

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCION DE RECURSOS
HUMANOS

POR

ING. JAIME CESAR VALLEJO SALINAS

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON
ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, NUEVO LEON
DICIEMBRE, 1996

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION
- INC. JAIMÉ CÉSAR VALLEJO SALLINAS

TM

Z 5 8 5 3

M2

FILME

1 9 9 6

V 3 4

DE RECURSOS HUMANOS



1020119029

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCION DE RECURSOS
HUMANOS

POR

ING. JAIME CÉSAR VALLEJO SALINAS

TESIS

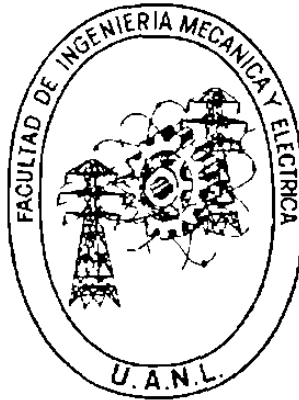
EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON
SPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, NUEVO LEON
DICIEMBRE, 1996

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



**EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCION DE RECURSOS
HUMANOS**

por

ING. JAIME CESAR VALLEJO SALINAS

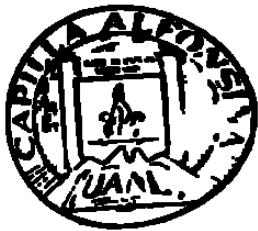
TESIS

**en opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con
especialidad en Relaciones Industriales**

San Nicolás de los Garza, Nuevo León, diciembre, 1996.

0119-30560

TM
25853
.M2
FINE
1996
V34

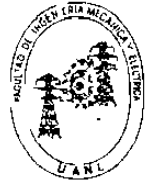


FONDO TESIS



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis *EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE RECURSOS HUMANOS*, realizada por el ING. JAIME CESAR VALLEJO SALINAS sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

EL COMITE DE TESIS


M.C. MARCO ANTONIO MENDEZ CAVAZOS
ASESOR


M.C. MATIAS BOTELLO TREVIÑO
COASESOR


M.C. CASTULO VELA VILLARREAL
COASESOR


M.C. ROBERTO VILLARREAL GARZA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

San Nicolás de los Garza, N.L., Diciembre, 1996.

A la memoria de mi padre;
a mi Madre, el pilar más importante de mi vida;
a Myrella y Myrellita, de quienes diariamente recibo amor, estímulo y apoyo;
a los ingenieros Matias Botello, Marco A. Mendez y Castulo Vela.

PRÓLOGO

El sustentante, preocupado por la delicada labor de selección de personal e integración del mismo a una empresa y teniendo en cuenta la trascendencia del trabajo tanto en el nivel laboral como en la sociedad y en la familia, elaboró la presente tesis que intenta poner en manos de quien la lea, las herramientas necesarias basadas en experiencias personales en las que ha obtenido excelentes resultados y en los estudios que ha realizado.

La tesis pretende orientar sobre el proceso de selección de personal, desde estrategias para el reclutamiento de recursos humanos hasta su integración a la organización; describe además la estructura organizacional analizándola, detectando obstáculos, estableciendo beneficios y determinando la eficacia o, en su caso, los defectos de dicha estructura, con el fin de adecuar el proceso de selección a las necesidades de la organización, y así brindar al personal la oportunidad de desarrollarse integralmente cumpliendo sus expectativas.

Espero que quienes lean esta tesis encuentren en ella los elementos necesarios para llevar a cabo el proceso de selección de una manera sensible y humana, y dar a la estructura de la organización el equilibrio necesario para lograr los objetivos que se ambicionan.

M.C. MATIAS BOTELLO TREVIÑO

SÍNTESIS

El propósito de reclutamiento y selección de recursos humanos es elegir a las personas mejor calificadas para laborar en una organización e inducirlos al sistema para así lograr los niveles óptimos de eficiencia que se requieren en una empresa.

El reclutamiento de recursos humanos comprende el establecimiento de criterios de selección con base en los requerimientos laborales: Los candidatos llenan formularios con información académica y personal, clasificándolos de acuerdo a los siguientes criterios: personas que nunca han sido contratadas, personas desempleadas por diversas razones, personas subempleadas o con empleo actual; la información de los formularios se amplía en la entrevista que debe ser llevada a cabo con seriedad por una persona capacitada para captar los detalles importantes que se puedan presentar durante el desarrollo de la misma. La información proporcionada por el candidato debe ser revisada y verificada. Se llevan a cabo exámenes médicos. Después de llevar a cabo estos pasos, se decide si se le ofrece el trabajo al candidato o se le informa que no ha sido seleccionado.

Una empresa debe tener establecido un sistema permanente de planeación de recursos humanos, actualizándolo continuamente para proveer con efectividad las necesidades cambiantes de la organización; teniendo en cuenta la importancia de la rotación de personal, o sea los ingresos y egresos.

Las estrategias de reclutamiento son sistemas por medio de los cuales la empresa se pone en contacto con las personas interesadas en un empleo:

- * Contratacion por medio de sindicatos.
- * Contratación por medio de bolsas de trabajo.
- * Contratación por medio de agencias de empleo (oficiales y privadas).
- * Ascensos mediante el sistema de escalafon.
- * Transferencias de un trabajador de un puesto en un nivel a otro puesto distinto en el mismo nivel.
- * Contratación por medio de instituciones educativas.
- * Contratación por medio de asociaciones profesionales.
- * Contratacion por medio de otras empresas y otros sindicatos.
- * Contratacion por medio de trabajadores actuales (conocidos y familiares).
- * Contratacion por medio de anuncios en publicaciones.

El proceso de selección está sujeto a los requerimientos específicos de los puestos vacantes que tiene la empresa, se requiere de personal con la inteligencia, destreza, aptitud, vocacion y personalidad, requerimientos que deben ser marcados por la estructura organizacional, con el fin de que los recursos humanos seleccionados desempeñen su labor interactuando con el resto de los integrantes de la organización y contribuyan al desarrollo uniforme de la empresa.

Toda organizacion requiere de una estructura organizacional planeada en la que sus ramas no interfieran unas con otras sino que interactuen con el fin de obtener resultados satisfactorios.

Cuando una estructura no cumple con las expectativas esperadas, se recurre a la planeación organizacional, esfuerzo sistemático para mejorar los resultados cambiando la estructura o algunos de los elementos que la conforman.

Los pasos para realizar este cambio o adecuación son:

- * Diagramar la nueva estructura, haciéndolo en tres niveles.
- * Establecer los objetivos principales de la empresa.
- * Detectar los obstáculos que se puedan presentar y clasificarlos.
- * Establecer beneficios que se esperan obtener.
- * Analizar la estructura en relación a los beneficios esperados.
- * Determinar acerca de: si la estructura está bien; si requiere pequeños cambios; si es necesario diseñar una nueva estructura.

Los objetivos deben de plantearse para periodos de cinco años; cubrir las responsabilidades más importantes del ejecutivo de más alto nivel; enunciarse en términos de resultados finales; establecerse con la mayor precisión posible; enunciarse por separado; deben tener un alto grado de dificultad, pero no ser inalcanzables. Se deben establecer también los objetivos de los distintos niveles de la estructura.

Para identificar los obstáculos que se puedan presentar, se debe elaborar una lista con un enfoque profundo de las condiciones interna y externas que puedan causar impacto no deseado en la estructura; y tomar en cuenta los obstáculos internos y externos

por separado, presentandolos de forma breve y concisa sin esforzarse en encontrar obstáculos en cada uno de los objetivos.

Al establecer los beneficios esperados, se debe asegurar el control, previniendo la corrección de errores desde los niveles más bajos de la estructura; permitir la especialización de recursos humanos, encaminados a la obtención de resultados y tener identificados los puntos donde pueda presentarse crisis.

Se debe analizar la estructura determinando si se estan cubriendo las necesidades especificas de las siguientes áreas: Especialización, control, coordinación, atencion general, desarrollo y motivación de personal clave y costos minimos.

Finalmente se debe analizar la estructura en base a los puntos anteriores para determinar su efectividad.

ÍNDICE

	Página
CAPITULO 1	
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 2	
PROCEDIMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	3
1. Reclutamiento.	5
2. Propósitos de un programa permanente y sistemático de recursos humanos.	7
3. Estrategias de reclutamiento.	10
3.1 Contratación por medio de sindicatos.	10
3.2 Contratación por medio de bolsas de trabajo.	12
3.3 Contratación por medio de agencias de empleo (oficiales y privadas)	13
3.4 Ascensos mediante el sistema de escalafón.	13
3.5 Transferencia de un trabajador a un puesto en un nivel a otro puesto distinto en el mismo nivel.	15
3.6 Contratación por medio de instituciones educativas.	16
3.7 Contratación por medio de asociaciones profesionales.	17
3.8 Contratación por medio de otras empresas y otros sindicatos.	17
3.9 Contratación por medio de trabajadores actuales (conocidos y familiares)	18
3.10 Contratación por medio de anuncios en publicaciones.	18
4. Función de selección.	23
5. ¿Tiene el solicitante capacidad para desempeñar el puesto?	24
6. ¿Desea el solicitante desempeñar el puesto en nuestra organización?	26
7. Entrevista de empleo.	27
7.1 Desarrollo de la entrevista de empleo.	27
7.2 Intenciones de la entrevista de empleo.	29
7.3 Conducción de la entrevista de empleo.	30
7.4 Planeación de la entrevista de empleo.	30
7.5 Guía-reporte de la entrevista de empleo.	32
7.6 Sugerencias de preguntas para la entrevista.	35
7.7 Verificación de información.	40
7.8 Resultados del examen médico.	42
8. Pruebas.	44
9. Integración de los nuevos recursos humanos.	45

CAPITULO 3

COMO AFECTA AL PROCESO DE SELECCIÓN UN CAMBIO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

1. Descripción de la estructura organizacional ideal.	46
2. Descripción de las seis etapas a seguir para un cambio de estructura.	50
2.1 Diagramar la estructura en tres niveles.	50
2.2 Establecer los objetivos principales de la empresa.	50
2.3 Detectar los obstáculos que se puedan presentar y clasificarlos.	59
2.4 Establecer los beneficios que se esperan obtener.	61
2.5 Analizar la estructura en relación a los beneficios esperados.	66
2.6 Determinar acerca de: si la estructura está bien; si requiere pequeños cambios; si es necesario diseñar una nueva estructura.	66

CAPITULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
Glosario	70
Bibliografía	73

CAPITULO 1
INTRODUCCION

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

La responsabilidad de una empresa es la producción y distribución de bienes y servicios, pero también de responder a su ambiente y participar activamente para mejorar la calidad de vida de la comunidad, interactuando con los elementos ambientales.

Tiene también la responsabilidad de propiciar un ambiente adecuado para el desempeño y satisfacción de sus recursos humanos, los cuales al ser seleccionados adecuadamente y con sensibilidad a sus actitudes, creencias y valores sociales serán los principales artífices del desarrollo de la empresa.

De este planteamiento se generan las necesidades de adecuar los recursos humanos a la empresa para beneficiar la estructura, optimizar recursos y alcanzar resultados satisfactorios.

Es de vital importancia enriquecer el proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos con estudios de personalidad, aptitudes, habilidades; sin dejar a un lado las necesidades de desarrollo y promoción de cada persona.

El proceso de selección de recursos humanos debe ser tomado en cuenta desde un punto de vista objetivo, por empresas de cualquier tamaño y giro; con estrategias de reclutamiento y señalando la importancia de contar con un programa permanente y sistemático de recursos humanos.

Las estrategias de reclutamiento pueden ser utilizadas por empresas que cuenten con un departamento de recursos humanos con especialistas en todos los aspectos, hasta empresas que sólo cuentan con un pequeño departamento encargado de dicha labor.

De la función de selección depende el desarrollo en todos los aspectos, de la organización, ya que al integrar a los recursos humanos apropiados a cada puesto se propiciará el avance coordinado de todos los departamentos y por ende el alcance de los objetivos proyectados.

Las características de las compañías que tienen resultados excelentes son: que fomentan la autonomía administrativa y la habilidad empresarial dentro de ellas; obtienen productividad al prestar una administración estrecha a las necesidades de su personal; están impulsadas por una filosofía de compañerismo y valores; se concentran en el giro que conocen mejor; tienen una estructura de organización sencilla, sin enredos y con personal debidamente capacitado e integrado a su filosofía.



CAPITULO 2

**PROCEDIMIENTO Y SELECCION
DE RECURSOS HUMANOS**



CAPITULO 2

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La selección de recursos humanos es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

El considerar a las funciones de reclutamiento, selección e integración de recursos humanos como entidades que comprenden un procedimiento, es factor determinante para lograr niveles óptimos de eficiencia en las funciones de una compañía.

Al elegir a las personas mejor calificadas para laborar en la compañía, se incrementan los niveles de satisfacción laboral, ya que ellos cuentan con intereses similares a los de la organización; se incrementan además la productividad y la calidad.

Para la selección eficaz de personal se requiere una clara comprensión de la naturaleza y propósito del puesto que se va a llenar. Se debe hacer un análisis objetivo de los requerimientos del puesto, y en lo que sea posible, se tiene que diseñar el empleo para que cumpla con las necesidades organizacionales e individuales. Entre otros factores a tomar en cuenta se encuentran las habilidades requeridas (técnicas, humanas, conceptuales y de diseño) puesto que estas varían con el nivel de jerarquía organizacional.

Al identificar los requerimientos del puesto, las empresas deben contestar preguntas como estas: ¿qué se debe hacer en este puesto? ¿cómo se hace? ¿qué conocimientos, actitudes y habilidades se requieren? Debido a que los puestos no son estáticos, quizá sea necesario tomar en cuenta otras preguntas adicionales: ¿se puede hacer el trabajo en forma diferente? Si es así ¿cuáles son los nuevos requerimientos? Para encontrar respuesta a éstas y otras preguntas similares se debe analizar el trabajo, lo cual se puede hacer mediante la observación, entrevistas, cuestionarios. Así, por lo general, una descripción del puesto, basada en el análisis del mismo, relaciona los deberes importantes, la autoridad-responsabilidad y la relación con otros puestos, en algunas ocasiones se incluye además los objetivos y los resultados esperados.

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. Un buen programa de administración de recursos humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo; es necesario establecer una sistema de inducción del nuevo trabajador.

Las necesidades básicas de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento se satisfacen en el nuevo trabajador con un programa bien diseñado e implementado de integración de recursos humanos. Los procedimientos improvisados, las bienvenidas casuales y la falta de información pueden precipitar la ansiedad, la desilusión, la conducta defensiva o, en el caso extremo, la renuncia súbita.

Por lo tanto, con un programa de integración de recursos humanos se logra una adaptación del trabajador más efectiva y una reducción de su nivel de ansiedad frente al nuevo puesto: además de fomentar las buenas relaciones públicas de la empresa con su nueva fuerza de trabajo.

1. RECLUTAMIENTO

Existen algunas variaciones en las etapas específicas del proceso de selección, a continuación se presenta la secuencia de un proceso típico: *Primero*, se establecen los criterios de selección, por lo general con base en los requerimientos laborales actuales, y en ocasiones futuros, del puesto. Estos criterios incluyen partidas tales como la educación, el conocimiento, las aptitudes y la experiencia. *Segundo*: se le pide al candidato que llene un formulario de solicitud (se puede omitir este paso si el candidato para el puesto proviene de la propia organización). *Tercero*: se realiza una entrevista preliminar para detectar los candidatos más prometedores. *Cuarto*: se puede obtener información adicional comprobando las aptitudes del candidato para el puesto. *Quinto*: el gerente, su superior y otras personas de la organización realizan entrevistas informales. *Sexto*: se revisa y verifica la información proporcionada por el candidato. *Séptimo*: quizá se requiera un examen médico. *Octavo*: con base en los resultados de los pasos anteriores, se le ofrece el trabajo al candidato o se le informa que no ha sido seleccionado para el puesto.

El procedimiento de reclutamiento, selección e integración de recursos humanos es el conjunto de actividades administrativas destinadas a proveer, de manera oportuna y a un costo adecuado, de personal calificado a una organización, buscando el justo equilibrio entre las necesidades de los trabajadores y de la propia empresa.

El proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección, es todo lo que implica el

Reclutamiento de recursos humanos, además de dividir a los solicitantes de empleo que se consideran aspirantes, en cuatro grupos principales:

1. *Personas que nunca han sido contratadas.*
2. *Personas desempleadas por diversas razones.*
3. *Personas subempleadas o con empleo actual.*
4. *Empleados de la compañía para promoción o transferencia a puestos vacantes*

CLASIFICACIÓN POR TIPOS DE CANDIDATOS A ASPIRANTES	
<i>Personas que nunca han sido contratadas.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Generalmente carecen de experiencia laboral. - Requieren de capacitación. - Requieren programa de integración profundo
<i>Personas desempleadas por diversas razones.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - En su mayor parte poseen experiencia, y tienen ideas que aportar a la compañía. - Requieren capacitación específica de los programas vigentes en la compañía. - Requieren programa de integración.
<i>Personas subempleadas o con empleo actual.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Personas con experiencia y con ideas que aportar. - Requieren capacitación específica de los programas vigentes en la compañía. - Requieren programas de integración.
<i>Empleados de la compañía para promoción, o transferencia a puestos vacantes.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Personas capacitadas y dispuestas a afrontar nuevos retos. - Requieren información general del nuevo puesto. - No requieren programa de integración, ya que están inmersos en la filosofía de la compañía.

2. PROPÓSITOS DE UN PROGRAMA PERMANENTE Y SISTEMÁTICO DE RECURSOS HUMANOS

Los propósitos del programa permanente y sistemático de recursos humanos son los siguientes:

1. *Establecer un procedimiento para proveer de personas a la función de selección*, mediante un reclutamiento selectivo, que no sea genérico ya que la nueva fuerza de trabajo de la organización depende de la calidad de los solicitantes.
2. *Establecer y mantener actualizado un sistema permanente de Planeación de recursos humanos* y la existencia interrelacionada de un pronóstico, una programación y una evaluación.

Los requerimientos de mano de obra nueva, estimados en los pronósticos, son afectados por la naturaleza y características de la fuerza laboral actual, en relación con las necesidades cambiantes de la organización.

La programación implica que la mano de obra se traslade a objetivos que originen la elaboración de programas operativos en las áreas de reclutamiento, selección, integración y desarrollo de recursos humanos.

Con base en los resultados de la evaluación de precisión del pronóstico y la efectividad de las actividades programadas, se realizan los cambios necesarios para generar un plan de personal, cuyo objetivo es conocer la oferta y la demanda de mano de obra futura tomando en cuenta: la clase y peculiaridad de la fuerza laboral actual y el porcentaje de crecimiento de la organización.

Otro aspecto importante es el ingreso y egreso de personal en la empresa lo cual se denomina *rotación de personal*, que se genera con base en renunciias, despidos, fallecimientos, ascensos y traslados, incapacidades médicas permanentes, término de contratos por obra o por tiempo determinado y desaparición de puestos o plazas. Para obtener el índice de rotación se realiza la siguiente operación:

$$*RP = \frac{*NTB}{*PPNPD} \times 100$$

- *RP* Rotación de personal
- *NTB* Número total de bajas
- *PPNPD* Promedio de personas en nómina en un periodo determinado

Podemos obtener el índice de rotación de personal tanto para todo el personal de la empresa, por puesto, por departamento, por tipo de baja (renuncia, rescisión, licencia), etc.; si el índice de rotación se multiplica por el número total de empleados que existían al principio de un periodo determinado y se divide entre 100, se obtendrá el número de salidas probable para el periodo. Por otra parte, debe agregarse el número de personas que se jubilarán para el periodo, así como las necesidades de mano de obra producto de los objetivos de la empresa -que se revierte en aumento o disminución de nuevas plazas y/o puestos.

Se debe analizar además el ausentismo generado por diversas causas: faltas injustificadas, incapacidades médicas, vacaciones, días de descanso, asistencia a cursos de capacitación y adiestramiento, suspensiones disciplinarias, licencias y permisos.

El índice de ausentismo se obtiene multiplicando el número de ausencias en un periodo determinado por 100 y dividir el resultado entre el número de trabajadores multiplicado por los días laborados por toda la organización en el periodo de referencia.

$$*IA = \frac{*APD}{*NT \times *DL} \times 100$$

- IA Índice de ausentismo.
- APD Ausencias en un periodo determinado
- NT Numero de trabajadores.
- DL Dias laborados por la organizacion en el periodo de referencia

El nivel de crecimiento de la organización es también uno de los principales factores que afectan las necesidades de mano de obra. Este crecimiento se fundamenta en los objetivos y metas de la empresa, al grado de competencia que tiene la compañía en el mercado, y en las características y dinámica de la economía nacional, regional y local.

Se deben establecer con claridad y cumplir las políticas de reclutamiento relativas a relaciones públicas, tiempos de obsolescencia y depuración de bolsa de trabajo, admisión de parientes de empleados actuales, organización del reclutamiento, estrategias de planeación de recursos humanos y requisitos mínimos de admisión.

Respecto a las políticas sobre los requisitos mínimos para que los solicitantes sean considerados como candidatos, con base en el análisis de puestos de cada plaza vacante, aunque se debe recordar que el Artículo 3º de la Ley Federal del Trabajo, señala que:

“...No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social...”

Se debe establecer y mantener actualizado un sistema de información relativo a la localización, costos y efectividad de fuentes de reclutamiento; además establecer y dar seguimiento a la evaluación y retroalimentación sistemática de la función de reclutamiento en la organización, vigilando que se lleve a cabo conforme a lo establecido y aportando medidas correctivas de ser necesario.

3. ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO

Son los sistemas por medio de los cuales la empresa se pone en contacto con las personas interesadas en un empleo.

La mayoría de las organizaciones en México, tienen que acudir al sindicato o sindicatos de las mismas para proveerse de recursos humanos. Las estrategias son las siguientes:

3.1 CONTRATACIÓN POR MEDIO DE SINDICATOS

Enviar una solicitud o requisición al sindicato contratante, especificando requisitos y particularidades de la plaza vacante conforme al análisis de puesto, su duración e inicio.

Para negociar con el sindicato la cláusula de admisión, se lleva a cabo lo siguiente:

1. Establecer que las vacantes menores de 30 días no estén sujetas a esta cláusula; si lo estuvieran, sería muy difícil cubrirlas oportunamente.
2. Establecer que el sindicato podrá enviar solicitantes, siempre que la organización decida ocupar la plaza o plazas vacantes (probablemente no sea necesario cubrirlas por exceso de personal y otras razones).
3. Establecer un plazo -lo más corto posible- para que el sindicato envíe solicitantes a la organización; generalmente dos o tres días hábiles es suficiente. Si no se pacta plazo, el sindicato puede entorpecer gravemente la función de selección.

4. Si el sindicato lo pide -y sólo si lo pide- se puede pactar un segundo plazo, en el caso de que los primeros candidatos no sean adecuados. En este punto, lo más probable es que el sindicato solicite que la empresa demuestre que no son adecuados.
5. Fijar una cantidad mínima de solicitantes a enviar por parte del sindicato, lo cual da la posibilidad de elección.
6. Fijar en la cláusula el hecho de que el sindicato deberá proveer de personal calificado, es decir, que reúna los requisitos mínimos para que pueda ocupar la plaza vacante.
7. Si el sindicato no proporciona candidatos, no los proporciona en el número o plazo pactado, o no son adecuados, establecer que la empresa queda libre para contratar.
8. No permitir que el texto del Artículo 395 de la Ley Federal del Trabajo se transcriba tal cual en el contrato colectivo, ya que quedaría demasiado abierto y el sindicato podría fijar las “reglas del juego” a su antojo.
9. Fijar que la requisición de personal al sindicato sea por escrito, estableciendo las características y condiciones que deberán reunir las personas propuestas; además de considerar lo señalado por el catálogo de puestos, el cual también es imprescindible negociar con el sindicato.
10. Fijar que los trabajadores que durante cierto tiempo (digamos 30 días) no resulten idóneos para el desempeño del puesto, podrán ser separados sin responsabilidad para la institución.

3.2 CONTRATACIÓN POR MEDIO DE BOLSAS DE TRABAJO

Dentro de las Bolsas de trabajo, se clasifica a los solicitantes en 3 tipos:

- a) Personas que ya han participado en la función de selección, son en su mayoría, extrabajadores, personas que no fueron elegidas por haber alguien con mayores aptitudes o bien que pasan por la función de selección por políticas de la empresa.
- b) Personas que solicitan empleo sin haber pasado anteriormente por alguna función de selección.
- c) Personas que ofrecen sus servicios a través de boletines, revistas o periódicos, no directamente a la empresa.

En el caso de los dos primeros grupos de personas, lo conveniente es actualizar constantemente el archivo de solicitudes, checando que cuenten con toda la información necesaria como: tipos de puesto, si se ha preseleccionado a las personas, clasificarlas por fecha, edad, sexo, etc. Facilita la labor, contar con una computadora para crear una base de datos.

Para el tercer grupo, conviene crear un archivo con el fin de localizar oportunamente a los solicitantes; además de colocar convocatorias de concurso para plazas vacantes.

3.3 CONTRATACIÓN POR MEDIO DE AGENCIAS DE EMPLEO (OFICIALES Y PRIVADAS)

Conviene esta opción a las empresas que no cuentan con un departamento de recursos humanos con un sistema establecido de selección de personal. Algunas proporcionan solamente información general de personas que acuden solamente a llenar solicitudes; otras realizan una selección previa para ofrecer personal calificado. Una desventaja de estas agencias, es que no conocen a fondo las necesidades de la compañía.

El procedimiento en este caso es solicitar la información a la bolsa de trabajo, canalizándola a la bolsa de trabajo de la empresa para de esta manera contar con mayores opciones y realizar una acertada selección; en el caso de solicitar personal especializado, se debe acudir a estas agencias solamente en caso de urgencia.

Regularmente las agencias cobran un porcentaje sobre el sueldo del trabajador durante un plazo convenido con anterioridad.

3.4 ASCENSOS MEDIANTE EL SISTEMA DE ESCALAFÓN

Es un sistema de ascenso en base a la eficiencia y responsabilidad demostradas. El escalafón ciego esta estipulado en el Artículo 159 de la Ley Federal del Trabajo y sus términos son los siguientes:

ART. 159. Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de 30 días y los puestos, de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad, al que, previo examen, acredite mayor aptitud.

Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que le impone el Artículo 132, fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de esta circunstancia, al que tenga a su cargo una familia.

Tratándose de puestos de nueva creación, para los cuales, por su naturaleza o especialidad, no existan en la empresa trabajadores con aptitud para desempeñarlos y no se haya establecido un procedimiento para tal efecto en el contrato colectivo, el patrón podrá cubrirlos libremente.

En los propios contratos colectivos y conforme a lo dispuesto en esta ley, se establecerá la forma en que deberá acreditarse la aptitud y otorgarse los ascensos.

Las normas de este artículo, son complicadas de llevar a la práctica por las siguientes razones:

a) La empresa puede no haber capacitado a los trabajadores de la categoría inmediata inferior. En este sentido, el artículo señalado advierte que la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad, pero esa variable de ninguna manera garantiza que el trabajador será eficiente en el puesto superior. Si bien una persona cuenta con puntos de excelencia en algunas áreas, puede no tenerlos en otras. Además antigüedad no es sinónimo de experiencia.

b) “En igualdad de antigüedad -señala el artículo 159 de la Ley Federal del Trabajo- y en el mismo caso de no haber existido capacitación para los trabajadores, la vacante se otorgará a quien tenga a su cargo una familia.” Este criterio evidentemente

-además de discriminatorio- no garantiza de ninguna manera el éxito del trabajador en un puesto superior.

c) Si se otorgó capacitación al trabajador, aún queda por conocer la calidad y efectividad de la misma, para garantizar el éxito en un puesto superior.

Al otorgar ascensos por escalafón, siempre queda un puesto vacante ya que se recorren los trabajadores hasta quedar una plaza para cubrir.

Al llevar a cabo un buen sistema escalafonario, pactado con el sindicato y basado en la medición del desempeño, se premia la eficiencia de los trabajadores que se esfuerzan por hacer bien su trabajo y garantiza cierto grado de lealtad y actitud positiva; permite además, aprovechar al máximo las inversiones realizadas en capacitación al personal. Se debe llevar a cabo conforme a lo establecido con el fin de no fomentar inconformidades, rencores ni actitudes negativas.

3.5 TRANSFERENCIA DE UN TRABAJADOR DE UN PUESTO EN UN NIVEL DETERMINADO A OTRO PUESTO DISTINTO EN EL MISMO NIVEL

Este procedimiento cuenta con las ventajas de solucionar con rapidez el problema de una plaza vacante que debe cubrirse con urgencia, y proporciona a una misma persona capacitación y adiestramiento al llegar a manejar varios puestos de un mismo nivel. Un inconveniente es que debe cubrirse la plaza que la persona transferida deja.

Hay dos tipos de transferencias: los que ocurren cuando se reducen, aumentan o cambian de giro las necesidades de energía humana y los que ocurren a solicitud de los trabajadores.

Es necesario definir el sistema de transferencias para no improvisar cuando sea necesario cubrir una plaza vacante.

Un punto importante, en este caso, es el contar con un inventario de recursos humanos que permita conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, actualización en el trabajo, etc. de cada uno de los miembros de la organización, de manera que pueda cubrir los puestos que vayan quedando vacantes ya sea por renuncias o por expansión y que pueda planear los cursos de entrenamiento necesarios para hacer frente a necesidades futuras y presentes de la organización.

3.6 CONTRATACIÓN POR MEDIO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Este medio permite localizar a muchos posibles solicitantes concentrados en un mismo lugar, facilita la obtención de información veraz sobre sus antecedentes académicos y desempeño. Es conveniente utilizar este procedimiento cuando las vacantes sean plazas que no requieran experiencia laboral.

Se recomienda realizar periódicamente visitas al plantel educativo llevando a los estudiantes información sobre la empresa, ya sea de forma impresa, por audiovisuales o con conferencias; repartir solicitudes con el fin de obtener información oportuna sobre los estudiantes recién egresados y próximos a egresar, dicha información debe incluir trayectoria académica y personal.; otorgar becas a los mejores estudiantes, fomentando además, las visitas de observación de actividades de la compañía, prácticas profesionales, prestación de servicio social, etc.

3.7 CONTRATACIÓN POR MEDIO DE ASOCIACIONES PROFESIONALES

Se entabla comunicación con los principales colegios, barras o asociaciones de la región, haciendo promoción de la compañía por medio de folletos o audiovisuales, con el fin de generar interés y obtener solicitantes para ocupar plazas de profesionistas que se requieran en un momento dado.

3.8 CONTRATACIÓN POR MEDIO DE OTRAS EMPRESAS Y OTROS SINDICATOS

Es común que empresas y sindicatos cuenten con solicitantes que no han podido integrarse a su fuerza de trabajo por no existir vacantes en ese momento, sin embargo, pueden resultar de utilidad para nuestra compañía.

Una práctica falta de ética es el llamado “pirateo”, en el cual una empresa ofrece a un trabajador de otra organización una mayor remuneración con el fin de que se traslade a ella.

Lo conveniente en este caso, es mantener siempre buenas relaciones públicas con empresas y sindicatos de la región, para que en caso necesario pueda existir un intercambio de información de las respectivas bolsas de trabajo.

3.9 CONTRATACIÓN POR MEDIO DE TRABAJADORES ACTUALES (CONOCIDOS Y FAMILIARES)

Resulta ser una fuente poco recomendable, ya que con el tiempo se corre el riesgo de generar grupos que pueden ser perjudiciales para la organización.

Esta opción deberá utilizarse sólo cuando haya plazas a cubrir con urgencia, recordándoles a los recomendantes que los solicitantes tendrán que pasar por el sistema de selección vigente. Existe la opción de brindar un premio o incentivo a los trabajadores actuales que consigan solicitantes con calidad.

3.10 CONTRATACIÓN POR MEDIO DE ANUNCIOS EN PUBLICACIONES.

Este procedimiento constituye en realidad una estrategia, ya que la fuente de obtención de solicitantes es la comunidad económicamente activa de la región en que circula el periódico o revista.

Antes de decidir el tipo de publicación que se debe definir:

¿quiénes son las personas que se interesarán en el anuncio?

¿en dónde existe mayor posibilidad de encontrarlas?

¿cómo se puede llegar a ellas?

Criterios para elegir la publicación:

* *Tiraje y cobertura geográfica.* Depende de la ubicación de la empresa y del tipo de plaza vacante requerida, para elegir la publicación a utilizar. Generalmente, bastará con una publicación a nivel local o regional, pero en algunos casos (digamos, un

experto en alguna materia) será necesario recurrir a publicaciones de amplio tiraje y gran cobertura.

- * *Tipo de público* que lee el periódico o revista. La orientación política de la publicación, su carácter general o especializado, así como los temas que trata, servirán para decidir en cuál revista o periódico se debe publicar el anuncio. Se puede facilitar este conocimiento, al preguntar a los trabajadores actuales de cada puesto qué publicaciones suelen leer y eso dará una idea de las cosas.
- * Es indispensable analizar la *efectividad de las publicaciones a utilizar*, lo cual se facilita al incluir en el formato de solicitud de empleo una pregunta que cuestione al solicitante sobre cómo se enteró de la plaza vacante (para saber si fue por el anuncio o por otro medio) y, analizar la calidad de cada solicitante en relación con los requerimientos del puesto (para saber si el anuncio fue selectivo). Resulta de gran utilidad que la empresa sostenga convenios con otras organizaciones para intercambiar este tipo de análisis e información.
- * También son factores decisivos para elegir la publicación, la *opinión y actitud que tienen los lectores sobre la misma como un medio eficaz de difusión de ofertas de empleo*.

Criterios para elegir la características del anuncio:

- * ¿"Clasificado" o "desplegado"? anuncio clasificado aparece en la sección destinada para tal efecto por la publicación, junto con el resto de anuncios, en orden de su contratación. En el desplegado, que es un espacio dentro de la plana, generalmente se cobra por texto. En un periódico existe la posibilidad de comprar desde doble plana hasta 1/32 de ella. Para anuncios de empleo, son recomendables los tamaños 1/32 o bien 1/16 de plana, si el texto es mucho. Existen varias opciones de diseño.
- * ¿"Identificado" o "anónimo"? Los anuncios anónimos cuentan con algunas ventajas sobre los firmados o identificados, evitan recomendaciones y presentación

de solicitudes por medios distintos a los ordinarios; en ocasiones evitan que el anuncio infunda temores o desconfianza en trabajadores actuales de hacerse pública la petición de personal; evitan alertar a empresas competidoras, las cuales pueden deducir información valiosa sobre nuevos productos o servicios, ampliaciones, etc.; evitan que los solicitantes acudan solamente porque les llama la atención el nombre de la empresa, aunque no estén calificados para desempeñar el puesto. La decisión de poner un anuncio anónimo debe pensarse muy bien, ya que firmar un anuncio representa una prueba de lealtad y honestidad de la empresa hacia los trabajadores actuales. Lo que se esconde tiende a crear sospechas. En última instancia, si debe usarse el anonimato, se recomienda utilizar los servicios de un despacho de asesoría, para que al menos su firma aparezca en el anuncio.

* ¿Por cuánto tiempo y qué días? La primera pregunta se relaciona con la complejidad del puesto. Tratándose de un periódico, parece ser que tres días (por lo general el tiempo mínimo aceptado) son suficientes para el puesto de secretaria mecanógrafa; sin embargo, tratándose de un ingeniero agrónomo con especialidad de edafología desértica quizá requiera de 10 a 15 días. Parece ser que los días más adecuados son sábado, domingo y lunes; sin embargo, se puede hacer una revisión en las principales publicaciones y descubrir cuáles son los días en los que aparecen más solicitudes.

* ¿En qué páginas y en qué lugar dentro de la plana? El ejercicio sugerido en el párrafo anterior puede ser de mucha utilidad para conocer cuáles son las páginas más utilizadas. Al parecer las planas noes son más efectivas, igualmente los anuncios colocados en la esquina superior derecha cuentan con la mejor posición. La realidad es que en esta materia no hay nada definitivo y que el atractivo óptico del anuncio ayuda a su localización, independientemente de su posición.

Asimismo, depende del tipo de personal requerido para optar por la sección de espectáculos, o deportes, en lugar de la de anuncios clasificados.

- * ¿Cuánto invertir? La respuesta evidentemente está en el tipo de anuncio a publicar, así como en la publicación de que se trate. Sin embargo, se debe hacer un análisis costo-beneficio basado en presupuestos y sugerencias que las propias casas editoras hagan. Por otra parte, se debe tomar en cuenta que el costo del anuncio debe garantizar una buena respuesta del público; si no es así, es necesario replantear las estrategias para los anuncios en publicaciones o, definitivamente, elegir otra fuente de reclutamiento.

Se debe definir de antemano lo que se desea lograr con el anuncio, considerando las características de la plaza de que se trata y el tipo de personas que suelen leer la publicación. Además cuidar el texto y estructura del mismo, en cuanto al texto debe considerarse lo siguiente:

- * Ser selectivo, es decir, que vaya dirigido a un grupo específico de personas que cuenten con los requerimientos mínimos para estar en posibilidad de ocupar la plaza vacante.
- * Debe contener la información necesaria sobre el puesto, para que los lectores comparen su perfil con el perfil solicitado por la empresa. Por ejemplo: breve descripción del puesto, su nivel y responsabilidades, formación académica, horarios de trabajo, experiencia requerida, lugar donde se prestarán los servicios, sexo, edad, etc.
- * Informar sobre lo que ofrece la empresa, sobre todo prestaciones y condiciones de trabajo, para que los lectores comparen estos factores con sus propias expectativas. Por lo regular, no se incluyen salarios, debido a que no es conveniente que se entere de ellos la competencia o bien porque los propios interesados podrían comparar salarios y atender solamente a las empresas que paguen más.

- * Utilizar un lenguaje claro y sencillo, pero con estilo publicitario, es decir, que llame la atención, evitar ambigüedades, abreviaturas, palabras extrañas y redacción equívoca. También pueden existir errores intencionales para hacer atractivo el texto.

- * Detallar con toda claridad y precisión la manera en que los lectores pueden ponerse en contacto con la empresa, indicando nombre de quien puede atenderlos, domicilio, teléfono y horarios.

En cuanto a la estructura, se debe cuidar lo siguiente:

- * El tipo de letra debe ser variado y el diseño agradable. El nombre del puesto normalmente se escribe con letras más grandes.

- * A menos que sea un anuncio anónimo, el logotipo de la empresa debe aparecer para efecto identificador.

- * Se decidirá sobre colocar las letras sobre fondo negro, blanco o algún tipo de malla que sirva como base a los tipos.

4. FUNCIÓN DE SELECCIÓN

La selección de recursos humanos es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización.

Para que la función de selección de personal opere adecuadamente, todas sus partes deben realizarse por profesionales calificados capacitados para saber qué buscar, que sepan analizar y discutir el historial de los solicitantes, y que durante la marcha del procedimiento, deben realizarse las siguientes preguntas:

- * ¿A qué nivel pertenecen las plazas en las que se va a seleccionar personal (ejecutivo, empleado, obrero)? No se puede dar un tratamiento igual a todos los puestos; habrá que pensar en estrategias particulares para cada uno.
- * ¿Conoce el seleccionador las características del puesto? No se puede seleccionar si no se tienen los elementos de comparación para poder hacerlo.
- * ¿El candidato está dispuesto a aceptar el salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las probabilidades de desarrollo y promoción que puede ofrecer la empresa? La selección de recursos humanos debe ser un proceso bilateral de toma de decisiones.

5. ¿TIENE EL SOLICITANTE CAPACIDAD PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO?

El objetivo es comparar las características peculiares de cada candidato, desde el punto de vista laboral, con los requisitos exigidos por el análisis de puestos y a través de los siguientes factores:

- * Conocimientos académicos y de trabajo suficientes y en las áreas apropiadas.
Procedimiento: Pruebas ocupacionales y entrevista de empleo.
- * Experiencia adecuada en tiempo y calidad.
Procedimiento: Entrevista de empleo, formato de solicitud de empleo y comprobación de referencias.
- * Inteligencia término medio o superior.
Procedimiento: Pruebas psicométricas y entrevista de empleo.
- * Habilidades desarrolladas adecuadamente para el desempeño eficiente del puesto.
Procedimiento: Pruebas ocupacionales y entrevista de empleo.
- * Aptitudes requeridas para desarrollar eficientemente las actividades del puesto.
Procedimiento: Pruebas psicométricas.
- * Características físicas adecuadas y buen estado de salud.
Procedimiento: Examen médico de ingreso y entrevista de empleo.
- * Estabilidad psicológica.

Procedimiento: Pruebas psicométricas y entrevista de empleo.

* Solvencia moral.

Procedimiento: Comprobación de referencias y entrevista de empleo.

6. ¿DESEA EL SOLICITANTE DESEMPEÑAR EL PUESTO EN NUESTRA ORGANIZACIÓN?

Independientemente de si el solicitante tiene las aptitudes requeridas para el puesto, se debe analizar si en realidad tiene interés en lo que la empresa puede ofrecerle, esto puede conocerse a través de:

- * Intereses vocacionales.

Procedimiento: Pruebas psicométricas y entrevista de empleo.

- * Interés por el salario y prestaciones que ofrece la empresa.

Procedimiento: Entrevista de empleo.

- * Valores y actitudes acordes con la cultura organizacional de la empresa.

Procedimiento: Entrevista de empleo y pruebas psicométricas.

- * Coincidencia de objetivos personales con los de la organización.

Procedimiento: Entrevista de empleo.

7. ENTREVISTA DE EMPLEO

7.1 DESARROLLO DE LA ENTREVISTA DE EMPLEO

La entrevista de empleo es un proceso de comunicación verbal y no verbal que pretende proporcionar al solicitante de empleo información en relación con la organización y la plaza vacante, así como recopilar del mismo aquellos datos que sirvan como elemento de juicio para la toma de decisiones en su contratación. Es solamente un aspecto del proceso de selección que se debe complementar con información proporcionada en el formulario de solicitud, los resultados de diversas pruebas y la información obtenida de personas ofrecidas como referencias.

Generalmente toma de 30 a 45 minutos, lo cual no quiere decir que sean obligatorios, se puede dar por concluida si ambas partes consideran que han terminado la participación que les corresponde después de haber transcurrido 10 o 15 minutos.

La entrevista de empleo cuenta con los siguientes elementos:

- * *Emisor o fuente.* Puede ser el aspirante de empleo o el entrevistador, aunque generalmente el aspirante origina la mayoría de los mensajes.

- * *Mensaje o contenido que envía la fuente.* Puede ser la información sobre la organización y la plaza vacante que expresa el entrevistador al aspirante o los datos personales, escolares y laborales que éste proporciona al entrevistador.

- * *Conducto*. Medio por el que la información se envía, lo constituyen las palabras habladas, así como la comunicación no verbal.
- * *Destino o receptor*. Es a quien se transmite el mensaje; en este caso, para el candidato, el destino es el entrevistador y para éste, el candidato.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista de empleo tiene frecuentemente perturbaciones no deseadas, llamadas ruidos o barreras de comunicación, las cuales son responsables de que el mensaje no se transmita adecuadamente del emisor al receptor.

La gran mayoría de los ruidos o barreras de comunicación, tratándose de la entrevista de empleo, se generan por no establecer un buen clima de confianza, elemento que se analizará más adelante.

Otro grupo de barreras lo constituyen la comunicación defensiva, agresiva, manipuladora y evasiva, la cual tiene lugar cuando quien la origina desea o necesita control y el emisor ve al receptor como adversario y su propósito es la conquista. También se caracteriza por utilizar juicios de valor, en lugar de la objetividad.

En ocasiones se presentan barreras que interfieren el canal, como son el hablar demasiado rápido, demasiado lento o sin el volumen adecuado; usar "muletillas" con excesiva frecuencia; utilizar un vocabulario muy limitado, y coloquial o fuera de contexto.

Cabe hacer mención del hecho de que siendo la entrevista de empleo un proceso de comunicación, éste es irreversible. Lo que dice el aspirante o el entrevistador e incluso lo que no dicen, queda grabado en la mente de ambos. Es preciso recordar que es imposible que no haya comunicación; incluso el silencio es una forma de comunicarnos.

7.2 INTENCIONES DE LA ENTREVISTA DE EMPLEO

- * Obtener información suficiente del candidato, a fin de determinar si éste tiene las características necesarias y el deseo para poder desarrollar el puesto al cual aspira.
- * Proveer de suficiente información al candidato acerca de la organización, la plaza vacante y otros aspectos considerados relevantes para que él mismo pueda aceptar o rechazar la oferta de empleo.
- * Conocer, con base en los dos puntos anteriores, las posibilidades de la organización para cubrir las expectativas del aspirante.
- * Crear en el aspirante una actitud positiva de buena voluntad hacia la organización, a través del establecimiento de una relación interpersonal cálida por parte del entrevistador.

Debe aclararse que la entrevista de empleo es sólo una entrevista de empleo y nada más; no es una conversación, ya que ésta persigue solamente obtener placer a través de un intercambio verbal con otra persona. Tampoco es un interrogatorio, pues en éste una persona se ve obligada a dar respuestas concretas a preguntas concretas, generalmente de manera unilateral.

De igual forma, una entrevista de empleo no es una entrevista de consejo, ya que ésta persigue brindar ayuda psicológica a una persona por parte de otra, ni una entrevista de ajuste, ya que ésta persigue otros objetivos.

Algunos entrevistadores caen frecuentemente en alguna de las cuatro categorías anteriores, por lo que es conveniente mantener la atención y los objetivos de la entrevista de empleo.

7.3 CONDUCCIÓN DE LA ENTREVISTA DE EMPLEO

En relación a la entrevista de empleo como herramienta de selección de recursos humanos, debemos considerar los aspectos de planeación, contenido, estrategias y evaluación y retroalimentación.

7.4 PLANEACIÓN DE LA ENTREVISTA

Actividades previas:

Es obligación del entrevistador, estar bien informado acerca de todos los detalles importantes de la plaza vacante y requisitos exigidos al aspirante y lo que la empresa ofrece, además de programas de capacitación y planes de ascenso. Antes de dar inicio a la entrevista, deberá estudiar y analizar detenidamente la solicitud de empleo, resultados de pruebas y descripción de tareas.

El lugar donde se llevará a cabo la entrevista debe tener las siguientes características:

Tranquilidad y silencio. Es imprescindible que no se oigan ruidos o voces de otras oficinas o locales, ni de la calle. Tampoco es conveniente tener música porque puede ser un factor de distracción.

Buena ventilación. Es recomendable que el local cuente con ventanas.

Buena iluminación. Moderada pero suficiente para crear un ambiente agradable.

Privacidad. Un ambiente sin interrupciones y con privacidad es esencial en una entrevista de empleo; impulsa al aspirante a hablar con libertad y da la impresión favorable de que lo dicho por ambas partes es importante. Por ello, es imprescindible tomar medidas para no recibir llamadas telefónicas ni recibir a otras personas, porque ello cortaría la línea de comunicación establecida.

Disposición del mobiliario. A efecto de crear y conservar un clima de confianza adecuado, se recomienda ampliamente no utilizar un escritorio al entrevistador sino más bien dos sillones cómodos, colocados cerca uno del otro en un ángulo de 90°. Con este arreglo se facilita observar los mensajes de comunicación no verbal y, además, los interlocutores pueden mirarse directamente siempre que lo deseen o bien, pueden mirar frente a ellos sin ver al otro.

Se deben prever los aspectos logísticos de atención al aspirante, como por ejemplo tener listo el café, galletas o simplemente agua, para evitar contratiempos de última hora. Dado que algunos aspirantes tendrán que esperar su turno, debe existir una sala de espera provista de literatura, preferentemente relativa a la empresa.

7.5 GUÍA - REPORTE DE LA ENTREVISTA DE EMPLEO

GUÍA - REPORTE DE LA ENTREVISTA DE EMPLEO	
Aspirante: _____	
Puesto: _____	
Fecha: _____ Entrevistador: _____	
Aspecto a evaluar	Evaluación y notas*
IMPRESIÓN DIRECTA (IMPACTO) Presencia física. - Manera de expresarse. - Limpieza personal. - Habilidad para manejar tensión.	Calif: _____
ÁMBITO LABORAL - Experiencia verdadera relacionada con la plaza. - Potencial para ascender. - Relaciones personales en el trabajo. - Productividad. - Adaptabilidad. - Liderazgo. - Eficiencia. - Principales logros de trabajo. - Soluciones dadas a problemas. - Razones para cambiar de trabajo. - Metas laborales. - Salarios percibidos y si son suficientes. - Motivación para trabajar- - Habilidad y gusto para trabajar en equipo. - Principales satisfactores que encuentra en un trabajo. - Expectativas que tiene de la compañía. - Estabilidad laboral.	Calif: _____
CONOCIMIENTOS TEÓRICOS - Escolaridad adecuada al texto. - Cursos de capacitación y adiestramiento en su área. - Relación escolaridad - empleo. - Razones para elegir área de estudios. - Principales logros escolares. - Problemas escolares y soluciones dadas a ellos. - Áreas de interés y de no interés. - Reacción ante maestros. - Calificaciones y esfuerzo. - Actividades extracurriculares. - Trabajo en equipo. - Motivación. - Liderazgo.	

<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades intelectuales. - Formación integral. - Amplitud y profundidad de conocimientos. - Nivel de adaptación de la educación no formal a la vida diaria. - Interrupción de estudios. 	<p>Calif: _____</p>
<p>AMBITO PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coincidencia de objetivos personales - empresa. - Confianza en sí mismo. - Madurez. - Interés en el puesto. - Ambición, deseo de superación. - Conformidad con el salario. - Coincidencia de valores personales - empresa. - Manejo y uso del tiempo. - Vitalidad y energía. - Cultura general. - Virtudes y debilidades. - Diversidad de intereses. - Adaptabilidad. - Metas personales y su relación con las labores. - Sociabilidad. - Circunstancias personales que puedan afectar su labor. - Principales necesidad y motivaciones. 	<p>Calif: _____</p>
<p>RESUMEN Y RECOMENDACIONES</p> <p>1. Aspectos favorables para su contratación: _____</p> <p>2. Aspectos desfavorables para su contratación: _____</p> <p>3. Recomendaciones finales: _____</p>	
<p>EVALUACIÓN GLOBAL</p> <p>Promedio Obtenido: _____</p> <p>() Altamente recomendable.</p> <p>() Recomendable.</p> <p>() Poco recomendable.</p> <p>() No recomendable.</p>	
<p>OBSERVACIONES: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADOR</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">Nombre Firma</p>	
<p><i>* Asignar una calificación de 0 a 10 puntos (0 = Pésimo, 10 = Excelente)</i></p>	

Los factores mencionados en la Guía-reporte, deben evaluarse inmediatamente al término de la entrevista con el fin de no olvidar información de

relevancia. Para esto nos sirve el formato de guía reporte diseñado con el fin de no dejar pasar por alto ningún detalle importante. En cada área de importancia se asigna la calificación obtenida según criterios preestablecidos, se incluye además un área para hacer las observaciones de los hechos que se presentan durante la entrevista (no de impresiones subjetivas).

7.6 SUGERENCIAS DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA

El formato no contiene preguntas específicas, lo comprenden temas y factores más trascendentes que deben evaluarse. El entrevistador obtendrá la información requerida dependiendo de su estilo de preguntar. Algunos ejemplos de preguntas que se pueden hacer durante la entrevista de empleo, son los siguientes:

ÁMBITO LABORAL

- * En su solicitud indica que trabajó (trabaja) en “x” organización. ¿Por cuánto tiempo trabajó ahí.
- * ¿Qué puesto desempeñó y en qué consistían sus funciones?
- * ¿Qué le gustaba más de su trabajo?
- * ¿Qué le gustaba menos de su trabajo?
- * Comente los logros más importantes que tuvo en esa organización.
- * Comente las decepciones que tuvo en esa organización.
- * ¿Cuál fue la experiencia más valiosa y/o significativa dentro de esa organización.
- * ¿Por qué se retiró de esa organización?
- * ¿Qué empleos ha tenido?

-
- * ¿Cuál de sus empleos anteriores le gustaba más? ¿Por qué?
 - * ¿Qué piensa usted que podría lograr, obtener o hacer en este empleo o en esta organización que no puede o pudo hacer en la que trabaja(ba)?
 - * Describa a su jefe anterior más eficiente, incluyendo sus principales virtudes y limitaciones.
 - * Describa a su jefe anterior menos eficiente, incluyendo sus principales virtudes y limitaciones.
 - * Platique de sus principales logros y sus principales tropiezos en sus trabajos anteriores.
 - * Si se incorporara a esta organización, comente las aportaciones que haría a la misma.
 - * ¿En qué considera usted que requiere de capacitación o adiestramiento?
 - * ¿Cuánto espera o desea ganar actualmente? ¿Por qué?
 - * En un trabajo, ¿qué aspectos piensa usted que son más importantes?
 - * ¿Por qué escogió usted este campo de trabajo?
 - * ¿Por qué piensa usted que podría trabajar para esta organización?
 - * Según su opinión, ¿qué es lo que determina el progreso de una persona en una organización?

- * ¿Le gusta más trabajar en equipo o solo?
- * ¿Cuál es su equipo ideal de trabajo? ¿Qué le gustaría hacer si pudiera recibirlo?
- * ¿Cuáles son sus principales habilidades?
- * ¿Qué es lo que haría, en caso de ser contratado, al ocupar su nuevo puesto?
- * ¿Qué haría para ganarse la confianza de los empleados bajo su mando?
- * ¿Cuáles son sus objetivos laborales a corto, mediano y largo plazo?
- * Preguntas relacionadas con los aspectos técnicos del trabajo.

En este grupo de preguntas las hay *abiertas*, que permiten al aspirante responder libremente sobre un tema y que requieren capacidad sintética para contestar sólo las partes importantes de lo que se solicita; y *cerradas*, que sólo requieren del aspirante una respuesta concreta, generalmente una sola palabra.

La *Repetición*, puede realizarse de cuatro maneras: repetir con exactitud lo que se ha dicho, sin cambiar el pronombre que el aspirante usó; cambiar sólo el pronombre; repetir la parte que el entrevistador considere más significativa, y resumir lo dicho por el aspirante.

La *Aclaración*, si por alguna razón el entrevistador no escucha, o no entiende, debe preguntar al aspirante nuevamente para aclarar lo dicho.

La *Proyección o Reflejo*, aquí la pregunta al aspirante es indirecta para que al contestarla proyecte sus verdaderos pensamientos, sentimientos o actitudes; ejemplo: ¿qué opinaría su esposa si trabajara para esta compañía?

La *Reformulación*, si es preciso, puede reformularse la pregunta para que el aspirante conteste justamente lo que se pregunta y no otra cosa. Esto puede surgir ya sea porque el aspirante no entendió, no oyó o sencillamente quiere evadir la pregunta. Ningún buen entrevistador debe quedar satisfecho con lo primero que le contesten, debe retroalimentar al aspirante para que abunde lo más que se pueda en cada respuesta.

El *Silencio*, hay varios tipos de silencio :

- * Silencio que el entrevistador o el aspirante requieren para ordenar sus pensamientos y sentimientos.
- * Silencio necesario. Cuando al término de una intervención emotiva se requiere para asimilar adecuadamente lo dicho.
- * Silencio “estratégico”; ya sea para dar la pauta al aspirante para continuar con el tema o bien cuando éste comete intromisiones no deseables o indicar que alguna parte ya la dijo y que el entrevistador empieza a aburrirse.

En cualquiera de las opciones deben evitarse silencios prolongados.

El *mm-hm*, esta forma de reaccionar puede utilizarse para dar a entender lo siguiente, dependiendo de cómo se use:

- Prosiga, se le escucha con atención.
- Apruebo lo que usted dice.

- Critico lo que usted dice.
- Le enjuicio (en suspenso), espero lo que va a decir a continuación.

El *Buen humor*, además de ser excelente facilitador de un clima de confianza adecuado, el buen humor es muy útil para salir adelante en situaciones de tensión producidas en el mismo seno de la entrevista de empleo.

La *Solución de problemas o entrevista situacional*, Se presenta al aspirante un problema o proyecto que ha de ser resuelto o completado. Generalmente, esta opción se da durante la entrevista que realiza quien será el jefe del aspirante.

El *reforzador*, el entrevistador procura estimular al aspirante para que continúe su tema o abunde sobre él. Esto se puede lograr verbalmente (“qué interesante, continúe por favor...”) o bien con lenguaje no verbal (un gesto de aprobación o una sonrisa).

El *Cambio de roles*, en ocasiones es conveniente que el entrevistador “se deje” entrevistar por el aspirante, por ejemplo cuando se trate de una plaza de vendedor. La sugerencia en este tipo de situaciones es que se debe tener cuidado de conservar la guía de la entrevista siempre en mente.

7.7 VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN.

Para llegar al resultado final y por lo tanto a la toma de una decisión, es preciso comprobar toda la información contenida en el formato de solicitud, en cuanto a personas y lugares a que hace referencia el candidato.

En cuanto a *Referencias laborales*, la información que proporciona el solicitante debe contener: nombres de empresas, domicilios y teléfonos de los jefes anteriores con el fin de establecer contacto con ellos explicando la razón de la llamada y obtener la siguiente información:

- * Veracidad de los datos contenidos en la solicitud (puestos, fechas, responsabilidad, equipo usado, salarios).
- * Desarrollo obtenido en las áreas de responsabilidad similares a las del empleo que pretende conseguir.
- * Puntos favorables del aspirante, personales y laborales.
- * Punto débiles del aspirante, personales y laborales.
- * Información sobre relaciones del aspirante con sus compañeros de trabajo y jefes anteriores.
- * Circunstancias de abandono de empleo.
- * Reporte de faltas y retardos del año anterior.

- * Disciplina. En caso de indisciplina, ¿qué sanciones se aplicaron?
- * Lo recontratarían.
- * Comentarios adicionales.

En cuanto a las referencias personales, se debe establecer comunicación con las personas que el solicitante incluyó en la solicitud. Obviamente incluirá personas que hablarán positivamente de él, sin embargo, esto sirve para conocer el tipo de amistades que frecuenta.

En el área de escolaridad, se debe verificar la legalidad de certificados y títulos presentados y comportamiento del solicitante.

Normalmente el aspirante anexa la carta de no antecedentes penales; otra opción es solicitarla directamente a las autoridades, previa autorización del candidato. En caso de existir antecedentes, se debe investigar si se tratan de faltas no graves o que se siguen por oficio, como homicidio imprudencial por atropellamiento.

Es importante conocer la situación económica y solvencia del solicitante, ya que de tener problemas en ese aspecto, puede también presentarlos en el empleo. Si se trata del sector público, en ciertos puestos se requiere declaración patrimonial del solicitante.

7.8 RESULTADOS DEL EXAMEN MÉDICO.

Es indispensable realizar un examen médico de ingreso el cual tendrá los siguientes propósitos:

- * Determinar la aptitud física y mental del aspirante para desempeñar con efectividad las funciones del puesto o en la organización.
- * Conocer el estado de salud del aspirante, lo cual servirá como lineamiento de comparación con futuros exámenes, así como para aclarar posibilidades de indemnización por lesiones o enfermedades que sufra el trabajador.
- * Rechazar aspirantes que padezcan enfermedades contagiosas.
- * Evitar que los aspirantes con problemas de salud o que estén propensos a tenerlos, realicen actividades que podrían ser perjudiciales para ellos mismos y/o para los bienes de la organización.

El departamento de recursos humanos en cuanto al examen médico tiene las siguientes responsabilidades:

- * Proporcionar a quien vaya a practicar el examen médico de ingreso, una copia del catálogo de puestos de la organización, para que con base en la especificación del puesto o perfil, determine los elementos en los que deben hacer énfasis el reconocimiento y los análisis clínicos.
- * Solicitar el servicio por escrito a quien vaya a practicar el examen, incluyendo el nombre del aspirante, nombre del

puesto, lugar y fecha de la solicitud y nombre y firma de quien solicita.

- * Solicitar a quien vaya a practicar el examen que envíe un reporte a la brevedad.

Independientemente del reporte del examen médico de ingreso, la persona que efectuó el reconocimiento debe elaborar un documento que, en términos médicos, contemple los principales aspectos médicos, de análisis clínicos e historia clínica; mismo que será el primer reporte de su historial clínico dentro de la empresa.

8. PRUEBAS

Su objetivo principal es obtener información sobre los solicitantes que ayude a predecir su éxito como colaboradores de la organización. Algunos de los beneficios de las pruebas incluyen el encontrar a la mejor persona para el trabajo, que éste le proporcione un alto grado de satisfacción y reducir la rotación de personal. Las pruebas que se utilizan con más frecuencia se pueden clasificar en la forma siguiente:

1. *Pruebas de inteligencia:* están diseñadas para medir la capacidad mental y someter a prueba la memoria, la rapidez de pensamiento y la capacidad para percibir las relaciones en situaciones de problemas complicados.
2. *Pruebas de destreza y aptitud:* están preparadas para descubrir los intereses, las aptitudes existentes y el potencial para adquirir nuevas aptitudes.
3. *Pruebas vocacionales:* permiten determinar el empleo más apropiado para un candidato o las áreas en que sus intereses se adecuan a los de las personas que trabajan en esas áreas.
4. *Pruebas de personalidad:* buscan revelar las características personales de los candidatos y la forma en que éstos pueden interactuar con otros, lo cual da una medida de su potencial de liderazgo.

9. INTEGRACIÓN DE LOS NUEVOS RECURSOS HUMANOS

Todos los integrantes de una empresa deben de comprender la estructura de su organización para que ésta pueda operar. Para ello se requiere de enseñanza.

Muchos planes de organización bien concebidos fracasan porque los miembros de la organización no los comprenden. Un manual de organización bien redactado (que contenga una exposición de la filosofía, los programas, las gráficas de la organización y un bosquejo de las descripciones de puestos) ayuda mucho a lograr que la organización sea comprensible.

En lo que se refiere a las organizaciones, cultura es patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. La cultura se puede inferir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional. Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia con rapidez. Con frecuencia fija la imagen de la compañía y establece reglas implícitas sobre la forma en que se deben comportar las personas.

La visión clara de un propósito común fomenta el compromiso. Además cuando el personal participa en el proceso de toma de decisiones y ejerce la autodirección y el autocontrol, se siente comprometido con sus propios planes.

CAPITULO 3
COMO AFECTA AL PROCESO DE
SELECCION UN CAMBIO EN LA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CAPITULO 3

CÓMO AFECTA AL PROCESO DE SELECCION UN CAMBIO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL IDEAL

El propósito de una organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficacia organizacional; la estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa, si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

Mientras más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto de una empresa hasta cada puesto subordinado, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz la comunicación organizacional. La autoridad delegada a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados. La responsabilidad de los subordinados ante sus superiores es absoluta y los superiores no pueden evadir las responsabilidades por las actividades organizacionales de sus subordinados. La responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la implícita en la autoridad delegada, ni debe ser menor.

Mientras más completas sean las relaciones de dependencia de un solo superior menor será el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados. El mantenimiento de la delegación deseada requiere que las decisiones propias de la autoridad de los administradores

individuales deben tomarlas ellos en lugar de hacerlas ascender por la estructura de la organización.

La estructura de una organización influye mucho en el funcionamiento y resultado de una compañía. Una estructura bien planeada es aquella cuyas ramas no interfieren unas con otras, en cada una de sus divisiones el crecimiento y desarrollo es uniforme y por lo tanto se obtienen resultados satisfactorios.

Tiene un grado de eficacia mayor que el de una organización con estructura inadecuada en la que se entorpece el crecimiento de cada departamento y le cuesta más trabajo obtener resultados.

La planeación incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. prevé un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados.

El primer objetivo de una estructura organizacional es el de lograr los resultados deseados por la compañía, al no obtenerlos se ve obligada a cambiarla, regularmente se toma la decisión de cambio por las siguientes razones:

- Para solucionar un problema peligroso.
- Para adaptarse a diversas personalidades.
- Para obtener alguna ventaja.
- Para imitar a alguna organización (casi siempre de la competencia).

Cuando se produce un cambio por alguna de las razones mencionadas, siempre se busca el funcionamiento pero también existe la posibilidad de equivocarse nuevamente.

La planeación organizacional es un esfuerzo sistemático para mejorar los resultados cambiando la estructura o alguno de los elementos que la conforman.

Cuando hay necesidad de un cambio por desarrollo organizacional, las razones que lo condicionan pueden ser de muy diversa índole, por ejemplo:

- * Fuerza mayor de preparar un equipo administrativo más competente con un comportamiento más humanista.
- * Lograr la integración de un grupo de vendedores especializados o un equipo de producción altamente tecnificado.
- * Recuperar la condición de competencia en un mercado determinado, para el cual la empresa no planeó el crecimiento humano, y se encuentra incapacitada para abordarlo adecuadamente, después de un cambio inesperado en sus condiciones, o del aumento de la diversidad de problemas.
- * Resolver problemas de actitudes respecto a las diferentes escalas valorativas de empleados administrativos y obreros (conflicto intergrupales), o dentro de un mismo conjunto de ejecutivos unos maduros y otros jóvenes (conflicto intergrupales), o dentro de una oficina cuando existe una “imagen distorsionada” de algún departamento clave, o cualquier otro tipo de conflicto organizacional.
- * Simples problemas de despersonalización del trabajo, por ser este muy arduo o muy especializado, y porque esté llevando a la enajenación total.

Un cambio de estructura usualmente se inicia con el diseño de organigramas, en este caso se tratará un cambio con un proceso distinto con las siguientes etapas:

1. Diagramar la nueva estructura, haciéndolo en tres niveles.
2. Establecer los objetivos principales de la empresa.
3. Detectar los obstáculos que se puedan presentar y clasificarlos.
4. Establecer beneficios que se esperan obtener.
5. Analizar la estructura en relación a los beneficios esperados.
6. Determinar acerca de:
 - Si la estructura está bien.
 - Si requiere pequeños cambios.
 - Si es necesario diseñar una nueva estructura.

Al utilizar este tipo de proceso, obtenemos las siguientes ventajas:

- Contrarresta las razones que motivan un cambio de estructura.
- Nos ayuda a visualizar como la estructura de una organización influencia el comportamiento de los involucrados.
- Favorece la participación del personal que puede ser beneficiado por el cambio de estructura.

2. DESCRIPCIÓN DE LAS SEIS ETAPAS A SEGUIR PARA UN CAMBIO DE ESTRUCTURA

2.1 DIAGRAMAR LA ESTRUCTURA EN TRES NIVELES.

Partiendo de la idea de mejorar la actual estructura, realizar el diagrama que se considere ideal.

2.2 ESTABLECER LOS OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA EMPRESA.

Hay que determinar los objetivos más importantes de la empresa o en su caso, modificar los que ya se tienen para hacerlos útiles a la nueva estructura. Dichos objetivos afectarán de forma importante a las distintas áreas de la empresa con el fin de obtener los resultados esperados por el más alto ejecutivo.

SUGERENCIAS PARA ESTABLECER O MODIFICAR OBJETIVOS:

Los objetivos deben plantearse para periodos de cinco años: de esta manera, representan la ventaja de poder organizar una estructura que habrá de sostenerse durante un periodo largo. Al trabajar en función de objetivos a largo plazo, disminuye la tentación de recurrir a expedientes para salir del paso.

Los objetivos deben cubrir las responsabilidades más importantes del ejecutivo del más alto nivel: se deben determinar los objetivos que afecten en forma importante las distintas áreas de la empresa, no es necesario ni conveniente que cubran todos los campos.

Los objetivos deben enunciarse en términos de resultados finales: con el fin de que sean de mayor utilidad; cuando se realizan en términos de actividades (programas, tareas, etc.) es frecuente que no se siga el proceso.

Los objetivos deben establecerse con la mayor precisión posible: en la mayor parte de los casos, los objetivos deben expresarse en términos numéricos. Considerando que también existen objetivos que no se pueden expresar de esa forma.

Hay dos obstáculos que con frecuencia entorpecen la precisión: la inercia, ya que lograr la precisión implica un esfuerzo continuo. Problemas de actitud: un objetivo impreciso no compromete tanto, por lo tanto mientras más preciso sea más útil resulta.

Los objetivos se deben enunciar por separado: así se facilita el proceso de planeación, ya que una exposición clara define perfectamente cada objetivo.

Los objetivos deben tener un grado alto de dificultad, pero no ser inalcanzables: cuando los objetivos son demasiado fáciles, es posible que las personas no se sientan motivadas a realizarlos; en cambio si son demasiado difíciles, pueden resultar desalentadores. Regularmente cuando se integran ejecutivos a una empresa, llegan con objetivos más altos de los establecidos lo cual lleva también a posibles cambios de personal.

Se presenta a continuación una lista de posibles objetivos a tomar en cuenta en distintos niveles de la estructura:

DIRECCIÓN GENERAL:

1. Volumen de ventas.
2. Porcentaje del mercado (si es posible de las líneas de producción más importantes).
3. Otras medidas financieras (estimación de costos, procedimiento de inventarios)
4. Mezcla de productos (principales líneas de productos ¿porcentaje total?).
5. Utilidades netas, incluidos los gastos de administración, impuestos (sobre costos, sobre ventas).
6. Introducción a nuevos mercados.
7. Cambios en la distribución (¿tamaño? ¿tipo? ¿ubicación? ¿especialización?).
8. Facilidades de manufactura (¿tamaño? ¿ubicación?).
9. Cambios de manufactura (¿métodos? ¿costos? ¿comportamiento?).
10. Cambios gerenciales (¿sistemas? ¿métodos? ¿políticas? ¿programas?).
11. Estructura de la organización (¿número de principales divisiones organizacionales? ¿cambios en la estructura?).
12. Cambios en políticas (¿personal? ¿gerencia?)
13. Personal (¿número de gerentes? ¿número de personal técnico? ¿porcentaje de producción y de no producción?).

14. Imagen y relaciones hacia afuera.

15. Desarrollo de personal clave.

GERENCIA DE INGENIERÍA

1. Desarrollo de nuevos productos (¿productos específicos? ¿pruebas piloto? ¿fechas programadas? ¿resultados presupuestales?).
2. Mejoras en el producto (¿número de productos? ¿reducción de costos? ¿necesidades del mercado?).
3. Servicio técnico (¿volumen de servicio? ¿puntualidad? ¿utilidad generada? ¿reacción del cliente?).
4. Servicio de consulta (¿solicitudes atendidas? ¿resultado de las consultas?).
5. Proyectos importantes (¿puntualidad? ¿precisión? ¿resultados subsecuentes?).
6. Administración (¿presupuestos? ¿planes? ¿marcas? ¿resultados subsecuentes?).
7. Recursos de personal (¿contratación? ¿entrenamiento? ¿compensación? ¿comunicaciones?).
8. Relaciones (¿externas? ¿internas?).

GERENCIA DE MERCADOTECNIA Y VENTAS

1. Volumen de ventas (¿total? ¿porcentaje de aumento? ¿competencia?).
2. Mezcla de productos (¿principales líneas de productos? ¿porcentaje del total?).
3. Costo de mercadotecnia.
4. Porcentaje de mercado.
5. Nuevos productos o líneas de productos (¿servicios?).
6. Nuevos mercados por penetrar.
7. Cambios en la distribución (¿tamaño? ¿tipo? ¿ubicación?).
8. Política de precios (¿políticas relacionadas?).
9. Organización (¿estructura? ¿especialización?).
10. Personal (¿número de gerentes? ¿número de personal directo? ¿escasez de habilidades?).
11. Políticas de personal.
12. Cambios en métodos administrativos.

GERENCIA DE PRODUCCIÓN

1. Capacidad de producción (¿total? ¿capital requerido? ¿nuevas ubicaciones?).
2. Productividad.
3. Costo por unidad (¿versus competencia? ¿interrupciones?).
4. Materias primas (¿fuentes? ¿costos? ¿calidad? ¿propiedad?).
5. Calidad (¿versus competencia? ¿nivel?).
6. Mantenimiento (¿costos? ¿programa?).
7. Manejo de material (¿costos? ¿mejoras?).
8. Equipo (¿métodos? ¿mejoras en la distribución?).
9. Seguridad (¿índices de frecuencia y gravedad de accidentes? ¿condiciones inseguras?).
10. Estructura organizacional.
11. Relaciones con el sindicato (¿cambios en la relación? ¿versus competencia?).
12. Personal (¿número por categoría? ¿calidad de supervisión? ¿escasez de habilidades? ¿cambios de actitud?).

GERENCIA DE FINANZAS

1. Información financiera.
2. Sistema de información (¿tipo? ¿controles de gerencia?).
3. Capital (¿requerimientos?).
4. Cambios en equipo (¿métodos?).
5. Decisiones de negocios y gerenciales (¿contribución?).
6. Costo de función.
7. Comunidad financiera.
8. Administración (¿cambios en la estructura? ¿nuevas habilidades? ¿habilidades escasas?).

GERENCIA DE PERSONAL

1. Contratación de personal.
2. Desarrollo y entrenamiento.
3. Motivación para los empleados (¿productividad?).
4. Cambios que afecten a los empleados.

5. Continuidad de talento crítico.
6. Utilización de personal.
7. Planeación de recursos humanos.
8. Compensación (¿equidad? ¿motivación? ¿control? ¿comunicaciones?).
9. Seguridad industrial.
10. Beneficios para empleados.
11. Relaciones con el sindicato.

OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA EMPRESA O GRUPO

Lista parcial de los objetivos de tres a cinco años, para una división:

1. Aumentar el volumen de ventas en un 15% anual.
2. Exceder los estándares de rentabilidad establecidos para todas las divisiones.
3. A causa de la introducción de nuevos productos, anualmente se producirá un incremento significativo en el volumen de ventas (5%).
4. Anualmente se logrará una reducción significativa de costos; los costos administrativos se mantendrán al mínimo.
5. Adquirir una nueva organización complementaria, por lo menos cada dos años.

6. Profesionalizar la gerencia (métodos, habilidades, etcétera).
7. Lograr continuidad del personal competente técnico y administrativo.

2.3 DETECTAR LOS OBSTÁCULOS QUE SE PUEDAN PRESENTAR Y CLASIFICARLOS.

Un obstáculo es cualquier condición interna o externa, que tenga un efecto negativo importante en el logro de los objetivos del negocio. Este puede existir o preverse como una posibilidad futura.

La identificación puede variar desde un enfoque ligero hasta un intensivo y profundo estudio de las condiciones internas y externas.

Elaborar una lista en base a los siguientes criterios:

- * No restringir la lista solamente a aquellos obstáculos que tienen un impacto en la estructura. Nunca se puede estar seguro de cuándo una condición afecta o no realmente a la estructura. De cualquier manera, todo obstáculo debe ser manejado de una u otra manera.
- * Hacer una lista de los obstáculos internos y externos por separado.
- * Reducir la lista a aquellas condiciones que tienen consecuencias mayores.
- * Asegurarse de considerar profundamente aquellos obstáculos que puedan volverse críticos en el futuro.
- * Enunciar los obstáculos uno por uno y de manera breve y precisa.
- * No esforzarse por encontrar obstáculos en cada uno de los objetivos.

EJEMPLO

OBSTÁCULOS INTERNOS O DEBILIDADES	OBSTÁCULOS EXTERNOS O AMENAZAS
No hay fuerte preocupación por las utilidades excepto por parte del director general y sus superiores.	Posible intervención gubernamental en precios.
Lentitud en la toma de decisiones internas (contribuye el gran aumento en productos, mercados, relaciones internas, etc.)	Alta competencia en productos fabricados en el exterior.
Ausencia de planes de expansión para la empresa y para los productos.	Conflictos sindicales a nivel nacional.
Dificultad para cortar con las líneas débiles de productos.	Dificultad en encontrar proveedores de calidad.
El desarrollo del personal se queda más en palabras que en hechos.	

2.4 ESTABLECER BENEFICIOS QUE SE ESPERAN OBTENER

Es esencial lograr un pleno entendimiento de los beneficios y los criterios de diseño de la estructura que la convierte en una herramienta para el logro de objetivos y contrarrestar obstáculos.

Los criterios influyen en la manera como se comporta o actúa una organización. Ayudan a analizar una organización actual y prever cómo actuará una organización modificada.

Consideraremos seis criterios básicos de beneficio, pero no se pueden aplicar todos al mismo tiempo, hay que afrontar el reto de utilizarlos todos hábilmente.

* *Asegurar el control.* Consiste en el establecimiento de una estructura para que la falta de resultados se corrija sin la intervención de los niveles más altos. Por ejemplo el control de calidad que sólo se reporta al nivel más alto cuando llega a un punto crítico.

Otra forma de control son grupos paralelos para permitir la comparación o grupos independientes como auditoría externa

Ventajas: Ayuda a los niveles más altos a asegurarse que los resultados se alcancen; puede servir para solucionar problemas del momento como cambios en impuestos, por ejemplo.

Desventajas: Aumenta costos; va en contra de los beneficios de la coordinación y la flexibilidad.

- * *Permite la especialización*: la especialización consiste en hacer que una persona o un grupo de personas dediquen toda su actividad a la obtención de un resultado o de un objetivo importante para la organización.

Ventajas: concentración de energía, entusiasmo y recursos; se asegura que el trabajo se haga. Asigna a una persona o grupo a un objetivo importante. Pueden ser por función, producto, proceso, geografía, clientes, conocimientos o una mezcla de estos.

Desventajas: Sistema egocéntrico hace que se pierda interés en otros grupos o áreas de la organización; hace más difícil la coordinación; entorpece la toma de decisiones que afectan a varias especialidades.

- * *Ayuda a la coordinación*: Identifica dónde resulta crítica la interacción de grupos con intereses divergentes para el éxito del negocio.

Al identificar la crisis, considerar estas posibles soluciones:

- Modificar la estructura para que la coordinación se lleve a cabo a un nivel más bajo.
- Crear un puesto especial de coordinación como: Gerencia de producto, Gerencia de Sucursales, Gerente de Proyecto, etc.
- Crear comandos con derecho a actuar.
- Propiciar una organización matricial.

Mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento sobre los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad de organización delegada y la comprensión de las relaciones de autoridad e informales con otros puestos, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa.

- * *Garantiza costos menores:* El primer objetivo de una estructura organizacional es el de lograr los resultados deseados por la organización. Conviene entonces hacer primero una herramienta sólida y después asegurarse de que es económica.

Los cuestionamientos que se derivan de este beneficio son:

- ¿Existen puestos innecesarios?
- ¿Hay puestos ocupados por gente que desarrolla una actuación marginal?
- ¿Se justifica la necesidad de que un puesto determinado esté efectivamente a su nivel?
- ¿Hay puestos que realmente no son de tiempo completo?

Además de los costos por los puestos mismos, hay que considerar costos por:

- Tiempo y esfuerzo involucrado en la coordinación, control y atención gerencial.
- Los costos por demoras en la toma de decisiones.
- El costo de la rotación ejecutiva.

- Costos relacionados con actitudes en contra de la organización como apatía, aburrimiento y falta de identificación con los objetivos de la organización.

* *Posibilita el desarrollo y motivación del personal clave.* La dificultad para conseguir y retener personal competente ha hecho crítico este beneficio. A la vez, es un reto difícil para las empresas medianas y pequeñas.

Se pueden crear puestos para:

- Darle a las personas retos mayores o diferentes.
- Proporcionar la oportunidad de aprendizaje y desarrollo.
- Liberar la energía de las personas con talentos especiales.
- Fortalecer un área determinada.

En ocasiones la estructura de la organización determina el flujo de personal y las oportunidades de promoción.

Ventajas: Desarrolla y retiene personal clave. Promueve un flujo sano de gente. Se pueden usar movimientos laterales para desarrollar gente.

Desventajas: A veces se usa como pretexto para crear niveles gerenciales innecesarios. Si el puesto es artificial, no sólo no desarrolla, sino que incluso desmotiva.

* *Estimula una adecuada atención gerencial.* Esto se realiza a través de una persona o de un grupo para asegurar que se brinda suficiente atención a una responsabilidad. Su función no es controlar, sino activar o promover una acción.

Su manejo por tanto es delicado.

Algunos casos típicos son:

- Planeación estratégica.
- Seguridad industrial.
- Calidad de vida en el trabajo.
- Reducción de costos.
- Moral de la gente.
- Relaciones públicas o gubernamentales.

Ventajas: Utiliza conocimientos especializados para asegurar que otros ejecutivos cumplan con una responsabilidad.

Desventaja: Es delicado en el manejo. Tiene tendencia a convertirse en control o línea. Aumenta el costo y hay tendencia a proliferarse.

2.5 ANALIZAR LA ESTRUCTURA EN RELACIÓN A LOS BENEFICIOS ESPERADOS.

Llevar a cabo un análisis de la estructura para determinar si se están cubriendo las necesidades específicas de cada una de las siguientes áreas:

1. Especialización.
2. Control.
3. Coordinación.
4. Atención gerencial.
5. Desarrollo y motivación de personal clave.
6. Costos mínimos.

2.6 DETERMINAR ACERCA DE: SI LA ESTRUCTURA ESTA BIEN; SI REQUIERE PEQUEÑOS CAMBIOS; SI ES NECESARIO DISEÑAR UNA NUEVA ESTRUCTURA.

Llevar a cabo un análisis de la estructura en base a los cinco puntos anteriores y contestar las interrogantes: ¿la estructura está bien?, ¿necesita cambios? (si la respuesta a esta pregunta es sí, establecer los principales cambios recomendados), se requiere diseñar una nueva estructura?

CAPITULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Algunas preocupaciones en el proceso de selección y contratación, son el tiempo y el costo necesarios para tomar decisiones sobre el personal. Es importante determinar factores tales como gastos en publicidad, honorarios de las agencias (si se utilizan), costos de los materiales de las pruebas, tiempo dedicado a entrevistar candidatos, costo de la verificación de las referencias, exámenes médicos, tiempo inicial que se requiere para que el nuevo empleado se familiarice con el trabajo, etc.

La selección del personal más idóneo para el trabajo es sólo el primer paso para crear un equipo eficaz; después del proceso de reclutamiento y selección los primeros días y semanas pueden ser cruciales para integrarlos a la organización.

Introducir a los nuevos empleados a la empresa, sus funciones, tareas y personal, es lo que implica el proceso de inducción; otro aspecto incluso que se puede considerar tan importante como la inducción es la socialización organizacional, que es la adquisición de aptitudes y capacidades laborales, adopción de roles apropiados y adaptación a las normas y valores del equipo de trabajo.

La experiencia inicial en una empresa puede ser muy importante para la conducta futura del personal en capacitación, sobre todo cuando el primer contacto es con las personas que puedan servirles de modelo para su comportamiento futuro.

Una buena descripción del puesto indica a todos las responsabilidades del titular del mismo, no es sólo una relación detallada de todas las actividades que se espera que realice la persona, sin especificar cómo llevarlas a cabo. En vez de ello,

expone la función básica del puesto, los resultados esperados y las relaciones de dependencia existentes.

Una buena organización necesita establecer objetivos y una planeación ordenada, la falta de diseño es ilógica, cruel, un desperdicio e ineficiente. Es ilógica porque lo que se requiere primero es un buen diseño o planeación, tanto si se habla de ingeniería o de la práctica social. Es cruel porque quienes más sufren por la falta de diseño en la organización son aquellas personas que trabajan en la misma. Es un desperdicio porque a menos de que los trabajos se ordenen con claridad a los largo de líneas de especialización funcional, es imposible capacitar a nuevos hombres (o mujeres) para que ocupen puestos cuando sus titulares sean ascendidos, renuncien o se jubilen. Y es insuficiente porque si la administración no se basa en principios se basará en personalidades, con el consiguiente aumento de políticas de la compañía.

En las compañías tradicionales en general, se revisa el trabajo sólo en el caso de que surja un problema. El control de sistemas enfocado a la prevención es incipiente: gerentes y empleados se sienten presionados cuando alguien revisa su trabajo, pues siente que se está perdiendo la confianza en su capacidad laboral. El proceso de control se asocia con un sentimiento de culpabilidad y a menudo es causa de señalar culpas ajenas más que resolver los problemas enfrentándolos.

En las compañías modernas el control se considera parte de la rutina diaria y el proceso abarca todos los niveles; así cada empleado o gerente es responsable de revisar (controlar) su propio trabajo. Los procedimientos de seguimiento son vistos positivamente: el jefe se interesa por la persona y su trabajo, y al mismo tiempo ofrece su disposición para ayudar cuando se requiera. Los problemas se resuelven en equipos; se da importancia a las soluciones, no a la identificación de culpables. Este enfoque ha dado excelentes resultados en las compañías que se han modernizado al cambiar su estilo de administración autocrático por uno participativo.

Control implica establecer estándares, medir el desempeño y corregir las desviaciones indeseables, al igual que la planeación, idealmente debe mirar hacia el futuro.

La calidad y la productividad se pueden obtener de diversas formas, una de ellas es dar continuamente pasos de mejora que son la clave para el éxito a largo plazo. El éxito puede conducir a una autocomplacencia exagerada y es por ello que se crea un ambiente de descontento continuo con la situación actual, lo cual, a su vez, estimula el impulso hacia el mejoramiento y la reorganización continuas.

Las demandas del ambiente externo se deben comparar con las debilidades y ventajas de la administración, la estructura organizacional, las operaciones, las finanzas y otros factores internos.

Además de llevar a cabo las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, se deben ampliar los horizontes, comprendiendo las diferencias entre las organizaciones en cuanto a relaciones laborales, políticas, selección, capacitación y desarrollo de personal y dependiendo del alcance de la empresa, considerar estas diferencias a nivel internacional.

Las estructuras organizacionales deben reflejar las necesidades del momento económico. En algunos casos es conveniente reemplazar algunas actividades y considerar las alianzas estratégicas con empresas competidoras y tomar en cuenta que las fronteras se están volviendo menos importantes conforme avanza el mercado.

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN: Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

ADMINISTRACION DE OPERACIONES: Actividades necesarias para producir y distribuir un producto o servicio.

AMBIENTE SOCIAL: Ambiente del personal que se relaciona con las actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia, creencias y costumbres de las personas en cualquier grupo o sociedad determinados: fuerzas sociales.

ASCENSO: Cambio dentro de la organización a un puesto más alto que tiene mayores responsabilidades y que, por lo general, requiere de habilidades y conocimientos más avanzados que en el puesto anterior. Normalmente el ascenso trae consigo una mayor posición y un aumento en remuneración.

ASCENSOS INTERNOS: Práctica de hacer todos los ascensos con personal de la empresa, si ello es posible.

AUTORIDAD ORGANIZACIONAL: Grado de libertad de acción en los puestos organizacionales que le confiere a las personas que los ocupan el derecho de usar su criterio al tomar decisiones.

CENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD: Tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones en una estructura organizacional, por lo general, conservando la autoridad en la cima de la estructura o cerca de ella.

COMUNICACION: Transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor la comprenda.

CONCEPTOS: Imágenes mentales de cualquier cosa que se forma mediante la generalización a partir de casos particulares; por ejemplo, una palabra o un término.

CONTROL: Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.

CONTROL DE PERDIDAS Y GANANCIAS: Técnica de control diseñada para medir una división, o alguna otra parte de una empresa lucrativa, al considerar las utilidades obtenidas como un porcentaje de la inversión en activos de la misma.

CONTROL DIRECTO: Técnicas de control diseñadas para identificar y corregir desviaciones de los planes.

COORDINACIÓN: Logro de una armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo.

CREATIVIDAD: Capacidad para desarrollar nuevos conceptos, ideas y soluciones a problemas.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD PROCESO DE: Determinación de los resultados esperados de un subordinado, asignación de tareas, delegación de autoridad para cumplir éstas y a

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD: Investir de autoridad a un subordinado para que tome decisiones.

DEPARTAMENTO: Área, División o sucursal definidos de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de resultados específicos.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de personas y de toda la organización, mediante la utilización de diversas técnicas para identificar y resolver problemas.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Estructuración de un trabajo en términos de su contenido, función y relaciones. Puede centrar su atención en puestos individuales o en grupos de trabajo.

DIRECCION: Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo: se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

EDAFOLOGIA: Ciencia que estudia las características físicas, químicas y biológicas de los suelos.

EFICACIA: Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

EFICIENCIA: Logros de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

ESTRATEGIA: Determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

INTEGRACIÓN DE PERSONAL O RECURSOS HUMANOS: Ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional con personal competente. Este objetivo se logra al 1) Identificar las necesidades de la fuerza laboral. 2) Determinar el número de personas disponibles. 3) Reclutar. 4) Seleccionar candidatos para los puestos. 6) ascenderlos. 7) Evaluarlos. 8) Planear sus carreras. 9) Remunerarlos y 10) Capacitarlos o desarrollarlos.

LIDERAZGO, Influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.

LÍNEA: Relación de autoridad en puestos organizacionales donde una persona (administrador) tiene la responsabilidad de las actividades de otra persona (el subordinado). Comúnmente, aunque en forma errónea, se le concibe como un departamento o persona y no como una relación; también es común, aunque inexacto, que se piense en los departamentos importantes de una empresa que se cree son los que

más contribuyen al logro de sus objetivos, como son la comercialización y la producción en una compañía industrial.

MISION O PROFÓSITO: Función o tarea básica de una empresa o dependencia o de alguno de sus departamentos.

MOTIVADORES: Fuerzas que inducen a las personas a actuar o realizar algo; fuerzas que influyen sobre la conducta humana.

MULETILLA: Voz o frase que repite una persona muchas veces en la conversación.

OBJETIVOS O METAS: Fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación.

ORGANIZACIÓN: Concepto utilizado en diversas formas, como por ejemplo: 1) Sistemas o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación, 2) La empresa en si misma, 3) Cooperación de dos o más personas, 4) La conducta de los integrantes de un grupo y 5) La estructura intencional de papeles en una empresa "formalmente organizada".

ORGANIZAR: Establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por miembros de una organización.

PLANEACIÓN O PLANIFICACION: Selección de misiones y objetivos y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

PLANEACIÓN O PLANIFICACIÓN DE CONTINGENCIAS: Planeación para ambientes futuros cuya posibilidad de existencia es remota, pero que pueden presentarse; si este futuro posible es muy diferente al supuesto, será necesario elaborar premisas y planes alternativos.

PODER: Capacidad de las personas o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. Se pueden identificar varias clases de poder, como el poder legítimo, el de la pericia, el de referencia, el de recompensa, el coercitivo, etc.

POLITICAS: Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

TOMA DE DECISIONES: Selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción.

UTILIDAD Excedente del importe de las ventas sobre el importe de los gastos.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo Ibañez, Alejandro y López M. Alba Florencia. El proceso de la entrevista conceptos y modelos. Limusa, México, 1981.
- Amaro, Guzmán Raymundo, Administración de personal, Limusa, México, 1981.
- Beach, Dale, S. Personnel: The Management of people at work, McMillan, Nueva York, 1975.
- Koorntz, Harold, Administración, una perspectiva global, McGraw Hill, 1993.
- Montiel, Domínguez, Francisco, Apuntes de reclutamiento y selección de personal, originales inéditos, Facultad de Relaciones Industriales de la Universidad de Guanajuato, Gto., 1981.
-

ING. JAIME CESAR VALLEJO SALINAS

DATOS PERSONALES:

Lugar y fecha de nacimiento: Monterrey, N.L., 20 de septiembre de 1948.

Nombre de los padres: Sr. Alfonso Vallejo Serna y Sra Ana Ma. Salinas de Vallejo.

Estado Civil: Casado

Título: Ing. Mecánico Administrador

Obtenido en: Universidad Autónoma de Nuevo León

EXPERIENCIA PROFESIONAL:

Docencia:

Maestro por horas, Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica y Esc. Preparatoria Núm. 16, U.A.N.L., desde 1975.

Maestro Investigador de tiempo completo, Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, U.A.N.L., desde 1978.

Maestro de tiempo completo, Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, U.A.N.L. de 1982 a la fecha.

Maestro exclusivo, U.A.N.L., 1987 a la fecha.

ADMINISTRATIVA:

Coordinador en la Asesoría de Tesis, Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, U.A.N.L. 1978 a 1981.

Director de la Esc. Preparatoria Núm. 16 de la U.A.N.L. 1981 A 1987.

Director del Gimnasio del Área Médica, U.A.N.L., 1990-1993.

Director de la Esc. Preparatoria Núm. 16, U.A.N.L. del 10 de febrero de 1993 al 9 de febrero de 1999.

