION PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN LOS CANDIDATOS EN LA DIRECCION DE FINANZAS Y LAS CARACTERISTICAS IDONEAS DE LOS CANDIDATOS PARA LA DIRECCION DE FINANZAS.

**FIGURA 5.4 CUADRO INTERPRETACION HIP. CENTRAL**

**CUADRO DE INTERPRETACION DE HIPOTESIS NULA**

CATEGORIA	H.C.	H.N.	F.R.%
13			100%
A		0.00%	
B		0.00%	
C		0.00%	
D		0.00%	
E	100.00%		
F		0.00%	
14			100.00%
A		0.00%	
B		0.00%	
C		0.00%	
D		0.00%	
E	100.00%		
TOTAL	200.00%	0.00%	200.00%

SE VE QUE SE TIENE UN TOTAL DEL 200% EN FAVOR DE LA HIPOTESIS CENTRAL Y UN 0% DE LA HIPOTESIS NULA ESTO SE MEDIANTE LA EFICIENCIA EN LA ATRACCION Y SELECCION DE CANDIDATOS EN LA DIRECCION DE FINANZAS Y POR MEDIO DE LA AUSENCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

FIGURA 5.5 CUADRO DE INTERPRETACION HIP. NULA

#### CUADRO DE ELEMENTOS

CATEGORIA	F.R.%
HIPOTESIS CENTRAL	400.00%
HIPOTESIS NULA	0.00%
DIFERENCIA	400.00%

SE VE QUE SE EXISTE UN 400% A FAVOR DE LA HIPOTESIS CENTRAL INDICANDO QUE LA AUSENCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL PERMITE OBTENER CANDIDATOS IDONEOS, UN EFICIENTE PROCESO DE ATRACCION DE CANDIDATOS Y UN OPTIMO RESULTADO EN LA SELECCION DE PERSONAL

FIGURA 5.6 CUADRO DE ELEMENTOS

#### CUADRO DIAGNOSTICO HIPOTESIS CENTRAL

CATEGORIA	H.C.	H.N.	F.R.%
15			100.00%
SI	100.00%	0.00%	
NO	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL	100.00%	0.00%	0.00%

SE VE QUE SE TIENE UN TOTAL DEL 100% EN FAVOR DE LA HIPOTESIS CENTRAL Y UN 0% DE LA HIPOTESIS NULA INDICANDO UNA DEFINICION EN LAS CARACTERISTICAS DEL PERFIL DEL PUESTO, DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO ASI COMO LA MODIFICACION DE EXAMENES DE ADMISION EXISTE MAYOR ATRACCION DE CANDIDATOS IDONEOS EN FORMA EFICIENTE

FIGURA 5.7 CUADRO DIAGNOSTICO HIP. CENTRAL

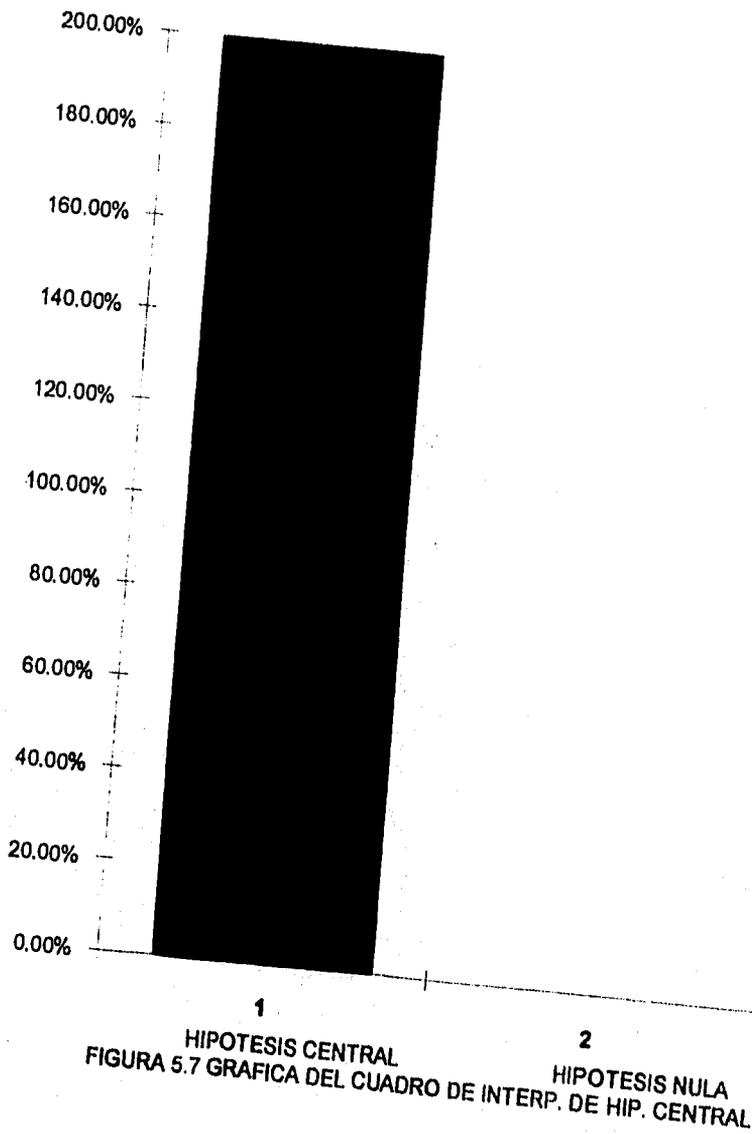
**CUADRO DIAGNOSTICO HIPOTESIS NULA**

CATEGORIA	H.C.	H.N.	F.R.%
16			100.00%
SI	0.00%	100.00%	
NO	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL	0.00%	100.00%	100.00%

SE VE QUE SE TIENEN UN TOTAL DEL 0% EN FAVOR DE LA HIPOTESIS CENTRAL Y UN 100% SDE LA HIPOTESIS NULA INDICANDO QUE EL INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN LA ATRACCION Y SELECCION DE CANDIDATOS IDONEOS EN LA DIRECCION DE FINANZAS CARECE DE RELACION CON UNA MAYOR DEFINICION DE LAS CARACTERISTICAS DEL PERFIL DEL PUESTO, LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO Y LA MODIFICACION DE LOS EXAMENES DE ADMISION

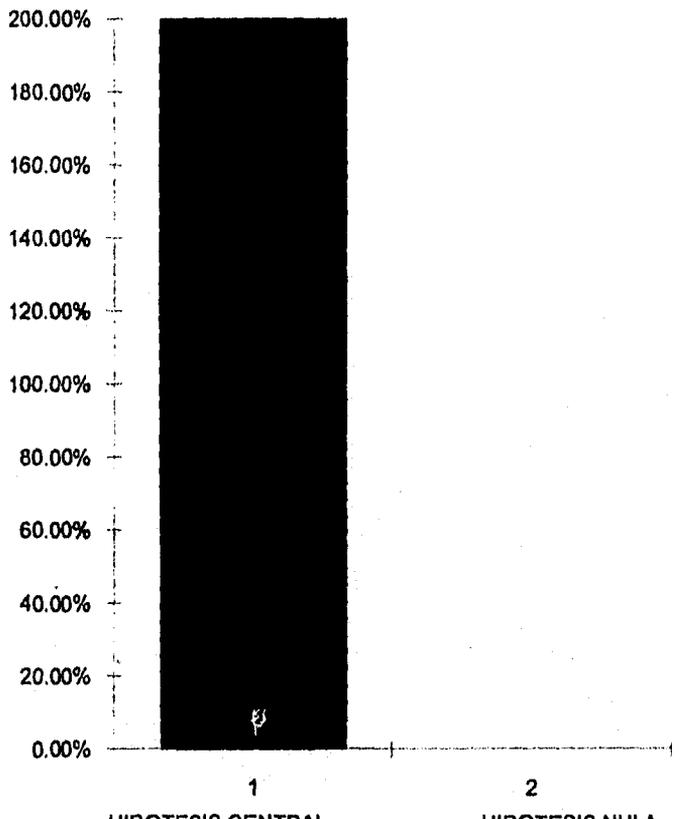
**FIGURA 5.8 CUADRO DIAGNOSTICO HIP. NULA**

**GRAFICA DEL CUADRO DE INTERPRETACION DE HIPOTESIS CENTRAL**



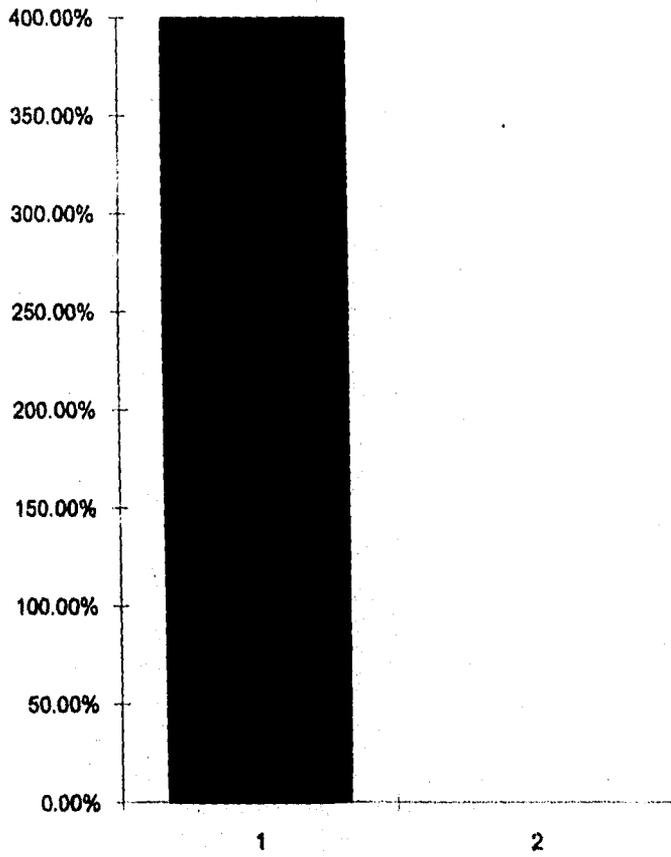
**FIGURA 5.7 GRAFICA DEL CUADRO DE INTERP. DE HIP. CENTRAL**

**GRAFICA DE CUADRO DE INTERPRETACION DE  
HIPOTESIS NULA**



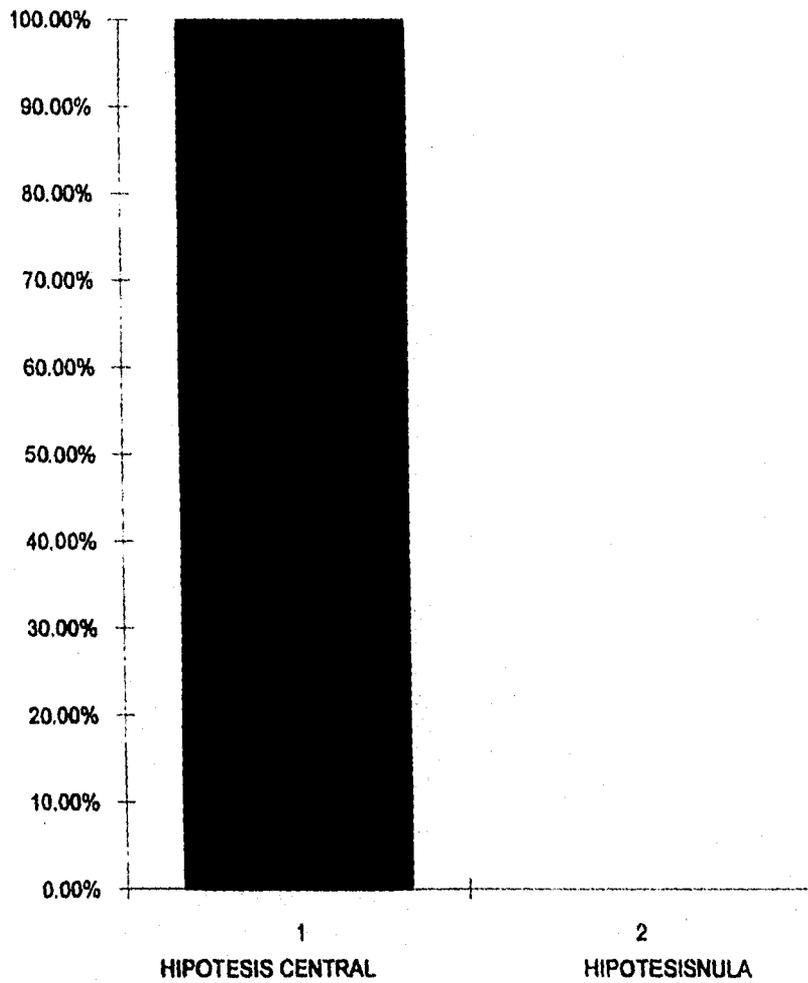
**HIPOTESIS CENTRAL**                      **HIPOTESIS NULA**  
**FIGURA 5.10 GRAFICA DEL CUADRO DE INTERPRETACION DE**  
**HIP. CENTRAL**

**GRAFICA DE CUADRO DE ELEMENTOS**



**HIPOTESIS CENTRAL      HIPOTESIS NULA**  
**FIGURA 5.11 GRAFICA DE CUADRO DE ELEMENTOS**

**GRAFICA DE CUADRO DIAGNOSTICO DE HIPOTESIS CENTRAL**



**FIGURA 5.12 GRAFICA DE CUADRO DIAGNOSTICO DE HIPOTESIS CENTRAL**

GRAFICA DE CUADRO DIAGNOSTICO DE HIPOTESIS NULA

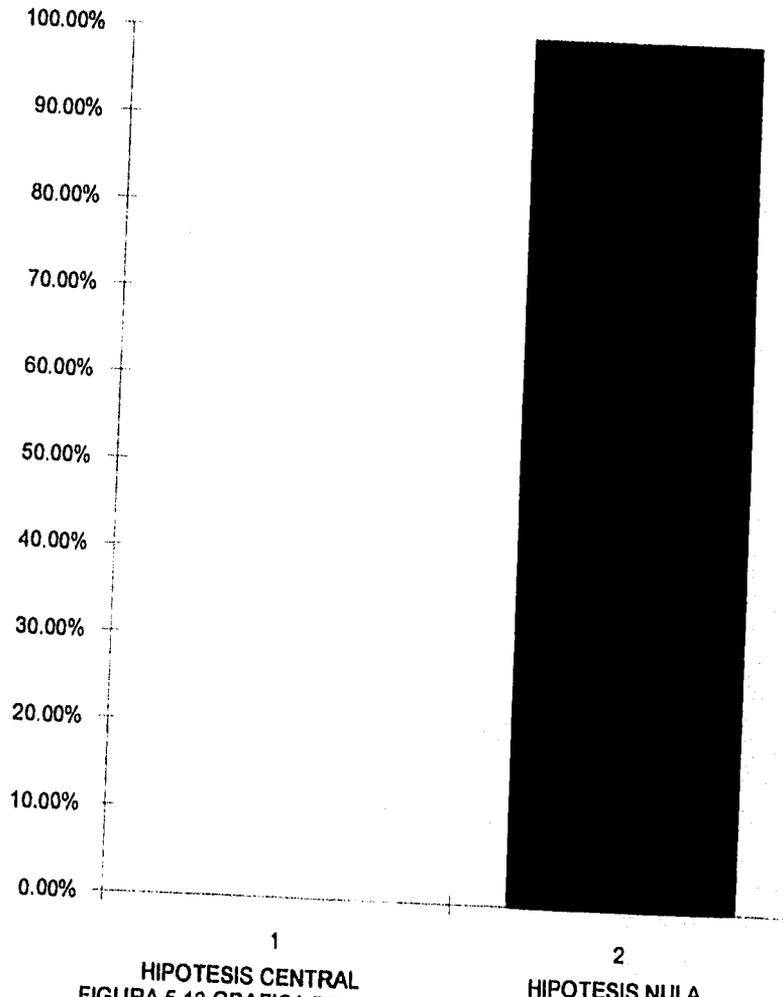


FIGURA 5.13 GRAFICA DE CUADRO DIAGNOSTICO DE HIPOTESIS NULA

## **5.5 CONCLUSIONES CASO PRACTICO**

En el transcurso de este caso práctico, al cuantificar los resultados del instrumento de medición, me dí cuenta que el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Empresa objeto de estudio tiene algunas contradicciones y son las siguientes:

- a) En el cuadro de elementos se tiene que existe un 400% a favor de la Hipótesis Central y un 0% para la Hipótesis Nula, a demás en el cuadro diagnóstico de la Hipótesis Central nos dice que se tiene un total del 100% a favor de la misma indicando que si existe definición de las características del perfil del puesto, de las fuentes de reclutamiento, así como de los exámenes de admisión, existe mayor atracción de candidatos idóneos en forma eficiente, diciendo que con esto se cumple la Hipótesis Central, pero en el cuadro diagnóstico de la Hipótesis Nula se tiene una 100% a favor de la misma habiendo una contradicción a lo anterior debido a que al incrementar la eficiencia en la atracción y selección de candidatos idóneos en la Dirección de finanzas carece de relación con una mayor definición de las características del Perfil del Puesto, las fuentes de reclutamiento y la modificación de los exámenes de admisión.
  
- b) En la pregunta cinco nos dice que se mencione como máximo cinco características que debe reunir el perfil del candidato a ocupar un puesto en la Dirección de Finanzas un 14.81 % menciona que debe de ser un Contador Público, otro 11.11% menciona que debe de ser un Licenciado en Administración, un

3.71% dice que debe tener un diplomado en finanzas, otro 14.81% nos dice que se debe de tener maestría en finanzas, además un 18.52 nos indica que debe de tener una experiencia de 5 años en el puesto, conocimiento de inglés y conocimientos de computación.

c) En la pregunta seis nos indica que de una serie de fuentes de reclutamiento cual considera importante para el funcionamiento eficiente de la Dirección de Finanzas un 23.10% menciona que las promociones y ascensos, un 30.71% presentaciones espontáneas y un 46.19% dice que debe de hacer por medio de anuncios en periódico.

d) En la pregunta siete nos indica que si se lleva una planeación del recurso humano en el área de finanzas y un 100% contestó que no se lleva una planeación del mismo.

e) En la pregunta doce nos indica que las características idóneas de los candidatos para la Dirección de Finanzas se encuentran definidas por un 12.5% nos indica que es a través del Proceso de Reclutamiento y otro 12.5% menciona que es a través del Proceso de Selección.

f) En la pregunta trece nos indica que la eficiencia en la atracción y selección de candidatos se encuentra establecida por un 12.5%

por recomendaciones del personal y otro 12.5% por los medios utilizados por el reclutamiento.

g) En la pregunta dieciseis nos dice que el incrementa la eficiencia en la atracción y selección de candidatos idóneos en la Dirección de Finanzas carece de relación con una mayor definición de las características del Perfil del Puesto, las Fuentes de Reclutamiento y la modificación de exámenes de admisión el 100% constató que si.

h) En la pregunta diecisiete nos dice que la eficiencia en el desarrollo del puesto en la Dirección de Finanzas es considerada en un 25% se cumplen las características del perfil del puesto y en un 75% se conocen a los aspirantes en reclutamiento y selección

i) En la pregunta dieciocho nos indica considera usted que el Proceso de Reclutamiento y Selección de personal tiene importancia y éxito cuando un 25% cuando se cubre la vacante y un 75% cuando se cumplen los pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal, en forma eficiente.

## **5.6 PROPUESTA CASO PRACTICO**

En el transcurso de este Caso Práctico, encontré una serie de deficiencias en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la empresa objeto de estudio; por esto me permito dar algunas soluciones a su Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

Tengo que dar a conocer un Perfil del Puesto que le permita al reclutador conocer los puntos esenciales de este, para así por medio del seleccionador se cubra la vacante en la Dirección de Finanzas.

El Perfil de la Dirección de Finanzas se forma a partir de los siguientes incisos:

**A) ENCABEZADO**

<b>Título del Puesto:</b>	<b>Director de Finanzas</b>
<b>Reporta a:</b>	<b>Director General</b>
<b>Departamento:</b>	<b>Finanzas</b>
<b>No de ocupantes:</b>	<b>Uno</b>
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Enero 1995</b>
<b>Fecha de actualización:</b>	<b>Junio 1995</b>

## **B) PROPOSITO GENERAL**

Supervisar el manejo de la Tesorería para eficientar los recursos financieros y emitir información correcta y oportuna a la organización.

## **C) UBICACION ESTRUCTURAL**

El puesto de Director de Finanzas reporta directamente a la Dirección General a quien a su vez le reportan los puestos de Contralor, Gerente de Sistemas y Gerente Legal.

## **D) NATURALEZA Y ALCANCE**

### **1.- PROPOSITO GENERAL DE LOS SUBORDINADOS**

Del Contralor es concentrar toda la información contable y dar resultados.

Del Tesorero es manejar los fondos de la empresa para los depósitos y pagos.

### **2.- CONTACTOS INTERNOS**

El ocupante del puesto se relaciona internamente con:

Ventas para efectuar las cobranzas.

Contabilidad para obtener información contable.

**Sistemas para obtener reportes contables**

**Personal con vehículo de la compañía para asegurar las unidades.**

**Toda la empresa para resolver problemas de efectivo y estimar sus necesidades.**

### **3.- CONTACTOS EXTERNOS**

**El puesto se relaciona externamente con:**

**Bancos para manejar líneas de crédito y relaciones bancarias.**

**Empresa para realizar avalúos.**

**Empresa para contratar seguros.**

**Clientes para obtener la cobranza.**

**Empresa para efectuar auditorías.**

**Filiales para llevar a cabo la cobranza y obtener información contable.**

**Proveedores para tramitar los pagos correspondientes.**

### **4.- CONOCIMIENTOS**

**Para el desempeño de sus funciones, el ocupante del puesto requiere conocimientos de:**

**Contabilidad para interpretar la información contable.**

**Finanzas para supervisar y controlar resultados.**

Computación para utilizar adecuadamente los reportes contables.

Bancos para manejar las líneas de crédito y relaciones bancarias.

Personal para coordinar el equipo de trabajo.

Seguros para contratar lo conveniente a los intereses de la empresa.

El Director de Finanzas establece los objetivos, los programas de trabajo a seguir del puesto, el cual toma decisiones sobre pago a proveedores, inversiones y control interno

Los problemas a los que se enfrenta el puesto son la escasez de políticas y procedimientos, falta de oportunidad de los reportes de Contabilidad para el control y escasez de recursos financieros.

#### **E) FINALIDADES**

- 1.- Controlar el flujo de efectivo para el manejo de Recursos financieros.
- 2.- Concretar la información contable y establecer resultados
- 3.- Elaborar análisis financieros para conocer el rumbo de la empresa.
- 4.- Mantener los fondos de la empresa para proporcionar el efectivo para depósitos y pagos.

## **F) ESCOLARIDAD**

Licenciado en Administración con Maestría en Finanzas

Ahora bien, definido el Perfil de la Dirección de Finanzas, cabe hacer mención de la importancia que tiene la Planeación de los Recursos Humanos en la Dirección de Finanzas.

La Planeación de los Recursos Humanos es importante para saber las características del puesto a través del Perfil del Puesto y así poder contar con un personal Idóneo. Como el Reclutamiento y Selección de Personal son procesos, se tienen que basar en el Proceso Administrativo para así poder tener un funcionamiento eficiente en ambos procesos. Se puede llevar a cabo mediante la Planeación de los Recursos Humanos viendo cuales y cuantas personas son las Idóneas para ocupar el puesto de reclutadores y seleccionadores.

Es necesario tomar en consideración las siguientes Fuentes de Reclutamiento para así poder tener un funcionamiento eficiente en el Proceso de Reclutamiento en la Dirección de Finanzas.

### **FUENTES INTERNAS**

- a) Transferencias
- b) Promociones y ascensos
- c) Recomendaciones de empleados
- d) Archivo de solicitudes muertas

### **FUENTES EXTERNAS**

- a) Instituciones Educativas
- b) Agencias de Empleos
- c) Asociaciones Profesionales
- d) Anuncios en periódicos

Estas fuentes se pueden ocupar dependiendo la cantidad de personas que se quieren reclutar para ocupar la vacante de la Dirección de Finanzas; en lo referente a las Transferencias, Promociones y Ascensos esto se puede utilizar para una sola persona; porque a la vez no se pueden dar varias Promociones y Tranferencias en la Dirección de Finanzas, con lo referente a las recomendaciones de empleados y archivo de solicitudes muertas nos indica que se realizan de acuerdo a las características del Perfil del Puesto; en las Fuentes Externas de Reclutamiento las cuales ya hice mención de ellas se utilizan para tener un reclutamiento masivo de candidatos para ocupar la vacante en la Dirección de Finanzas.

No obstante de que toda empresa tiene un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal es necesario saber cual es la diferencia entre uno y el otro. En el Proceso de Reclutamiento es como nos vamos a proveer de aspirantes para ocupar la vacante a través de Fuentes y Métodos de Reclutamiento, en cambio en el Proceso de Selección es escoger entre una serie de aspirantes el que convenga a las necesidades de la empresa a través de Entrevistas, Exámenes de Admisión ( conocimientos, psicométricos), Verificación de referencias y por el Exámen Médico.

A continuación se ve la diferencia entre el Reclutamiento y la Selección.

## RECLUTAMIENTO

Fuentes de Reclutamiento

Métodos de Reclutamiento

## SELECCION

Entrevistas

Exámenes de Admisión

Verificación de Referencias

Exámen Médico

Las Fuentes de Reclutamiento tanto Internas como Externas nos sirven para ver la cantidad de personas que nos van a ocupar la vacante de la Dirección de Finanzas y los Métodos de Reclutamiento nos ayudan para ver como nos vamos a proveer de los candidatos idóneos para ocupar la vacante de la Dirección de Finanzas; en las entrevistas es para damos cuenta de las características del candidato, los exámenes de admisión nos sirven para ver los conocimientos de la persona así como que piensa, en la verificación de referencias nos sirve para ver quien es el candidato mediante personas que lo conocen y en el exámen médico es para conocer si el candidato no tiene alguna enfermedad contagiosa o hereditaria.

## CONCLUSIONES GENERALES

La Administración es el proceso que permite el logro de los objetivos de un grupo social, mediante el aprovechamiento óptimo de los recursos; la combinación, sistematización y análisis de estos, así como por medio de la colaboración de otras personas, buscando alcanzar el máximo de eficacia y eficiencia dentro de un organismo social.

Para poder aplicar la Administración es necesario utilizar el Proceso Administrativo del Maestro Agustín Reyes Ponce que se define como una serie de pasos o etapas a seguir para administrar de una forma eficiente y eficaz los recursos de una empresa. el cual consiste en seis etapas que son:

La Previsión es la primer etapa la cual consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La Planeación es la segunda etapa de la cual consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo han de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades necesarias para su realización .

La Organización es la tercera etapa y se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

La Integración es la cuarta etapa la cual consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que señala como necesarios para su mayor y eficaz funcionamiento, escogiéndolos y buscando su mayor desarrollo.

La Dirección es la quinta etapa la cual es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

El Control es la sexta y última etapa del Proceso Administrativo de Agustín Reyes Ponce la cual consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Para poder hablar de la Administración de los Recursos Humanos es necesario que defina a la misma la cual dice que es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, e integración de las personas con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

Según Münch Galindo menciona que la Administración de Recursos Humanos tiene funciones las cuales consisten en:

- 1.- Determinar las necesidades de Recursos Humanos
- 2.- Reclutamiento y Selección de personal
- 3.- Desarrollo de los empleados
- 4.- Recompensa a los empleados
- 5.- Asesoría de empleados
- 6.- Actuar como enlace con los sindicatos
- 7.- Contratación
- 8.- Inducción
- 9.- Capacitación

Para comprender el término de Proceso de Reclutamiento es necesario que se defina, el cual consiste en atraer a una serie de candidatos a ocupar un puesto vacante dentro de una organización.

El Proceso de Reclutamiento de Personal se base en las fuentes internas las cuales son aquellas que se llevan con el personal actual de la empresa las cuales son: Transferencias, promociones o ascensos y Recomendaciones de los empleados y en fuentes externas las cuales son aquellas cuando no contamos consiste en atraer a una serie de candidatos a ocupar un puesto vacante dentro de una organización. Las cuales son Instituciones educativas, Agencia de Empleos, Asociaciones profesionales, Anuncios, Presentaciones espontaneas.

Las Transferencias se refiere al movimiento de un individuo a otro puesto de la misma empresa con remuneración similar o distinta con diferentes responsabilidades y con el mismo nivel.

Las promociones o ascensos, implican un cambio de un puesto inferior a otro superior en la organización, con un aumento de sueldo, responsabilidades y compromisos.

Las recomendaciones de los empleados se refieren a familiares, parientes o amigos de alguno de los trabajadores actuales que pudieran ser idóneos para los puestos vacantes.

Una vez que existe el Reclutamiento es necesario hablar del Proceso de Selección de personal el cual se refiere al proceso para determinar quienes, de entre los solicitantes de empleo; son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización. Es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto.

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información; existen diferentes fases de la entrevista las cuales son:

- a) Planeación de la entrevista.
- b) Establecimiento y mantenimiento de Rapport.

- c) Cima o intercambio de información.
- d) Cierre de la entrevista.

A su vez tiene Técnicas las cuales son:

- Eco.- repetir el final de la frase
- Actuar como el futuro jefe.- para pronosticar su reacción
- Confrontación.- se piden datos y pruebas objetivas
- Uso del agrado.- aprobación verbal y gesticular
- Uso del desagrado.- manifestar desagrado, ver seguridad en sí mismo.
- Presión del tiempo.- limitación del tiempo. ( capacidad, reacción )

Lo anterior permite la siguiente clasificación de los entrevistados:

- 1.- El Tímido.- Introverso, sumiso, desconfiado, melancólico sentimental, depresivo. ( apoyo )
- 2.- El Agresivo.- Sarcástico, extroverso, autoritario, impulsivo, autosuficiente, sociable. ( desahogo )

3.- El Manipulador.- egocéntrico, líder, creativo, flexible

4.- El Blofista.- simulador, mentiroso, exagerado ( confrontación )

Existen los siguientes tipos de entrevistas:

- a) Entrevista Dirigida
- b) Entrevista Estandarizada
- c) Entrevista Preliminar
- d) Entrevista de Selección
- e) Entrevista de Grupo
- f) Entrevista con el Jefe Inmediato

Se entiende por Test Psicológico a una serie de estímulos debidamente sistematizados para obtener muestras de conducta que permitan realizar juicios sobre las habilidades, intereses o rasgos de la personalidad.

A continuación menciono algunas consideraciones generales sobre los requisitos que deben reunir los tests según C.T. Morgan: 1.- Estandarización, 2.- Confiabilidad, 3.- Validez.

En base a lo anterior puedo dar una clasificación de los Tests Psicológicos. Debido a que las pruebas psicológicas son variadas en cuanto a su extensión, calificación, tiempo empleado en aplicarlas etc., se hace necesario emplear de un criterio para clasificarlas. A continuación se mencionan los principales de ellos según Blum Milton:

a) Formas de realizarlas estas se subdividen en:

1.- Pruebas de ejecución 2.- De papel y lapiz 3.- Orales

b) Formas de administrarlás estas se subdividen en:

1.- Individual, 2.- Colectiva

c) Tiempo empleado en realizarlas estas se subdividen en:

1.- De velocidad, 2.- De capacidad o potencia

d) Características medida por ellas estas se subdividen en:

1.- De inteligencia, 2.- De aptitudes, 3.- De Intereses

A la empresa la definí como una organización creada para lograr un fin común, que necesita de capital, Recursos Humanos y Administración, con lo cual se derivan derechos y obligaciones.

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una variedad de Empresas. Las cuales se clasifican de la siguiente forma:

Por su actividad o giro pueden clasificarse en :1.- Industriales 2.- Comerciales 3.- Servicio

Por el origen del capital 1.- Publicas 2.- Privadas

Por su magnitud se pueden clasificar en :1.- Micro 2.- Pequeña 3.- Mediana 4.- Grande

Una Empresa Mediana Comercial es aquella que definí como un organismo económico que ocupa hasta 250 personas y cuyo valor de ventas netas anuales no haya rebasado el equivalente al importe de 2010 veces el salario mínimo general elevado al año, que se va a encargar de la distribución de bienes ya sea de una forma de mayoristas que es cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas, que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor, de minoristas cuando venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades, al consumidor, y comisionistas que se dedican a vender mercancía que los productores le dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia.

En el transcurso de esta Investigación se planteo como Hipótesis Central:

Si la definición de las características del perfil del puesto, las fuentes de reclutamiento, los exámenes de admisión influyen en el Reclutamiento y Selección de Personal, por lo tanto la atracción de los candidatos, la aplicación de métodos de Reclutamiento y Selección de Personal en la Dirección de Finanzas, provoca eficiencia en el desarrollo del puesto, unificación de las características del perfil del mismo, e incremento de candidatos idóneos y modificación de los exámenes de admisión luego entonces a mayor definición de las características del perfil del puesto, las fuentes de reclutamiento y la modificación de los exámenes de admisión provoca mayores posibilidades para cumplir con los lineamientos

establecidos de acuerdo a las características del perfil del puesto, incrementando la eficiencia en la atracción y selección de candidatos idóneos en la Dirección de Finanzas.

La Hipótesis anterior se comprueba en el desarrollo capitular, esta comprobación se fundamenta también en el desarrollo del caso práctico, en este se registran los siguientes datos:

a) En el cuadro de elementos se tiene que existe un 400% a favor de la Hipótesis Central y un 0% para la Hipótesis Nula, a demás en el cuadro diagnóstico de la Hipótesis Central nos dice que se tiene un total del 100% a favor de la misma indicando que si existe definición de las características del perfil del puesto, de las fuentes de reclutamiento, así como de los exámenes de admisión, existe mayor atracción de candidatos idóneos en forma eficiente, diciendo que con esto se cumple la Hipótesis Central.

En el cuadro diagnóstico de la Hipótesis Nula se tiene una 100% a favor de la misma habiendo una contradicción a lo anterior debido a que al incrementar la eficiencia en la atracción y selección de candidatos idóneos en la Dirección de finanzas carece de relación con una mayor definición de las características del Perfil del Puesto, las fuentes de reclutamiento y la modificación de los exámenes de admisión.

- b) En la pregunta cinco nos dice que se mencione como máximo cinco características que debe reunir el perfil del candidato a ocupar un puesto en la Dirección de finanzas un 14.81 % menciona que debe de ser un contador publico, otro 11.11% menciona que debe de ser un licenciado en administración, un 3.71% dice que debe tener un diplomado en finanzas, otro 14.81% nos dice que se debe de tener maestría en finanzas, además un 18.52 nos indica que debe de tener una experiencia de 5 años en el puesto, conocimiento de ingles y conocimiento de computación.
- c) De las fuentes de reclutamiento cual considera importante para el funcionamiento eficiente de la dirección de finanzas un 23.10% menciona que las promociones y ascensos, un 30.71% presentaciones espontaneas y un 46.19% dice que debe de hacer por medio de anuncios en periódico.
- d) La planeación del recurso humano en el Area de Finanzas y un 100% contestó que no se lleva a cabo.
- e) Las características idóneas de los candidatos para la Dirección de Finanzas se encuentran definidas por un 12.5% nos indica que es a través del Proceso de Reclutamiento y otro 12.5% menciona que es a través del Proceso de Selección.
- f) La eficiencia en la atracción y selección de candidatos se encuentra establecida por un 12.5% por recomendaciones del

personal y otro 12.5% por los medios utilizados por el reclutamiento.

g) El incrementar la eficiencia en la atracción y selección de candidatos idóneos en la Dirección de Finanzas carece de relación con una mayor definición de las características del Perfil del Puesto, las Fuentes de Reclutamiento y la modificación de exámenes de admisión el 100% constató que si.

h) La eficiencia en el desarrollo del puesto en la Dirección de finanzas es considerada en un 25% se cumplen las características del perfil del puesto y en un 75% se conocen a los aspirantes en Reclutamiento y Selección

i) La implantación y éxito del Proceso de Reclutamiento y Selección de personal tiene importancia y éxito cuando un 25% cuando se cubre la vacante y un 75% cuando se cumplen los pasos del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. en forma eficiente.

Por las contradicciones anteriores fué necesario construir como propuesta:

Dar a conocer un Perfil del Puesto que le permita al reclutador conocer los puntos esenciales de este, para así por medio del seleccionador se cubra la vacante en la Dirección de Finanzas.

El Perfil de la Dirección de Finanzas se forma a partir de los siguientes incisos:

**A) ENCABEZADO**

Titulo del Puesto:	Director de Finanzas
Reporta a:	Director General
Departamento:	Finanzas
No de ocupantes:	Uno
Fecha de elaboración:	Enero 1995
Fecha de actualización:	Junio 1995

**B) PROPOSITO GENERAL**

Supervisar el manejo de la Tesorería para eficientar los recursos financieros y emitir información correcta y oportuna a la organización.

**C) UBICACION ESTRUCTURAL**

El puesto de Director de Finanzas reporta directamente a la Dirección General a quien a su vez le reportan los puestos de Contralor, Gerente de Sistemas y Gerente Legal.

## **D) NATURALEZA Y ALCANCE**

### **1.- PROPOSITO GENERAL DE LOS SUBORDINADOS**

Del Contralor es concentrar toda la información contable y dar resultados.

Del Tesorero es manejar los fondos de la empresa para los depósitos y pagos.

### **2.- CONTACTOS INTERNOS**

El ocupante del puesto se relaciona internamente con:

Ventas para efectuar las cobranzas.

Contabilidad para obtener información contable.

Sistemas para obtener reportes contables

Personal con vehículo de la compañía para asegurar las unidades.

Toda la empresa para resolver problemas de efectivo y estimar sus necesidades.

### **3.- CONTACTOS EXTERNOS**

El puesto se relaciona externamente con:

Bancos para manejar líneas de crédito y relaciones bancarias.

Empresa para realizar avalúos.

**Empresa para contratar seguros.**

**Clientes para obtener la cobranza.**

**Empresa para efectuar auditorías.**

**Filiales para llevar a cabo la cobranza y obtener información contable.**

**Proveedores para tramitar los pagos correspondientes.**

#### **4.- CONOCIMIENTOS**

**Para el desempeño de sus funciones, el ocupante del puesto requiere conocimientos de:**

**Contabilidad para interpretar la información contable.**

**Finanzas para supervisar y controlar resultados.**

**Computación para utilizar adecuadamente los reportes contables.**

**Bancos para manejar las líneas de crédito y relaciones bancarias.**

**Personal para coordinar el equipo de trabajo.**

**Seguros para contratar lo conveniente a los intereses de la empresa.**

**El Director de Finanzas establece los objetivos, los programas de trabajo a seguir del puesto, el cual toma decisiones sobre pago a proveedores, inversiones y control interno**

Los problemas a los que se enfrenta el puesto son la escasez de políticas y procedimientos, falta de oportunidad de los reportes de Contabilidad para el control y escasez de recursos financieros.

#### **E) FINALIDADES**

- 1.- Controlar el flujo de efectivo para el manejo de Recursos financieros.
- 2.- Concretar la información contable y establecer resultados
- 3.- Elaborar análisis financieros para conocer el rumbo de la empresa.
- 4.- Mantener los fondos de la empresa para proporcionar el efectivo para depósitos y pagos.

#### **F) ESCOLARIDAD**

Licenciado en Administración con Maestría en Finanzas

Ahora bien, definido el Perfil de la Dirección de Finanzas, cabe hacer mención de la importancia que tiene la Planeación de los Recursos Humanos en la Dirección de Finanzas. Esta es importante para conocer las características del puesto a través del Perfil del Puesto y así poder contar con un personal idóneo. Como el Reclutamiento y Selección de Personal son procesos, se tienen que basar en el Proceso Administrativo para así poder tener un funcionamiento eficiente en ambos procesos. Se puede llevar a cabo mediante la Planeación de los Recursos Humanos

viendo cuales y cuantas personas son las idóneas para ocupar el puesto de reclutadores y seleccionadores.

Es necesario tomar en consideración las siguientes Fuentes de Reclutamiento para así poder tener un funcionamiento eficiente en el Proceso de Reclutamiento en la Dirección de Finanzas.

#### FUENTES INTERNAS

- a) Transferencias
- b) Promociones y ascensos
- c) Recomendaciones de empleados
- d) Archivo de solicitudes muertas

#### FUENTES EXTERNAS

- a) Instituciones Educativas
- b) Agencias de Empleos
- c) Asociaciones Profesionales
- d) Anuncios en periódicos

Estas fuentes se pueden ocupar dependiendo la cantidad de personas que se quieren reclutar para ocupar la vacante de la Dirección de Finanzas; en lo referente a las Transferencias, Promociones y ascensos esto se puede utilizar para una sola persona; porque a la vez no se pueden dar varias Promociones y Tranferencias en la Dirección de Finanzas, con lo referente a las recomendaciones de empleados y archivo de solicitudes muertas nos indica que se realizan de acuerdo a las características del Perfil del Puesto; en las Fuentes Externas de Reclutamiento las cuales ya hice mención de ellas se utilizan para tener un Reclutamiento masivo de candidatos para ocupar la vacante en la Dirección de Finanzas.

No obstante de que toda empresa tiene un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal es necesario saber cual es la diferencia entre uno y el otro. En el Proceso de Reclutamiento es como nos vamos a proveer de aspirantes para ocupar la vacante a través de Fuentes y Métodos de Reclutamiento, en cambio en el Proceso de Selección es escoger entre una serie de aspirantes el que convenga a las necesidades de la empresa a través de Entrevistas, Exámenes de Admisión ( conocimientos, psicométricos), Verificación de referencias y por el Exámen Médico.

La diferencia entre el Reclutamiento y la Selección se puede observar:

<b>RECLUTAMIENTO</b>	<b>SELECCION</b>
Fuentes de Reclutamiento	Entrevistas
Metodos de Reclutamiento	Exámenes de Admisión
	Verificación de Referencias
	Exámen Médico

Las Fuentes de Reclutamiento tanto Internas como Externas nos sirven para ver la cantidad de personas que nos van a ocupar la vacante de la Dirección de Finanzas y los Metodos de Reclutamiento nos ayudan para ver como nos vamos a proveer de los candidatos idóneos para ocupar la vacante de la Dirección de Finanzas; en las entrevistas es para damos cuenta de las características del candidato, los exámenes de admisión nos sirven para ver los conocimientos de la persona así como que piensa, en la verificación de referencias nos

sirve para ver quien es el candidato mediante personas que lo conocen y en el examen médico es para conocer si el candidato no tiene alguna enfermedad contagiosa o hereditaria.

Se plantearon los siguientes objetivos:

En relación al objetivo general se describió, el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal como determinante de las características del perfil del puesto, las fuentes de Reclutamiento y la Selección de los empleados idóneos que ocuparan el puesto vacante en la Dirección de Finanzas en una Empresa Mediana Comercial.

En relación al objetivo particular se proporcionó información a través de las fuentes de Reclutamiento y los exámenes de admisión para la atracción y selección de candidatos idóneos que ocuparán el puesto vacante en la Dirección de Finanzas en una Empresa Mediana Comercial.

En relación al objetivo específico se establecieron parámetros que permitan llevar a cabo el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Empresa Mediana Comercial, así como de las fuentes de Reclutamiento y los exámenes de admisión.

La investigación presentó un desarrollo que va de lo Pre-científico a lo Científico, planteando la siguiente relación metodológica: Inductivo, Analítico, Sintético, Analógico.

Se propusieron las siguientes técnicas de recopilación:

**GENERALES:** - Análisis de contenido

- Cuestionarios

- Fichas de campo

**PARTICULAR:** Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la Dirección de Finanzas en una Empresa Mediana Comercial.

Permitiendo elaborar el conocimiento que se aportó a la Administración es profundizar acerca del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Empresa Mediana Comercial ya que busca inducir a los candidatos idóneos a ocupar una vacante de la dirección de finanzas, mediante la requisición de personal previamente elaborada por el departamento de finanzas para ocupar una vacante.

Las limitaciones que se superaron en el transcurso de la investigación fueron las siguientes:

- Escasés de información del Proceso de Reclutamiento y Selección de personal.
- Falta de cooperación de la muestra empresarial para el desarrollo de la investigación.
- Falta de tiempo para llevar a cabo el desarrollo de la investigación.
- Integración en el aspecto cuantitativo de los parámetros a establecer.

## RECOMENDACIONES

### Empresa

Se debe de impartir un Curso de Capacitación a los reclutadores y seleccionadores, para poder comprender de forma eficaz y eficiente los términos necesarios de lo que es el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Empresa Mediana Comercial.

### Estudiante

El estudiante de Administración no debe de tomar la presente investigación como un libro, sino debe de comprender previamente lo que es el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, posteriormente puede consultar esta tesis como un compendio de ambos procesos.

### Administración

Esta investigación que se realizó en una Empresa Mediana Comercial, para poder dar conocimientos de lo que es el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, esta investigación sirve de bibliografía complementaria en los planes de estudio para el Licenciado en Administración.

**ANEXO A**  
**MARCO TEORICO**

## **TEMA PROBLEMA**

El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal como determinante del funcionamiento eficiente de la Dirección de Finanzas en una empresa mediana comercial.

## **IMPORTANCIA SOCIAL**

Este trabajo de investigación contribuye, al incremento en las actividades de la empresa, a través de la definición y aplicación de un Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la Dirección de Finanzas; el cual simplificará dicho proceso cubriendo las características del perfil del puesto y las necesidades de la empresa.

Así como aporta un conocimiento a la sociedad y ofrece la oportunidad a los candidatos de una fuente de empleo.

## **IMPORTANCIA TEORICA**

El contenido de esta investigación se basa en la Administración General, así como en la Administración de Recursos Humanos por medio del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal ya que busca inducir a los candidatos idóneos a ocupar el puesto vacante de la Dirección de Finanzas, mediante una requisición de personal previamente elaborada por el departamento que requiere al personal que ocupará el puesto vacante.

## PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS

### ALTERNAS

Si los medios de difusión y los exámenes de admisión del personal requerido influyen en el Reclutamiento de y Selección de Personal, por tanto la ausencia de medios de difusión y los exámenes de admisión provoca el decremento del personal, luego entonces al organizar los medios de difusión y los exámenes de admisión de acuerdo a las características del perfil del puesto permite el incremento del personal.

Si las características de las personas que ocuparán el puesto vacante influyen en el Reclutamiento y Selección de Personal, por lo tanto la búsqueda de los candidatos idóneos provoca la modificación de las características del perfil del puesto, luego entonces es necesario cumplir con los lineamientos establecidos mediante las características del perfil del puesto para la búsqueda de candidatos idóneos decrementando con esto la modificación de las características del mismo.

Si la definición de las características del perfil del puesto, las fuentes de reclutamiento, los exámenes de admisión influyen en el Reclutamiento y Selección de Personal, por lo tanto la atracción de los candidatos, la aplicación de métodos de Reclutamiento y Selección de Personal en la Dirección de Finanzas, provoca eficiencia en el desarrollo del puesto, unificación de las características del perfil del mismo, e incremento de candidatos idóneos y modificación de los exámenes de admisión luego entonces a mayor definición de las características del perfil del puesto, las

fuentes de reclutamiento y la modificación de los exámenes de admisión provoca mayores posibilidades para cumplir con los lineamientos establecidos de acuerdo a las características del perfil del puesto, incrementando la eficiencia en la atracción y selección de candidatos idóneos en la Dirección de Finanzas.

#### **CENTRAL**

Si la definición de las características del perfil del puesto, las fuentes de reclutamiento, los exámenes de admisión influyen en el Reclutamiento y Selección de Personal, por lo tanto la atracción de los candidatos, la aplicación de métodos de Reclutamiento y Selección de Personal en la Dirección de Finanzas, provoca eficiencia en el desarrollo del puesto, unificación de las características del perfil del mismo, e incremento de candidatos idóneos y modificación de los exámenes de admisión luego entonces a mayor definición de las características del perfil del puesto, las fuentes de reclutamiento y la modificación de los exámenes de admisión provoca mayores posibilidades para cumplir con los lineamientos establecidos de acuerdo a las características del perfil del puesto, incrementando la eficiencia en la atracción y selección de candidatos idóneos en la Dirección de Finanzas.

#### **NULA**

Si la definición de las características del perfil del puesto, las fuentes de reclutamiento y los exámenes de admisión no influyen en el Reclutamiento

y Selección de Personal, por lo tanto la atracción de los candidatos no provoca eficiencia en el desarrollo del puesto, unificación de las características del perfil del mismo, e incremento de candidatos idóneos en la Dirección de Finanzas, luego entonces a mayor definición de las características del perfil del puesto, las fuentes de Reclutamiento y la modificación de los exámenes de admisión, no provoca mayores posibilidades para cumplir con los lineamientos establecidos de acuerdo a las características del perfil del puesto, tampoco incrementa la eficiencia en la atracción y selección de candidatos idóneos en la Dirección de Finanzas.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL:**

Describir, el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal como determinante de las características del perfil del puesto, las fuentes de Reclutamiento y la Selección de los empleados idóneos que ocuparan el puesto vacante en la Dirección de Finanzas en una empresa mediana comercial.

### **PARTICULAR**

Proporcionar información a través de las fuentes de Reclutamiento y los exámenes de admisión para la atracción y selección de candidatos

idóneos que ocuparán el puesto vacante en la Dirección de Finanzas en una empresa mediana comercial.

#### **ESPECIFICO**

Establecer parámetros que permitan llevar a cabo el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la empresa mediana comercial, así como de las fuentes de reclutamiento y los exámenes de admisión.

#### **OBJETO DE ESTUDIO**

El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Dirección de Finanzas en la empresa mediana comercial. Conceptual simple

#### **METODOS IMPLEMENTADOS**

#### **GENERALES**

La investigación presenta un desarrollo que va de lo Pre-científico a lo Científico, planteando la siguiente relación metodológica: Inductivo, Analítico, Sintético, Analógico.

#### **INDUCTIVO.**

Determina las características del Proceso de Reclutamiento y Selección de candidatos idóneos en la Dirección de Finanzas en la empresa mediana comercial.

#### **ANALITICO.**

Estudia cada una de las partes del Proceso de Reclutamiento y Selección estableciendo una relación de las características del perfil exigido a los candidatos.

#### **SINETICO.**

Integra las fuentes de Reclutamiento, las características del perfil del puesto así como cada uno de los exámenes de Selección en la Dirección de Finanzas en la empresa mediana comercial

#### **ANALOGICO.**

Compara los medios de Reclutamiento, la elaboración del perfil, medios de difusión, los exámenes de Selección con otras empresas medianas comerciales.

## **PARTICULARES**

### **Planeación del Personal.**

Comprender la importancia del Proceso de Planeación del Personal así como cada uno de sus objetivos como las etapas de este.

### **Planeación y Control de Plazas.**

Comprender y aplicar los lineamientos administrativos para la planeación, ocupación y control de plazas.

### **Capacitación.**

Comprender los objetivos, la importancia así como los elementos fundamentales para la elaboración de planes y programas para la Capacitación.

### **Evaluación del Desempeño.**

Comprender los objetivos e importancia de la Evaluación del Desempeño y los principales métodos para realizarla.

## **TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS.**

**GENERALES:** - Análisis de contenido

- Cuestionarios
- Fichas de campo

**PARTICULAR:** Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la Dirección de Finanzas en una empresa mediana comercial.

### **UBICACION**

### **TEMPORAL**

De Febrero de 1995 a Agosto de 1995

### **ESPACIAL**

México, D.F. en los siguientes lugares:

- Biblioteca de la Universidad Latinoamericana
- Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración (UNAM)
- Biblioteca Central de la U.N.A.M.
- Biblioteca de la Universidad del Valle de México (Plantel Tlalpan)

- Empresa mediana comercial (ubicada en la Calle X en el D.F.)

#### **DELIMITACION TEORICA**

Esta investigación está enfocada a una empresa mediana comercial denominada Empresa Comercial X por convenir así a sus intereses en la cual se tomará como base el área de Finanzas a nivel Dirección.

En el desarrollo de la investigación, se tomará en cuenta la descripción, análisis del puesto; se determinarán las fuentes internas y externas de Reclutamiento, los exámenes de admisión, requisición del personal, entrevistas, examen médico concluyendo con la elaboración del reporte correspondiente.

#### **LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION**

- Escasés de información del Proceso de Reclutamiento y Selección de personal.
- Falta de cooperación de la muestra empresarial para el desarrollo de la investigación.
- Falta de tiempo para llevar a cabo el desarrollo de la investigación.
- Integración en el aspecto cuantitativo de los parámetros a establecer.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- BYARS, Lloyds  
Administración de Recursos Humanos  
Edit. Interamericana  
México, 1983
- 2.- CAIRE, Marínez Estrella  
TESIS: El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal  
México, 1987
- 3.- CHAVEZ, Arellano Marco Antonio  
Apuntes 10º Semestre Administración de la Micro, Pequeña y  
Mediana Empresa  
México, 1995
- 4.- CHURCHMAN y SHERMAN  
Administración de Personal  
Edit C.E.C.S.A.  
México, 1985
- 5.- FERNANDEZ, Arena José Antonio  
Administración de Personal  
Edit. Trillas  
México, 1985
- 6.- HAM, Leychen Carmen Diana  
Apuntes 6º Semestre de Administración de Personal I  
Mayo 1993
- 7.- MENDEZ, José Silvestre  
Economía y la Empresa  
Edit. Mc Graw Hill  
México, D.F.
- 8.- MILTON, I. Blum  
Psicología Industrial  
Edit. Trillas  
México, 1977
- 9.- MORGAN, T. Clifford  
Breve Introducción a la Psicología  
Edit. Mc Graw Hill  
P.P. 438  
México, 1984

- 10.- MÜNCH , Galindo Lourdes y MARTINEZ, José  
Fundamentos de Administración  
Edit. Trillas  
México, 1982
- 11.- QUINTERO, Ponce Martha Patricia  
Tesis: La Intervención del Licenciado en Ciencias Administrativas  
en la Reorganización de Empresas Medianas a Nivel Externo  
México, D.F.
- 12.- REYES Ponce, Agustín  
Administración de Empresas Teoría y Práctica  
Edit. Limusa  
México, 1980
- 13.- ROBBINS, Stephen  
Administración Teoría y Práctica  
Edit. Prentice Hall  
México, 1987
- 14.- ROSEMBERG, J.M.  
Diccionario de Administración y Finanzas  
Edit Grupo editorial Oceano  
México, 1982
- 15.- SIKULA, F. Andrew  
Administración de Recursos Humanos  
Edit. Prentice Hall  
México, 1989
- 16.- TERRY, George  
Principios de Administración  
Edit. C.E.C.S.A.  
México, 1986

## INDICE DE FIGURAS

Figura	Nombre de la Figura	Página
1.1	Diversos criterios de Proceso Administrativo	6
3.1	Formato de requisición de Personal	43
3.2	Ejemplo de una Descripción de Puesto	46
3.3	Ejemplo de una Especificación de Puesto	48
3.4	Forma de la Entrevista Estandarizada	56
3.5	Formato para calificar una Entrevista	61
3.6	Investigación Socio-Económica	85
3.7	Exámen Médico	86
5.1	Matriz de Variables	125
5.2	Instrumento de Recopilación de Datos	126
5.3	Cédula de Cuantificación	131
5.4	Cuadro de interpretación Hipótesis Central	133
5.5	Cuadro de Interpretación Hipótesis Nula	134
5.6	Cuadro de Elementos	135
5.7	Cuadro Diagnóstico Hipótesis Central	135
5.8	Cuadro Diagnóstico Hipótesis Nula	136
5.9	Gráfica Cuadro Interpretación Hipótesis Central	137
5.10	Gráfica Cuadro Interpretación Hipótesis Nula	138
5.11	Gráfica Cuadro de Elementos	139
5.12	Gráfica Cuadro Diagnóstico Hipotesis Central	140
5.13	Gráfica Cuadro Diagnóstico Hipótesis Nula	141