

COLEGIO DE BACHILLERES

DIRECCIÓN ACADÉMICA

COORDINACIÓN DEL SISTEMA DE  
ENSEÑANZA ABIERTA

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

FASCÍCULO II

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

TEMA III. Reclutamiento de personal.	
3.1	Concepto de reclutamiento ..... 35
3.2	Políticas de reclutamiento ..... 37
3.3	Fuentes y medios de reclutamiento ..... 37
3.4	Desarrollo y evaluación de las fuentes de reclutamiento ..... 39
3.5	Consulta a los archivos de reclutamiento ..... 39
TEMA IV. Selección de personal.	
4.1	Concepto de selección ..... 45
4.2	Elementos de la selección técnica de personal .... 46
4.3	Vacante ..... 47
4.4	Requisición ..... 47
4.5	Análisis y evaluación del puesto ..... 49
4.6	Inventario de recursos humanos ..... 49
4.7	Fuentes de reclutamiento ..... 49
4.8	Solicitud de empleo ..... 49
4.9	Entrevista ..... 51
4.10	Pruebas ..... 52
4.11	Examen médico ..... 54
4.12	Estudio socioeconómico ..... 55
4.13	Decisión final ..... 55

## TEMA III

### RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

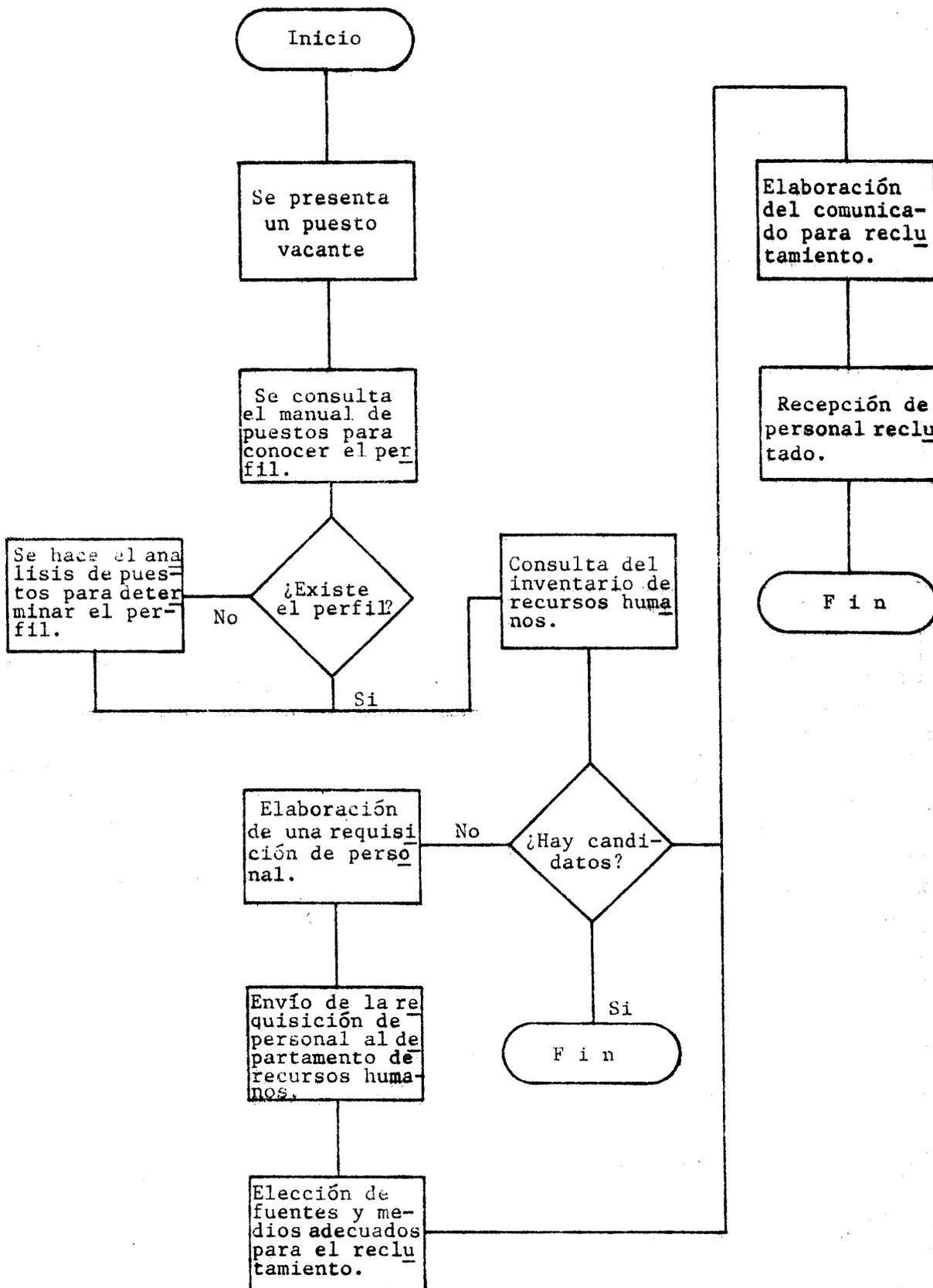
#### 3.1 Concepto de reclutamiento.

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar personal con las capacidades requeridas por la organización. Es así, que una vez que se ha hecho la determinación de los requerimientos de recursos humanos, sigue el proceso de reclutamiento. Definiremos el concepto de reclutamiento como un conjunto de procedimientos que tienden a interesar y atraer candidatos potencialmente calificados, y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.\*

El esquema de la página siguiente ejemplifica la función de reclutamiento.

---

\* Idalberto Chiavenato, op. cit. p. 173.



De ésta manera el departamento de recursos humanos busca por medio de sus capacidades las técnicas de canalización al personal y selecciona los mejores candidatos y los recomienda para los puestos más acordes. Con sus cualidades también asesora respecto a cual será la mejor forma de introducir a los nuevos empleados.

### 3.2 Políticas de reclutamiento.

Entre las guías de acción para lograr un buen reclutamiento están:

- a) Considerar aspectos claros y eficaces sobre la admisión de personal: edad, contexto social, estudios realizados y si a todo solicitante se dará la oportunidad de llenar hoja de solicitud.
- b) Contar con análisis de puestos. Las especificaciones del puesto nos pueden señalar qué requisitos exige el puesto; sólo contando con éstos se podrá determinar si realmente el solicitante los reúne.
- c) Contar con un medio de requisición adecuado por parte de los jefes, y en armonía con el sindicato. Existen formas impresas para comunicar por parte de los jefes de departamento, al de personal, la necesidad de un nuevo trabajador por existir una vacante en sus departamentos. Se recomienda especificar claramente lo que se requiere con base en el puesto que se pretende cubrir. De ser posible establecer contacto con el sindicato, para que registre previamente a sus miembros sin trabajo.

### 3.3 Fuentes y medios de reclutamiento.

Es conveniente realizar una distinción entre: a) Fuentes de reclutamiento y b) Medios de reclutamiento. Agustín Reyes Ponce, hace una consideración importante al respecto, afirmando que, aunque guardan enormes semejanzas, son términos distintos. La primera se refiere a "Los lugares en que podré encontrar a mi personal", y la segunda "La forma de atraerlo a la empresa". La distinción tiene la ventaja práctica de que una fuente de abastecimiento puede ser deficiente por lo inadecuado de un reclutamiento y viceversa. Entre las fuentes de abastecimiento tenemos:

1. Sindicato. Suele constituir la principal fuente de abastecimiento para las empresas donde existe, en virtud de la cláusula de admisión exclusiva, salvo para el personal de confianza que la empresa libremente contrata.
2. Escuelas, universidades, tecnológicos, escuelas comerciales. Sue len ser la fuente de abastecimiento para personal calificado, como con tadores, ingenieros especializados, mecánicos, secretarias, etc.
3. Familiares de los trabajadores actuales. Cuando la empresa práctica una política de personal bien orientada y altamente humana, atraerá familiares y amigos constituyéndose en una eficaz fuente de abasteci-

miento en la obtención de candidatos a ocupar los puestos solicitados.

4. Agencias de colocación (gratuitas y de paga). La experiencia parece demostrar que dan mejor resultado las primeras. Las segundas están, teóricamente al menos prohibidas por la Constitución.
5. Otras empresas pueden recomendar al personal que no pudieron ocupar por políticas de edad, parentesco con los actuales trabajadores, etcétera, o bien personal que tiene que reajustar por reducción de trabajo.

Generalmente una fuente de abastecimiento es la imagen de la empresa al exterior. Las personas que de alguna manera han oído hablar de la empresa, pueden estar interesadas por ingresar y prestar sus servicios en esa compañía.

Medios de reclutamiento.

1. Requisición al sindicato.

Hay que procurar la reglamentación adecuada de la cláusula de admisión exclusiva.

2. Solicitud oral o escrita (por tablero o carta) a los actuales trabajadores.

Como la bondad de este medio radica en la calidad del recomendante, y la forma en que recomienda, es preferible la solicitud oral, que permite apreciar esos datos.

3. Correo o teléfono.

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

4. Periódico, radio, televisión.

Los anuncios por estos medios tan usados hoy, sobre todo el primero, suelen ser útiles cuando se trata de personal muy calificado, en el que fácilmente pueden precisarse los requisitos necesarios, y en que no habrá un número exagerado de solicitudes. En caso contrario, la experiencia enseña que atraen un enorme número de candidatos, la mayoría de ellos, poco valiosos, aumentando innecesariamente el costo de selección.

5. Nuestro archivo de solicitudes muertas.

Puede ocurrir que en determinado momento, un solicitante no sea admitido, pero en otra circunstancia sea útil.

## 6. Folletos.

Ciertas empresas los editan, señalando las posibilidades de empleo en esas empresas, beneficios que ofrece, etcétera.

### 3.4 Desarrollo y evaluación de las fuentes de reclutamiento.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido determinadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada, no hay que desconocer que el reclutamiento implica gastos que no siempre se justifican, por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene. Cabe recordar que no todas las compañías pueden hacer uso de todas las técnicas de reclutamiento para cubrir sus necesidades. Las utilizadas se juzgan y evalúan en función del éxito obtenido en la búsqueda del personal idóneo.

El reclutador juega un papel importante, la persona que recluta debe ser un individuo interesado en aspectos humanos, con facilidad de expresión y capacidad para transmitir una buena imagen de la empresa.

Podrá juzgarse el éxito del reclutamiento utilizando los siguientes criterios, en un orden de importancia progresivo.

1. Número de aspirantes reclutados.
2. Número de contratos, y
3. Número de colocaciones exitosas.

### 3.5 Consulta a los archivos de reclutamiento..

Los candidatos que se presentan espontáneamente o que no sean considerados en reclutamientos anteriores, deben tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en la sección de reclutamiento. El archivo<sup>2</sup> puede operar mediante actividades independientes del sistema adoptado, es interesante catalogar a los candidatos por orden alfabético, considerándose el sexo, los rangos de edad y otros indicadores importantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua que tenga por objeto mantener una reserva de candidatos para cuando se presente una eventualidad, y por ello tener siempre las puertas abiertas para recibir a los candidatos que se presenten espontáneamente. Y si es posible mantener contacto con los candidatos, con miras de no perder la atracción y el interés por la empresa.

## CUESTIONAMIENTO AL TEMA

Es importante recordar, que nuestro país cuenta con grandes problemas de empleo y con carencia de personal calificado, es por ello que es indispensable prestar atención a las fuentes de reclutamiento. Pues mientras para puestos en los que no se requiere más que conocimientos elementales como peones, choferes, ayudantes, meseros, etcétera, existe exceso de candidatos, para otros puestos en los que se necesita una preparación mayor, ya sea formal a través de instituciones, como ingenieros, contadores, administradores, o capacitación técnica es decir aprendizaje logrado en la práctica del trabajo mismo, como torneros, plomeros, electricistas, etcétera, en donde generalmente existe escasez de candidatos habilitados efectivamente para ocupar las vacantes. Es por ello que la efectividad del reclutamiento dependerá de la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades de personal. Esto permitirá seleccionar al mejor candidato, que se encuentre disponible en el mercado de trabajo, planear programas de entrenamiento y cubrir las vacantes con anticipación.

## AUTOEVALUACION

1. ¿Qué papel desempeña el departamento de recursos humanos al tener conocimientos de que existen puestos vacantes?

---

---

---

2. El reclutamiento de personal es:

---

---

---

3. ¿Antes de iniciar el proceso de reclutamiento, qué es necesario determinar en relación al puesto?

---

---

---

4. ¿Qué se entiende por fuentes de reclutamiento?

---

---

---

5. Mencione tres ejemplos de fuentes de reclutamiento.

---

---

6. ¿Qué es un medio de reclutamiento? Mencione dos ejemplos.

---

---

---

7. Explicar la importancia del reclutador dentro del proceso de reclutamiento.

---

---

---

8. Explicar la diferencia entre una fuente y un medio de reclutamiento.

---

---

---

9. ¿Qué importancia tienen los archivos de reclutamiento?

---

---

---

10. Elaborar un comunicado para reclutar candidatos para ocupar el puesto de oficial electricista.

---

---

---

11. En relación al comunicado que se elaboró, determinar la fuente y/o el medio que se considera más adecuados para la capacitación de personal. Explicar por qué se eligieron éstos.

---

---

---

## BIBLIOGRAFIA

La bibliografía que a continuación se presenta, tiene como finalidad -- ampliar el tema estudiado.

Arias, G. Fernando. Administración de Recursos Humanos. México. Ed. Trillas, 1986 (Revisar capítulo 9).

Ortueta, Ramón de Lucas. Técnicas de Dirección de Personal. Editorial Limusa-Wiley, S.A. 1969 (Revisar págs. 33 a 65).

Pigors, P. y Myers, Ch. A. La Administración de Personal. Editorial CECSA 1970 (Revisar págs. 273 a 295).

TEMA IV  
SELECCION DE PERSONAL

4.1 Concepto de Selección.

La selección es el proceso por medio del cual se elige a la persona idónea para el puesto adecuado, o más ampliamente de entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los puestos existentes en la empresa con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. De esta manera la selección implica solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación de las personas al puesto.
- b) La eficiencia del hombre en el desarrollo del mismo.

La tarea de la selección de personal es de suma importancia puesto que se afirma comunmente, que una organización es el reflejo del personal que la bora en ella. Por lo anterior, la tarea de la selección es la de elegir entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante.

Para llevar a cabo la selección es necesario considerar los siguientes aspectos:

- a) Seleccionar de entre un grupo dado de aspirantes el candidato más adecuado para los fines del puesto y los objetivos de la organización.
- b) Identificar a partir de los requerimientos del puesto a cubrir cuestiones específicas en los aspirantes, tales como: habilidad manual, capacidad para dirigir, creatividad, capacidad para establecer contactos personales, etcétera.
- c) Definir qué características se requieren de la persona para que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.
- d) Predecir de alguna manera el éxito que alcanzará el candidato elegido.

Los puntos antes mencionados se pueden llevar a cabo a partir de la valoración de las capacidades de las personas, utilizando técnicas tales como: la entrevista, el análisis de experiencias, el curriculum vitae, las pruebas psicológicas, las pruebas de trabajo, el examen médico, que en su conjunto permiten apreciar cuál es el mejor candidato para cubrir el puesto solicitado.

Es importante señalar que un aspecto a considerar previo a la selección es conocer los objetivos generales de la organización, así como los departamentales y seccionales de la misma. Esto permite conocer el valor de los recursos existentes y la planeación de las actividades que se van a requerir para lograr los objetivos, aquí el departamento de recursos humanos desempeña un papel prioritario puesto que posibilita la selección de personal para la organización y no para una tarea o puesto específico. Cabe señalar que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización determinada. Lo anterior es un aspecto que no siempre se alcanza a visualizar, puesto que en la práctica generalmente la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización. Independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación plantea Fernando Arias Galicia, y que permiten definir los criterios de la selección de personal para una organización en particular:

- ¿A qué nivel se va a seleccionar?
- ¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ¿Qué probabilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?
- ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización, en relación al mercado de trabajo (zonas, competencias, ramo, industria similar)?
- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿Se están seleccionando a los más aptos o descontando a los menos útiles?
- ¿Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo?

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

#### 4.2 Elementos de la selección técnica de personal.

Después de mencionar brevemente que el sistema técnico de selección de -

personal estará matizado por la situación y características particulares de la organización de que se trate, así como de los recursos disponibles, a continuación se presenta la descripción de cada elemento de la selección técnica de personal.

- a) Vacante.
- b) Requisición.
- c) Análisis y valuación del puesto.
- d) Inventario de recursos humanos.
- e) Fuentes de reclutamiento.
- f) Solicitud de empleo.
- g) Entrevista.
- h) Pruebas de trabajo.
- i) Pruebas psicológicas.
- j) Examen médico.
- h) Estudio socioeconómico.

#### 4.3 Vacante.

Se puede definir como aquel puesto que no tiene titular, Arias Galicia - afirma que vacante es la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación o debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, sólo en caso de no ser posible, se solicitarán candidatos para ocuparla.

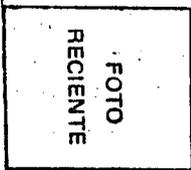
#### 4.4 Requisición.

El reemplazo y el puesto de nueva creación se notifican a través de una requisición al departamento de recursos humanos o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que los están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo. (Fig. 1).

EJEMPLO DE UNA SOLICITUD DE EMPLEO (FIG.2)

ADMINISTRACION INTEGRAL

COMPANIA, X S.A.  
SOLICITUD DE EMPLEO



I. DATOS PERSONALES

1.- Nombre Completo \_\_\_\_\_  
(Primer y segundo apellido)

2.- Dirección \_\_\_\_\_  
(Calle) \_\_\_\_\_ (Colonia) \_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_

3.- Lugar de Nacimiento \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

4.- Nacionalidad \_\_\_\_\_ Filiaación: \_\_\_\_\_  
Sexo M F

5.- Estado civil actual \_\_\_\_\_ Registro al ISSSTE: \_\_\_\_\_

6.- Registro al IMSS: \_\_\_\_\_ No. Licencia Manejo \_\_\_\_\_ TEL. \_\_\_\_\_

7.- No. Carilla \_\_\_\_\_

II. ESCOLARIDAD

8.- Grado \_\_\_\_\_ Escuela \_\_\_\_\_ Domicilio \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

9.- Titulo Profesional: \_\_\_\_\_ Obtenida en \_\_\_\_\_  
Ced. Prof. \_\_\_\_\_

10.- Idiomas que conoce

Idioma	Habla	Lee	Trabajo	Domina
Inglés	_____	_____	_____	_____
Franés	_____	_____	_____	_____
Otros	_____	_____	_____	_____

III.- TRABAJOS ANTERIORES: ( Por orden del más reciente )

12.- Empresa o	Año	Sueldo	Puesto	Razón de Separación
Secretaría	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

IV. TRABAJO QUE SOLICITA:

13.- Que puesto solicita: \_\_\_\_\_  
14.- Por que razón: \_\_\_\_\_  
15.- ¿Que puesto le gustaría desarrollar en el futuro? \_\_\_\_\_  
Departamento: \_\_\_\_\_

16.- Supo de este trabajo por: \_\_\_\_\_ Como: \_\_\_\_\_

17.- Casualidad: \_\_\_\_\_ De quién: \_\_\_\_\_

18.- Información: \_\_\_\_\_ De quién: \_\_\_\_\_

19.- Recomendación: \_\_\_\_\_ De quién: \_\_\_\_\_

20.- Tiene conocimiento de máquinas:

Escribir  Sumadora  Calculadora

Contabilizadora  Copiadora  Computadora

V. DATOS FAMILIARES: Vive \_\_\_\_\_ Domicilio \_\_\_\_\_ Ocupación \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Domicilio \_\_\_\_\_ Ocupación \_\_\_\_\_

Padre \_\_\_\_\_  
Madre \_\_\_\_\_  
21.- Esposa (o) \_\_\_\_\_  
Personas que dependen económicamente de usted: Hijos \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_  
Lugar y fecha \_\_\_\_\_ Firma del solicitante \_\_\_\_\_

#### 4.5 Análisis y evaluación del puesto.

Después de tener la requisición de personal; se recurre al análisis y evaluación del puesto, con la finalidad de determinar los aspectos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagarle. En caso de no existir dicho análisis y valuación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y -- cuánto se pagará.

#### 4.6 Inventario de recursos humanos.

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

#### 4.7 Fuentes de reclutamiento.

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

#### 4.8 Solicitud de empleo.

Habiendo localizado los candidatos, éstos proceden a llenar una forma - impresa denominada solicitud de empleo, ésta abarcará datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, domicilio, registro federal de contribuyentes, etcétera) datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y - sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, etcétera. (Fig. 2) Es deseable contar con varias formas como por ejemplo para nivel ejecutivo, empleados, técnicos, y obreros.

**REQUISICIÓN DE PERSONAL**  
**DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

PARA PLAZA AUTORIZADA

PARA PLAZA DE NUEVA CREACIÓN

DEPENDENCIA SOLICITANTE		SUBDEPENDENCIA SOLICITANTE	
PARA OCUPAR EL PUESTO DE	CATEGORÍA	CLAVE	A PARTIR DE

**CARACTER DEL NOMBRAMIENTO**

INTERINO  BASE  CONFIANZA  POR TIEMPO FIJO  POR OBRA DETERMINADA

JORNADA DE TRABAJO		HORARIO A DESEMPEÑAR	
DIURNA <input type="radio"/>	MIXTA <input type="radio"/>	NOCTURNA <input type="radio"/>	DE                      A

MÉXICO, D. F., A                      DE                      DE 19                     

TITULAR DE LA SUBDEPENDENCIA SOLICITANTE	TITULAR DE LA DEPENDENCIA SOLICITANTE
(NOMBRE Y FIRMA)	(NOMBRE Y FIRMA)

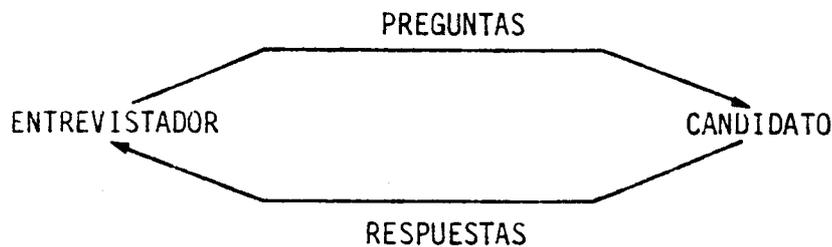
Vs. Bs.

**COMISIÓN MIXTA DE ESCALAFÓN  
Y TRANSFERENCIA**

#### 4.9 Entrevista.

En todo proceso selectivo, la entrevista personal es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto a la contratación de un candidato a empleo.

Es básicamente, un sistema de comunicación que permite un intercambio de persona a persona para conocer y complementar los informes de la solicitud así como observar sus características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etcétera. La entrevista debe ser planeada, determinando los objetivos específicos y, así obtener la mayor cantidad de información sobre la persona que ha de ser entrevistada.



La entrevista debe realizarse en un ambiente agradable y desarrollarse en forma particular: el entrevistador hace preguntas al candidato, con miras a estudiar sus respuestas y reacciones, que le permitan plantear nuevas preguntas, y así sucesivamente. Asimismo, toda entrevista tiene su término o cierre en donde el entrevistado recibe alguna información en cuanto a su situación futura, como por ejemplo: "le llamaremos en tres días habiéndolo". Se debe evaluar la entrevista, desde que el entrevistado deja la sala. Aquí el entrevistador, dado que tiene los datos frescos en su memoria deberá registrar los detalles que recuerde, así como sus comentarios, por ejemplo si la persona tuvo un trato poco aceptable con sus padres, profesores u otros jefes, etcétera. Entonces hay indicios de que tiene dificultades para sus relaciones sociales o para admitir autoridad.

La entrevista es una conversación, y puede ser de tres tipos:

- a) Libre
  - b) Dirigida
  - c) Estandarizada
- a) Entrevista libre. Es cuando se sigue el curso de preguntas-respuestas-preguntas, es decir cuando no hay un plan o itinerario establecido.
- b) Entrevista dirigida. Es cuando el entrevistador sigue un plan previamente establecido, que sirve como lista de verificación utilizando generalmente un formulario que sigue el orden de la propuesta de empleo.
- c) Entrevista estandarizada. Es aquella que ha sido planeada y organiza-

da para sobrepasar las limitaciones y los efectos de los procedimientos comunes de la entrevista. Cabe señalar que el uso de las dos últimas opciones es lo más recomendable.

#### 4.10 Pruebas.

Resulta indispensable verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que lo destinamos, o que él pretende cubrir. Las pruebas son, pues necesarias, tanto para la selección, como para la ubicación personal.

Reyes Ponce, las divide en pruebas de aptitud, de capacidad y de temperamento - personalidad, según se investiguen:

- a) Las cualidades en potencia, pero no desarrolladas, que el trabajador posee.
  - b) Las cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces de ser aplicadas de inmediato a un trabajo.
  - c) Que estudien "la dinámica síquica del sujeto" en muy diversos niveles con el fin de encontrar las tendencias generales, los patrones de reacción más comunes, la estructura de las motivaciones, los conflictos de tendencias, etc. El fin de éstos últimos es tratar de predecir con la mayor certeza posible, la conducta del individuo en relación con su adaptación al trabajo y promoción posterior.
- Pruebas de inteligencia. Entre las pruebas de inteligencia podemos mencionar los tests de Binet, las matrices progresivas de Raven (5 series), la prueba de ejercitación de Kohs (16 cubos para formar 17 figuras).
  - Entre las demás pruebas de aptitudes, existen las de imaginación, de percepción, atención, memoria y habilidad manual. Todas éstas son - ejemplos de las pruebas de aptitudes, y entre ellas se encuentran Minnesotas, Purdes, etc. destinadas a medir la precisión manual, digital, tiempos de reacción, etcétera.
  - Entre las pruebas de capacidad podemos mencionar las de mecanografía, de ortografía, de dibujo, de contabilidad, de mecánica. Entre estas pruebas deben catalogarse las que suelen ponerse en el taller antes de otorgar el puesto, o, por lo menos, en el período de prueba. Suele decirse que estas pruebas son más importantes, ya que las de aptitudes sólo nos dicen que un candidato es "apto" para tal puesto, pero puede no serlo de hecho en este momento, en cambio, si demuestra que es "capaz", de algún modo tiene que tener aptitudes, éstas últimas - son más interesantes para puestos futuros. En este apartado, se contemplan las pruebas de trabajo.

Entre las pruebas de temperamento-personalidad, podemos mencionar la conocida de Rorschachd, el inventario de la personalidad de Benseu-

ter, la de Murray. Estas pruebas son las más difíciles de aplicar y menos confiables, por lo que, ordinariamente, sólo manejadas por un psicólogo pueden tener validez.

Para que una prueba -o test psicológico- pueda ser aplicado con éxito, se requiere que estén determinadas su estandarización, su confiabilidad y su validez.

1. La estandarización de un test consiste en la determinación estadística de los mínimos y máximos para el grupo concreto de personas a quienes habrá de aplicarse, ya que ese grupo puede no ser igual a otros grupos de otra región, nacionalidad y nivel cultura a quienes ha sido aplicado. De no realizar dicha estandarización, corremos el peligro de exigir niveles de aptitudes o capacidades imposibles de encontrar en el grupo al que lo aplicamos, o bien contentarnos con mínimos que para ese grupo son fácilmente superables. Se mide en cuartiles, deciles o percentiles fijados en la gráfica normal de Gauss, supone por lo mismo, que la prueba haya sido aplicada en plan de mera experiencia a un número muy considerable de personal, o de solicitantes.
2. La confiabilidad de un test se refiere a garantizarnos la consistencia en lo que pretende medir para lo que fue diseñado, por ejemplo una balanza, que al pesar un kilo unas veces marca 1 kilo, y otras 950 gramos, no es confiable, un test que, aplicado a las mismas personas, o a personas de igual nivel en la cualidad que se mide, da resultados -diversos, no se puede considerar confiable.
3. Por último, la validez de un test, se refiere a que los resultados de su aplicación se reflejen en la característica correspondiente dentro de la ejecución del trabajo. Así si las personas que resultaron con los más altos niveles de memoria, son las que en el trabajo concreto demostrarán que tendrán buena memoria, el test será válido.

Desde otro punto de vista, las pruebas o tests, pueden dividirse en pruebas individuales y colectivas; de papel y lápiz, o instrumentales, (ejemplo un ergógrafo -que consiste en un instrumento para medir la resistencia a la fatiga-) singulares o bien baterías de tests, que -son un conjunto de pruebas que sirven para que, en su aplicación conjunta, pueda investigarse mejor, un sector de la conducta del solicitante.

Los tests psicológicos son una gran ayuda para la selección, pero suponen, para ser útiles:

- a) Contar con técnicas para su estandarización determinación de validez y confiabilidad, y para su administración. De otro modo, pueden ser inútiles y aún nocivos, porque hacen suponer cualidades o defectos que no existen.
- b) Estar decididos, por ello a hacer las erogaciones necesarias.
- c) Seleccionarlos y aplicarlos con base en las cualidades en que la

especificación de puestos señalen como necesarias. El pedir exclusivamente "máximos", puede llevar a que los trabajadores que no pueden ascender fácilmente, pierdan interés en un trabajo para el que se sienten -y son- superiores.

d) Convencer a superiores de su utilidad.

e) No obstante su estandarización, confiabilidad y validez, no tomarlos como infalibles, sino sólo como "indicios muy valiosos", pero que deben comprobarse en la práctica.

#### 4.11 Examen médico. Finalidades.

1. Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas (Art. 42-1) de la Ley Federal del Trabajo.
2. Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofrece, ejemplo: hernia para quienes deberán hacer esfuerzos intensos, trabajos agobiantes para personas débiles.
3. Conocer si el trabajador no sufre enfermedades profesionales al ingresar a trabajar.
4. Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico o drogadicto.
5. Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos (la vista, el oído, etcétera).
6. Buscar si no tiene el trabajador algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
7. Orientarlo sobre cómo puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.
8. Investigar su estado general de salud.
9. Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador, para vigilar su estado de salud, corregir males que pudieran iniciarse sin saberlo él y corregir sus enfermedades crónicas. Todo ello, además de beneficiar al trabajador mejorará su eficiencia en el trabajo.

Debemos hacer notar que el examen médico se coloca casi siempre al final de las etapas de selección, porque, para ser útil debe ser lo más completo que sea posible, y en esa forma resulta costoso, por lo que sólo debe aplicarse a quienes tienen una alta probabilidad de ser empleados.

Para este tipo de exámenes se requiere de un médico con conocimientos de medicina industrial, o por lo menos, a quien nosotros podamos señalar con cretamente, que es lo que buscamos del examen médico, datos que él deberá

buscar en las técnicas respectivas según los requisitos del puesto.

#### 4.12 Estudio socioeconómico.

El objetivo de esta investigación es el verificar los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo, se investigarán sus condiciones actuales de vida y se verificarán sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas que las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos, etc.

Las áreas que generalmente se investigan son:

- . Antecedentes personales, estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, antecedentes no penales, pasatiempos, intereses, etc.
- . Antecedentes familiares, nombre, estudios y ocupación de los padres, hermanos, esposa e hijos, cabe agregar que este estudio se realiza, según la organización y el puesto que se vaya a cubrir.

#### 4.13 Decisión final.

En este apartado se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Esta información se le presenta al jefe inmediato y, de ser necesario al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

Es conveniente que la decisión final sea dada por el jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, y en este caso el departamento de selección de personal funja como asesor.

Una vez que se ha seleccionado y contratado a uno de los aspirantes se procederá a integrarlo en el menor tiempo posible, y presentarlo al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

## CUESTIONAMIENTO AL TEMA

El proceso de selección es etapa subsecuente del reclutamiento de personal realizado por cualquier organización, al existir vacantes.

Al efectuar la selección de personal, se busca hacer la mejor elección de un grupo dado de aspirantes, con la certeza de que el candidato elegido es el mejor en relación a las características del puesto que se desea cubrir, todo ese proceso tiene un costo, es por ello, que la mayoría de las empresas lo utilizan principalmente para puestos de nivel de supervisión y ejecutivo. Pues para puestos de menor jerarquía se pueden hacer algunas modificaciones al proceso, por ejemplo en las pruebas psicológicas y pruebas de trabajo.

## AUTOEVALUACION

1. ¿Por qué es importante la selección de personal?

---

---

---

2. ¿Qué aspectos debe comprender?

---

---

---

3. ¿Por qué es importante realizar el análisis y evaluación de un puesto como actividad previa a la selección de personal?

---

---

---

4. ¿Por qué resulta importante la entrevista para la selección de personal?

---

---

---

5. Mencionar la clasificación más usual de las pruebas psicológicas:

---

---

6. ¿Qué tipos de prueba debe aplicarse para el puesto de Analista de Sistemas y por qué?

---

---

---

7. Señalar cuáles son los tres requisitos básicos que debe reunir una batería de pruebas psicológicas para ser de utilidad para la selección.

---

---

---

8. Explicar la importancia de llevar a cabo el examen médico.

---

---

---

9. ¿Por qué se suele llevar a cabo el examen médico al final de la selección de personal?

---

---

---

10. ¿En qué consiste la decisión final?

---

---

---