

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS SUPERIORES DE POST-GRADO



DISEÑO DE MODELO DE RECLUTAMIENTO EN EL AREA DE  
RECURSOS HUMANOS, APPLICABLE AL NIVEL  
MEDIO SUPERIOR

POR

LIC. MARIA ESTHER CUELLAR AGUIRRE

TESIS

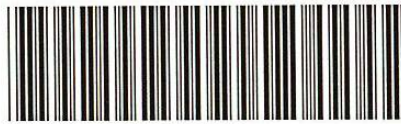
EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN  
RELACIONES INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, NUEVO LEON,  
DICIEMBRE, 1999



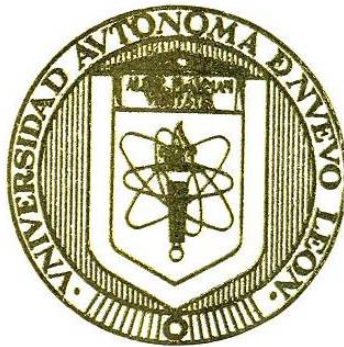
C8  
1999  
FIME  
. M2  
25853  
FM

DESARROLLO DE MODELO DE RECLUTAMIENTO EN EL AREA DE  
DISEÑO DE RECURSOS HUMANOS, APLICABLE AL NIVEL  
MEDIO SUPERIOR



1020128439

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS SUPERIORES DE POST-GRADO



DISEÑO DE MODELO DE RECLUTAMIENTO EN EL AREA DE  
RECURSOS HUMANOS, APLICABLE AL NIVEL  
MEDIO SUPERIOR

POR

M.C. MARIA ESTHER CUELLAR AGUIRRE

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, 1999



TM  
75853  
.M2  
FINE  
1999  
C8

0132-85460

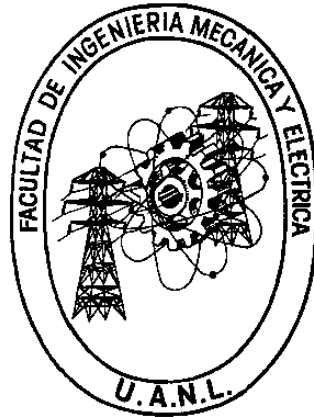


**FONDO  
TESIS**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS SUPERIORES DE POST-GRADO**



**DISEÑO DE MODELO DE RECLUTAMIENTO EN EL ÁREA DE  
RECURSOS HUMANOS, APLICABLE AL  
NIVEL MEDIO SUPERIOR**

**POR**

**LIC. MARÍA ESTHER CUÉLLAR AGUIRRE**

**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, 1999**

**A la memoria de mi madre;  
al recuerdo de mis tíos Raúl y Nena;  
a mi padre, hermanos, hermanos políticos y sobrinos  
por todo el amor y apoyo que siempre me han brindado;  
con gran estimación a los ingenieros Matías Botello, J. Jesús Meléndez y Vicente García**



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**  
*DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO*



Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis **DISEÑO DE UN MODELO DE RECLUTAMIENTO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS, APLICABLE AL NIVEL MEDIO SUPERIOR**, realizada por la LIC. MARIA ESTHER CUELLAR AGUIRRE sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

EL COMITÉ DE TESIS

M.A. MATIAS ALFONSO BOTELLO TREVIÑO  
ASESOR

M.D.O. JESUS J. MELENDEZ OLIVAS  
COASESOR

M.C. VICENTE GARCIA DIAZ  
COASESOR

Va.Bo.

M.C. ROBERTO VILLARREAL GARZA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO

San Nicolás de los Garza, N. L, diciembre de 1998



# PRÓLOGO

Los sustentantes, Lic. María Esther Cuéllar Aguirre, Ing. Blanca Elvia Chavarría Elizondo e Ing. Juan Manuel Villa Martínez, nos comprometimos a realizar este trabajo con la finalidad de presentar un enfoque orientado hacia el Departamento de Recursos Humanos en lo que se refiere al reclutamiento, selección y contratación de personal no docente en nuestra Universidad.

Consideramos que al presentar algunas estrategias sobre el proceso de contratación, pueda ser de conveniencia en un futuro ya que permitirá realizar un análisis psicológico tanto del puesto como de la persona que se empleará.

Una manera de inferir las capacidades humanas es consultar a expertos tales como consejeros vocacionales, psicólogos o analistas de puestos que estimen los requerimientos del trabajador contratado, esto, podrá permitir a la vez el no descuidar el ambiente laboral, ya que al ocuparse de contratar tanto el personal adecuado para cada puesto como el preservar la imagen de la institución donde el personal tenga el sentido de respeto y de pertenencia hacia una institución.

Estamos conscientes del grado de dificultad que significa el establecer medidas de contratación exitosas, sin embargo, consideramos que es posible llevar a cabo un proceso de selección de una manera sencilla y apegada al ser humano que puede llegar a dar mucho de sí mismo si labora en un ambiente sano y confortable.

# SÍNTESIS

Consciente del papel de la administración de personal y considerando que es de primordial importancia tener información del puesto que ocupará determinada persona que ingrese a una organización o empresa, este trabajo está centrado en identificar las fases de la entrevista, así como una muestra de pruebas y test de aplicación dirigidos a los candidatos que se considera reúnen las características adecuadas para tener el perfil deseado.

Se mencionan los objetivos de las unidades de trabajo, así como las etapas, teniendo en cuenta la metodología de reclutamiento, selección, capacitación y contratación. Se identifican diversos estilos de liderazgo, logrando identificar las características que debe reunir el perfil de un líder.

Se consideran algunas diferencias y tipos de poder y autoridad para la toma de decisiones en una organización.

Se identifican algunas características de los círculos y procesos de calidad y se hace un análisis comparativo de la administración actual contra la administración del futuro con la finalidad de identificar cómo ser el perfil ideal de un administrador que está en la búsqueda de la mejora continua.

Actualmente se habla mucho de la globalización económica, pero debemos estar consientes que los procesos de la administración son básicos para efficientizar la marcha de cualquier institución o empresa y que estamos viviendo en tiempos donde la calidad total va unida estrechamente a la eficiencia, de lo que se desprende que toda persona que posea estas características será reconocida ampliamente en cualquier puesto que desempeñe y casi se podría garantizar que será candidato ideal para ocupar los puestos de mayor jerarquía en el lugar donde se desempeñe.

# INDICE

	página
<b>PRÓLOGO</b>	
<b>SÍNTESIS</b>	
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 Objetivo	1
1.2 Justificación	2
1.3 Planteamiento del problema	2
1.4 Metodología	3
<b>2. NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>5</b>
2.1 El papel de la administración de personal	5
2.2 Fuentes de la información del puesto	6
2.3 Integración del personal a la organización	7
2.3.1 Elementos de la sección técnica	10
2.3.2 Fases de la entrevista	13
2.3.3 Pruebas	14
2.3.4 Inducción	15
2.4 Objetivos de la capacitación	16
2.4.1 Objetivos de las unidades de trabajo para su eficaz Desempeño	16
2.4.2 Fases o etapas de la capacitación	17
2.4.3 Etapas del modelo	18
2.5 Características del instructor	20
2.6 Características del material utilizado en la capacitación	20
2.7 Contenido	21
2.8 Formación de un líder	21
2.8.1 Perfil de un líder	22
2.8.2 Estilos de liderazgos basados en el uso de autoridad	22
2.9 Teorías	24
2.10 Modelos	25
2.10.1 Modelo de contingencia de Fielder	25
2.10.2 Modelo de liderazgo situacional	25
2.10.3 Estudios en los modelos de Michigan y Likert	26
2.11 Diferencias y tipos de poder y autoridad	26
2.12 Toma de decisiones	28
2.12.1 La organización	28

	página
2.12.2 Características de los grupos	29
2.12.3 Tipos de grupos	30
2.12.4 Características de los círculos de calidad	31
2.12.5 Procesos de los círculos de calidad	32
2.13 La administración vs. La administración del futuro	33
2.13.1 El administrador del futuro	34
2.13.2 Los derechos naturales del hombre	34
2.13.3 Ética profesional	35
2.13.4 Características que debe cubrir el perfil de un administrador actual	35
2.13.5 Equipo de trabajo para la mejora continua	36
2.13.6 Seis pasos hacia el fracaso	38
2.13.7 Valor de los equipos de trabajo	38
2.13.8 Proyecto	38
2.13.9 Características de un proyecto	39
2.13.10 Manejo de juntas	39
2.13.11 Razonamiento subjetivo de grupo	42
2.13.12 Roles positivos a trabajar en equipos	43
<b>3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>45</b>
3.1 Variaciones en las etapas específicas del proceso de selección	45
<b>4. TESTS SUGERIDOS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>49</b>
4.1 Test, aplicación e interpretación	49
4.2 Algunos antecedentes de los test psicológicos	50
4.3 Desarrollo de los test	52
4.4 Tipos de tests	54
4.5 Algunas características psicométricas de los test	55
4.6 Usos de los resultados de los tests	55
4.7 Selección	55
4.8 Orientación	56
4.9 Un test típico de enseñanza media	57
4.10 Principales razgos	61
4.10.1 Emotividad-estabilidad	61
4.10.2 Expresividad-inexpresividad	63



	<b>página</b>
4.10.3 Dominancia-ascendencia	64
4.10.4 Perseverancia-inconstancia	64
4.10.5 Sociabilidad-insociabilidad	65
4.10.6 Psicopatía-estabilidad	65
4.10.7 Sinceridad-falsedad	66
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>70</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>77</b>
<b>AUTOBIOGRAFÍA</b>	

# **1. INTRODUCCION**

## **1. INTRODUCCION**

**Toda empresa necesita, en cualquier momento incorporar nuevos colaboradores a su cuadro de Recursos Humanos. Esta es la oportunidad de optar por lo mejor que puede ofrecer el mercado laboral.**

**Sin embargo, frecuentemente se pasa por alto esta oportunidad y se cubre el puesto basándose únicamente en una recomendación, un título, y, en el mejor de los casos, comprobando determinados conocimientos específicos.**

### **1.1 Objetivo**

**Se hace necesario identificar los procesos de reclutamiento y selección de personal para comprender como estos son importantes para el futuro desempeño del candidato, asimismo, analizar el papel que se dan en estos procesos para aumentar la efectividad de la empresa. Eficientizar el sistema y buscar el perfil adecuado para cubrir el puesto vacante.**

**A partir del transcurso del tiempo, se ha detectado cada vez más la necesidad de cubrir los puestos vacantes con personal que reúna el perfil adecuado, para ello, se requiere que, mediante la aplicación de test se logre crear un ambiente laboral que favorezca tanto a la empresa como al personal que se desempeña en diversos puestos.**

---

**Aplicar los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de personal, como herramientas en el desarrollo y mantenimiento de recursos humanos efectivos en las instituciones.**

## **1.2 Justificación**

**No todo es previsible en cuanto al comportamiento del individuo en el trabajo, pero pueden anticiparse problemas importantes: posible falta de motivación, de ajuste, de estabilidad emocional, honestidad, etc. Si a esto unimos una valoración de calificaciones como inteligencia práctica o rasgos de personalidad, estamos ganando grandes posibilidades de adaptación.**

## **1.3 Planteamiento del problema**

**Durante algún tiempo se ha observado que algunas personas que laboran desempeñando funciones de trabajo no docente como: secretarias, intendentes y técnicos, que tienen a su cargo determinadas funciones, estas, no son realizadas con eficacia y eficiencia. Algunas no tienen el conocimiento necesario que requiere determinado puesto, otras veces, son contratadas por recomendaciones y no se cuida el perfil que debe reunir, así como si su personalidad es la adecuada para cubrirlo, por consiguiente, ¿ Qué es necesario hacer ?, ¿Cuál sería la manera más adecuada para tener la persona idónea en el puesto idóneo ?, ¿Cuál es el perfil requerido?, ¿Cuál es la manera para seleccionar dicho personal?.**

---



## **1.4 Metodología**

Mediante la presentación de este trabajo la propuesta es el crear una metodología de trabajo mediante la creación de programas y ordenamientos necesarios para la eficaz administración y productividad del factor humano dentro de nuestra máxima casa de estudios.

Reclutar y seleccionar al personal administrativo universitario, mediante los sistemas y procedimientos autorizados, para llevar a cabo la adecuada integración del nuevo elemento, a través de una eficaz inducción a la Universidad y al área específica donde desempeñará sus funciones, con la finalidad de proporcionar el elemento humano más adecuado.

Dentro de los cambios que actualmente se manifiestan en nuestra sociedad, está la necesidad de contar en las instituciones con personal apto y capacitado, que reúna el perfil adecuado para el puesto que desempeña, así mismo, en el entorno del trabajador debe existir un ambiente de armonía, ya que estas relaciones propician un mejor desempeño debido a que el personal trabaja contento, motivado, y, en consecuencia, aumenta su eficacia y eficiencia.

La teoría de personal en general y todos aquellos principios que están dirigidos hacia el servicio que se presta, en lo que se refiere a la integración del personal, hace necesario analizar los principios y técnicas de admisión y empleo, así como las reglas sobre el adiestramiento, capacitación y formación del personal; las técnicas que apoyan a la conservación de la salud y de la integridad de ese mismo personal, a través de la higiene y seguridad industrial.

En la Dirección de Personal, es necesario hacer referencia a las relaciones laborales, concebidas como el ajuste permanente y diario de las relaciones jurídicas entre patrón y trabajador, los problemas que se plantean alrededor de la estabilidad del personal, ya sea en su rotación o en su movilidad interna; las formas

---

**de controlar y evitar el ausentismo y los retrasos, tan multiplicados hoy en día y que tanto daño causan a la institución.**

**Es necesario tener en cuenta que la Administración de Personal, trata los aspectos más humanos y éstos, son decisivos para el éxito de cualquier institución o empresa.**

## **2. NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL**

## **2. NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

### **2.1 El papel de la Administración de Personal**

**La eficiencia con la cual pueda ser operada cualquier organización, depende de la forma en que su personal pueda ser administrado y utilizado.**

**La administración efectiva de personal requiere también del desarrollo de un programa que permita a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que sean más adecuados a sus habilidades desarrolladas; se requiere que cada empleado sea motivado para que aplique su esfuerzo máximo, para que los resultados de su desempeño sean evaluados con propiedad y para que sea remunerado adecuadamente.**

**La persona que sea responsable del trabajo de otros en una organización debe dedicarse a la administración de personal, así como llevar a cabo procesos tales como entrenamiento, motivación y asesoramiento, todo bajo su responsabilidad. La principal función de los funcionarios del departamento de personal, es proporcionar a los jefes de departamento toda la ayuda y los servicios que puedan necesitar en el manejo de sus subordinados, en una forma efectiva y en concordancia con las políticas de la empresa.**

**A medida que los beneficios que se derivan de las funciones de personal son cada vez más reconocidos y aceptados, se expande el ámbito de los programas de personal.**

---



Los programas principiaron a evolucionar llevando inicialmente registros o funciones de contratación, hasta ser algo que cubre todas las fases de la administración de personal. Los especialistas de personal fueron empleados para ayudar a los gerentes en actividades tales como entrenamiento, administración de sueldos, salarios y prestaciones adicionales.

Originalmente, la selección de un empleado estaba basada en un poco más que una decisión a la que se llegaba como resultado de un contacto personal con él. Posteriormente se utilizaron varios tipos de pruebas para proporcionar evidencias adicionales sobre las cuales pudiera basarse la selección.

Al implantar los procedimientos de los exámenes de oposición para contratar a los solicitantes de trabajo, se proporcionaron los fundamentos para los varios tipos de tests que se usaron posteriormente. Surgió la necesidad crítica de crear instrumentos de selección más efectivos en la primera guerra mundial, los tests principiaron a tener un uso más amplio sobre todo los alfa y beta que utilizó el ejército y que se crearon con el propósito de seleccionar personal para tareas militares.

La experiencia en el uso de dichos tests para medir la inteligencia fomento que se crearan otros para medir el conocimiento del puesto, la aptitud, el interés y la personalidad y se emplearon cada vez más en el gobierno y en la industria.

## **2.2 Fuentes de la Información del Puesto**

El trabajo es importante para proporcionar productos y servicios y como fuente de empleo y de ingresos para los miembros de la sociedad.

Cuando está organizado en puestos, el trabajo proporciona los medios por los cuales pueden alcanzarse los objetivos de una organización y satisfacerse las necesidades personales de sus empleados. Los sentimientos de satisfacción y de

---

identificación que se derivan del trabajo estarán influidos primordialmente por las demandas del propio trabajo.

El puesto, además, puede ser una fuente de status y contribuir a la sensación de bienestar tanto económica como psicológicamente. Al organizar en puestos el trabajo de una empresa, es importante que cada puesto sea diseñado de manera de permitir al empleado que sea asignado a que se desempeñe con eficiencia y que alcance un sentimiento de satisfacción y seguridad por su trabajo. Es importante que las obligaciones, las responsabilidades y los requerimientos de desempeño de cada puesto sean establecidas formalmente de manera que cada empleado y su superior entiendan claramente lo que se espera de ellos respecto al desempeño.

En la actualidad, se están reconociendo más los factores humanos relativos al diseño del puesto y el desempeño individual se considera parte esencial de un sistema hombre-máquina. Se están haciendo más esfuerzos para que el puesto sea más satisfactorio y remunerador para cada empleado; se toman más en cuenta las necesidades y capacidades humanas tanto en la organización del trabajo como en el desarrollo de la estructura del puesto.

Para la administración de personal es esencial una información precisa de las obligaciones de cada puesto y de los requerimientos personales que se exige a los empleados.

### **2.3 Integración del Personal a la Organización**

Los medios selectivos de personas para su empleo pueden detectarse en dos grupos fundamentales: los procedimientos tradicionales y el procedimiento científico; los tradicionales no son muy apropiados, porque se puede incurrir en una serie de fallas inapreciables a simple vista, por lo que el método científico se considera más adecuado y la exposición que se cita enseguida, demuestra la superioridad de este.

---

a) *Los Procedimientos Tradicionales:* Como las mismas palabras lo dicen, son formas de selección basadas en la costumbre, y entre ellas es posible señalar las siguientes:

1. **Recomendaciones:** Puede calificarse este procedimiento como el más usual, porque es bien sabido que la recomendación trae como consecuencia que se coloque al recomendado en un puesto cualquiera, ya que no se presta atención a los conocimientos ni a las aptitudes. Las recomendaciones son producto del compadrazgo y de la amistad, y de ahí que esa forma de selección no es correcta.

2. **Cartas de referencia:** Este procedimiento es también inadecuado porque en la mayoría de las veces cuando un empleado deja una empresa, por protocolo se le extiende una carta de recomendación en términos muy favorables; por otro lado, cuando el empleado es bueno y desea separarse, con frecuencia se le extiende una carta en términos concisos, para dificultarle su retiro, con la intención de retenerlo.

Tales cartas por lo general tienen una redacción a base de frases prehechas, que no dicen nada acerca de las cualidades de la persona a quien ha sido expedida, por lo que frecuentemente sólo se presta atención a la antigüedad del servicio que en ella se constata.

3. **Referencias escritas:** Lo mismo que se expuso para las cartas de recomendación puede decirse para las referencias escritas, pero con una agravante más, porque las referencias por lo general son tendenciosas en su información, desapegándose de la realidad.

4. **Referencias orales:** Son desde luego, mejores que las escritas, porque el desenvolvimiento de la persona que las otorga está libre de frases estereotipadas, y demás, se puede abundar en algunos aspectos que se tenga interés en conocer.

---

5. **Fisonomía:** En los sitios en que se requiere gran cantidad de personal, en ocasiones se presta atención a los rasgos fisionómicos, siendo éste un grave error, porque el que hace la elección generalmente relaciona al candidato con alguna persona a quien conoce, y le atribuye subconscientemente cualidades que probablemente no tenga.

6. **Impresión personal:** Este procedimiento consiste en el juicio que se hace al candidato en la primera vez que se le ve, habiendo quienes lo califican de eficiente porque consideran que la primera impresión les basta para conocer a una persona. La simple apreciación puede ser errónea, pues basta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía o antipatía, para que la elección sea ineficaz.

7. **Fotografía:** El procedimiento de selección a través de una simple fotografía del candidato, es todavía más errónea que la fisonomía, que ya en estos casos ni siquiera es fiable la apreciación, porque el retoque puede beneficiar o perjudicar al sujeto.

8. **Curriculum Vitae:** En ocasiones el candidato a un puesto, en contestación a algún anuncio de medios publicitarios, hace una solicitud de empleo acompañada de un curriculum vitae. Normalmente este procedimiento se ve complementado por alguno o algunos de los ya mencionados, y aunque supera las formas ya descritas, tampoco es eficiente, porque la capacidad del solicitante no es verificada.

9. **Escritura:** Hay quienes confía en los dictámenes grafológicos para la selección de personas, porque desde luego no es correcto, porque aunque es una manera de conocer en forma incipiente la personalidad de los individuos, puede incurrirse en errores graves, ya que no se cualifica ni la inteligencia, ni los conocimientos, ni las aptitudes.

---

**10. Entrevista:** Un procedimiento más evolucionado lo es la entrevista, porque puede apreciarse muchos rasgos de personalidad, pero desde luego tampoco es fiable este método, por no profundizar en aspectos prácticos.

**11. Período de pruebas:** De los procedimientos tradicionales tal vez se éste el mejor, porque objetivamente se conoce al postulante durante un término más o menos razonable, pero tiene el inconveniente de que en casos negativos de admisión, perdieron el tiempo tanto empresa como el candidato.

### **2.3.1 Elementos de la Sección Técnica:**

a) **Vacante:** Es un puesto que no tiene titular. Es el puesto a desempeñar que puede ser de nuevas creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

b) **Requerimiento:** El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al Departamento de Personal, señalando la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cuál se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.

c) **Reclutamiento:** De no existir en el inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiéndose que por tales medios de que se vale una organización para atraer candidatos a sus necesidades. La fuente más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como: las agencias de empleos, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

---

**d) Entrega de solicitud:** Localizando los candidatos, el ambiente en que sean recibidos , así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización.

Al localizar el área de reclutamiento y selección, es importante que sea accesible a los candidatos y solicitantes y eviten que éstos transiten por las áreas de trabajo.

Determinando el área donde serán recibidas los candidatos, se produce al llenar la solicitud de empleo que abarcara básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, registro federal de contribuyentes, etc.), datos familiares, experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado disponibilidad para iniciar labores; planes a corto plazo etc.

En la integración referente a materia de personal, existen cinco etapas generales de la admisión, las más usuales son:

- a) **Reclutamiento:** hace de una “ persona extraña”, un “candidato”.
  - b) **Selección:** busca entre los “candidatos” los mejores para cada puesto.
  - c) **Contratación:** hace del “buen candidato”, un “empleado o trabajador”.
  - d) **Introducción:** trata de hacer del “empleado” un buen empleado, para ello se requerirá el entrenamiento.
-

**Existen 3 niveles de solicitudes:**

- 1. Para nivel de ejecutivos**
- 2. Nivel de empleados**
- 3. Nivel de obreros**

**e) Evaluación (entrevistas, exámenes psicométricos, exámenes de conocimiento, exámenes médicos, investigación de referencias):**

- 1. Entrevista inicial o preliminar**

Esta entrevista pretende “detectar” de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos mas ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc.

- 2. Entrevista de selección**

Si la entrevista es una conversación que tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interpelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios mas antiguos para conseguir información del solicitante, y esto continúe representando a la fecha un instrumento en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características que el entrevistador requiere y del nivel a que se está seleccionando.

Las etapas mas usuales y el orden en que suele emplearse el conjunto de medios técnicos de que nos ayudamos para lograr la realización del principio: “el hombre adecuado para el puesto adecuado”, son las siguientes:

---

- a) **Solicitud**
- b) **Entrevistas**
- c) **Pruebas: psicotécnicas y/o prácticas**
- d) **Investigaciones**
- e) **Examen médico**

### **2.3.2 Fases de la Entrevista**

La entrevista es una de las mas valiosas armas de que dispone el administrador y se hace para completar datos del solicitante, tiene un valor incalculable ya que vale lo que valga el entrevistador.

Los principales tópicos de la entrevista pueden ser muy variados, sin embargo, los principales son:

- **Completar o explicar los datos de la solicitud**
- **Qué motivos tiene el solicitante para dirigirse a esa empresa**
- **Qué espera encontrar en su trabajo**
- **Cuáles son sus responsabilidades económicas y familiares**
- **Qué trabajo le gustaría desempeñar**
- **Cuáles son sus aficiones principales**
- **Qué sueldo espera obtener**

Existen además otras fases de la entrevista como:

1. **RAPPORT:** Esto significa concordancia, simpatía, es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda esta, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle y, por lo contrario, lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc.

---



2. **CIMA:** Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van explorándose las áreas que se mencionan de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.

3. **CIERRE:** Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se enuncia el final de la misma manera, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista y, finalmente, se le da a conocer cual es el siguiente paso a realizar.

### 2.3.3 Pruebas

Es necesario verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que lo destinamos. Las pruebas son necesarias tanto para la selección, como para la acomodación del personal.

Las pruebas se pueden dividir en: de aptitud, de capacidad y de temperamento-personalidad, existen además los siguientes:

a) **Exámenes psicológicos:** En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

b) **Pruebas de trabajo:** La realización de las pruebas de trabajo la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

c) **Examen Médico:** Reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de

---

producción, índices de ausentismo y puntualidad, y siendo un poco mas extenso, afecte los aspectos de desarrollo de dicha organización.

**d) Estudio socioeconómico.- Debe cubrir 3 áreas que son:**

**1. Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyen directamente en el rendimiento del trabajo.**

**2. Conocer lo mas detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.**

**3. Corroborar la honestidad de la información proporcionada.**

***SELECCIÓN* (decisión final):** Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección se procede a evaluar comparativamente los requisitos del puesto con las características de los candidatos. Se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario al jefe de departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

#### **2.3.4 Inducción**

Una vez tomada la decisión final es comunicada al candidato en caso de que se le vaya a contratar, precisa seguir un proceso que se tratará después.

Es muy común pensar y/o actuar como si la contratación fuese el punto final del proceso de selección. No hay que olvidar que la selección implica un problema de vaticinio, el seleccionado trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo.

---

Entonces, urge establecer un procedimiento para no perder de vista a los candidatos, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no, para, en este último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

## **2.4 Objetivos de la Capacitación**

Brindar información básica sobre las empresas y el puesto, conocimiento de los sistemas y procedimientos del trabajo.

### **2.4.1 Objetivo de las unidades de trabajo para su eficaz desempeño.**

Proporcionar al colaborador la instrucción y cultura técnico-profesional que le permita perfeccionar sus conocimientos, habilidades, actitudes y personalidad.

A continuación enumeramos los objetivos que pueden lograr una actividad como la capacitación:

- 1. Determinar realmente necesidades de capacitación.**
  - 2. Lograr objetividad y retocaron de las personas directamente interesadas e informadas, como son los ejecutivos de la empresa.**
  - 3. Promover la involucración y solidaridad hacia la función educacional.**
  - 4. Por lo anterior, generar una mejor coordinación y comunicación entre las diferentes unidades de trabajo y de la propia capacitación.**
-

¿ Hacia donde vamos ?, ¿Que queremos lograr ?, ¿ Que metas a corto, mediano y largo plazo debemos obtener ? . Respecto del estudiante y de los cursos; ¿ Qué ? ¿ Quién ?, ¿ Cómo ?, ¿ Cuándo ?, ¿ Dónde ?, estas son algunas interrogantes que debe de responder el instructor de una empresa.

En consonancia con los objetivos y la política de una empresa, queremos mencionar las metas que a mediano y largo plazo debe perseguir la capacitación dentro de los actuales conceptos de liderazgo, equipo y de la labor individual.

Dichas metas son:

1.- Desarrollar un comportamiento individual.

2.- Desarrollar una integración de equipo, es decir, un comportamiento de grupo.

Debemos entender por comportamiento individual el grado de compromiso e integración que adquiere la persona como tal respecto a través de un programa permanente de formación.

Por lo que toca al comportamiento de grupo, debe comprenderse como la madurez e integración que adquiere un grupo de trabajo para alcanzar los objetivos de su unidad y los de la empresa.

#### **2.4.2 Fases o Etapas de la Capacitación.**

Se enuncian brevemente las etapas que, de acuerdo con la lógica, se deben seguir un proceso de la capacitación :

1. Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deben satisfacerse a corto, mediano y largo plazo: previsión.

---

**Segunda etapa: Necesidades y Requerimientos de los Integrantes del Sistema.**

**Receptor:** En esta etapa se deberá investigar al detalle cuáles son los requisitos que en materia educativa los individuos futuros sujetos de un programa de capacitación deben poseer para realizar su tarea con el grado de excelencia requerido. Esta etapa deberá proporcionar una discrepancia entre “lo que es” y “lo que debiera ser” siendo esta característica sumamente importante , puesto que proporciona un punto de referencia objetivo y medible para ser utilizado posteriormente en el plan de capacitación propuesto.

**Tercera etapa: Establecimiento de la misión del sistema productor en el problema a tratar .**

En esta etapa el Departamento de Capacitación deberá establecer con toda claridad y objetividad su misión en relación al problema a tratar, entendiéndose está como: objetivos generales, la filosofía y valores que influirán las acciones a tomar.

**Cuarta Etapa: Establecimiento de metas:** Aquí deberán establecerse las metas que llevarán al Departamento de Capacitación a lograr la misión; estas metas deben tener entre otras las siguientes características: cuantificables, realistas y adecuadas a los requerimientos de la organización.

**Quinta Etapa: Establecimiento de programas:** los programas a que se hace referencia en esta etapa, son aquellos medios que van a ayudar al cumplimiento de las metas. Para la elaboración de estos, se puede auxiliar de diversas formas de estructuración de los mismos, como puede ser el PERT y el CPM. Es importante considerar tres variables en la elaboración de estos programas de quién los ejecuta:

- 1.- Conocimiento y experiencia del trabajo a realizar.**
- 2.- Habilidades para la implementación.**
- 3.- Recursos necesarios para su consecución.**

## **2.5 Características del Instructor**

- **Ser capaz de señalar un objeto común.**
- **Poder señalar el camino por el cual se va a lograr ese objetivo común.**
- **Tener los conocimientos necesarios; estar al día en su especialidad.**
- **Despertar atención, interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar.**
- **Lograr la plena involucración del grupo en los objetivos de el curso, y crear un ambiente tal que sirva para la automatización de el grupo.**
- **Propiciar un ambiente de informalidad y ofrecer un sincero apoyo y amistad.**

## **2.6 Características del material didáctico utilizado en la capacitación**

**Tipos de ayudas didácticas:**

- **Películas con o sin sonido.**
  - **Carteles, manuales, gráficas, boletines.**
  - **Transparencias**
  - **Grabaciones**
  - **Rotafolio**
  - **Etcétera.**
-

## 2.7 Contenido

a) **Introducción:** Parte en donde se localiza la razón por la cuál la organización realiza dicho manual.

b) **Recomendaciones al instructor:** Cómo debe entender el instructor las partes que integran el manual (nombre, etapas, temas, y anexos correspondientes, etc.) además de mencionarle cuáles son los propósitos y características de el curso, cómo manejar el manual.

c) **Objetivos:** Cada parte del temario se divide en un número de unidades a alcanzar.

d) **Programas:** Deberán contener el tema a desarrollar, duración de los mismos y prácticas por realizar.

e) **Hojas - guías para el instructor:** Son ayudas para recordar todos y cada uno de los pasos a desarrollar, al impartir el tema: objetivo del tema, materiales para el adiestramiento, etc.

f) **Estándares:** Son los criterios o medidas que permiten decidir si la persona aprendió efectivamente algo.

## 2.8 Formación de un Líder

Cuando investigaron el comportamiento del líder con el de eficacia de líder, es decir, el grado en que un líder puede influir directamente en resultados positivos como tener un nivel elevado de productividad y un bajo nivel de ausentismo de empleados y rotación.

---

### **2.8.1 Perfil de un Líder (características personales como profesionales)**

- **Características personales como: Inteligencia, ambición y la agresividad.**
- **Características físicas como: Estatura, constitución y atractivo.**
- **Un líder exitoso depende de comportamientos, habilidades y acciones apropiadas y no de características personales.**

**Existen 3 diferentes tipos de Habilidades:**

- 1.- La habilidad técnica: Se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica.**
- 2.- La habilidad humana: Es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en equipo.**
- 3.- La habilidad conceptual: Es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias en los planes estratégicos de largo plazo.**

**Existen 3 elementos del líder:**

**Líder-Seguidores-Situación**

### **2.8.2 Estilos de liderazgo basados en el uso de autoridad**

- 1) Líderes positivos y negativos: Si el sistema hace hincapié en las recompensas (económicas o de cualquier tipo) el líder utiliza un liderazgo positivo.**
-



**Una mayor educación de los empleados, mayores demandas de independencia y otros factores han hecho que la motivación satisfactoria de los empleados dependa más del liderazgo positivo.**

**El líder negativo: Si se hace hincapié en los castigos. Este sistema puede lograr un desempeño aceptable en muchas situaciones pero tiene elevados costos humanos. Los líderes negativos actúan en forma dominante y superior con las personas.**

**2) Líderes autocráticos: Centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos. Los líderes acaparan totalmente la autoridad y asumen por completo. El liderazgo autocrático normalmente es negativo, se basa en amenazas y castigos; pero puede ser positivo como queda demostrado con el autócrata benevolente quién opta por ofrecer algunas recompensas a los empleados.**

**3) Líderes participativos: Descentralizan la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales, como con el autócrata, ya que derivan de consultas con los seguidores y de su participación. El líder y el grupo actúan como una unidad social.**

**4) Los líderes de rienda suelta: Evitan el poder y la responsabilidad. Dependen de gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas. Los miembros del grupo se capacitan así mismo y organizan su propia motivación. El líder desempeña solamente un papel menor. El liderazgo de rienda suelta ignora la contribución del líder, más o menos de la misma forma en que el liderazgo autocrático ignora al grupo.**

---

## **2.9 Teorías**

**La teoría “X” y “Y” de Douglas Mc. Gregor:**

**TEORIA “X” :**

- 1. A la persona típica le disgusta el trabajo y lo evitará en lo posible.**
- 2. La persona típica carece de responsabilidad tiene poca ambición, busca seguridad por encima de todo.**
- 3. La mayoría de las personas deben estar presionadas, controladas y amenazadas con castigos para hacerlas trabajar.**

**Con estos supuestos en el papel gerencial es reprimir y controlar los empleados.**

**TEORIA “Y” :**

- 1. El trabajo es tan natural como el juego o el descanso.**
  - 2. Las personas por sí mismas no son perezosas. Llega a tener ese hábito a través de la experiencia.**
  - 3. La gente ejercitará la autodirección y el autocontrol en el servicio de objetivos en los cuáles ellos están comprometidos.**
  - 4. Las personas tienen potencial, bajo propias condiciones, aprenden a aceptar y a buscar responsabilidades.**
-

## **2.10 Modelos**

### **2.10.1 Modelo de contingencia de Fielder:**

Se basa en la distinción previa entre orientación hacia los empleados y hacia el trabajo y sugiere que el estilo de liderazgo más apropiado depende de si la situación general es favorable, desfavorable o está en una etapa intermedia para el líder.

Fielder muestra que la eficacia de un líder esta determinada por la interacción de la orientación hacia el empleado y 3 variables situaciones que se relacionan con los seguidores, la tarea y la organización.

Se trata de las relaciones entre el líder y los miembros del grupo, la estructura del trabajo y la posición de poder de líder.

Las relaciones del líder. La estructura del trabajo refleja el grado de especificidad en que debe realizarse una tarea. La posición de poder del líder describe el poder organizacional que deriva de la posición que ocupa el primero.

### **2.10.2 Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard:**

El factor más importante que afecta la selección del estilo de un líder es el nivel de desempeño.

El nivel de desempeño es la combinación de competencia y motivación que tiene el empleado para desempeñarse con relación a una tarea específica. Los gerentes lo evalúan mediante el análisis del nivel de conocimiento que el empleado

---

tiene del puesto, su habilidad y capacidad, así como su disposición a aceptar responsabilidades y la capacidad que tiene para actuar independientemente.

La competencia para desempeñar un trabajo determinado y el compromiso para hacerlo pueden variar entre los empleados, y por lo tanto, los niveles de desarrollo exigen respuestas diferentes de los líderes.

El modelo es simple; se refiere intuitivamente y hace hincapié en un factor de contingencia importante (las capacidades individuales de un empleado en un trabajo específico).

### **2.10.3 Estudios en los modelos de Michigan de Likert:**

Básicamente, encontraron que los supervisores que participaban en la supervisión general y que estaban centrados en el empleado tuvieron una moral mas elevada y mayor productividad que los supervisores que practicaban la producción estrecha y estaban mas centrados en el trabajo.

Esencialmente, el estilo de dirección de supervisión estrecha por lo general, refleja las suposiciones de la teoría "X" respecto a las personas en tanto que la supervisión general refleja las suposiciones de la Teoría "Y".

## **2.11 Diferencias y tipos de poder y autoridad**

a) **PODER:** Es la capacidad de influir en las personas y los sucesos.

---

## **Tipos de poder:**

**Existen 4 tipos de poder que son:**

1) **Poder personal (también conocido como poder referente, poder carismático y poder de personalidad): surge individualmente en cada líder. Es la capacidad de los líderes para desarrollar seguidores a partir de la fuerza de personalidad. Tienen magnetismo personal, un aire de confianza y una fe en los objetivos que atrae y retiene a los seguidores.**

2) **Poder legítimo (también conocido como poder de posición y poder oficial). Proviene de una autoridad superior deriva de la cultura social mediante la cual las autoridades delegan el poder legítimamente a los demás.**

3) **Poder experto (también conocido como la autoridad del conocimiento): Proviene del aprendizaje especializado. Es el poder que surge del conocimiento e información que tiene una persona sobre una situación compleja. Depende de la educación, la capacitación y la experiencia, por lo que es un tipo importante de poder en nuestra moderna sociedad tecnología.**

4) **Poder político: Proviene del apoyo de un grupo deriva de la habilidad de un líder para trabajar con las personas y sistemas sociales a fin de obtener su apoyo y apego. Se desarrolla en toda las organizaciones.**

b) **AUTORIDAD: Es el derecho de un puesto a ejercer discreción en la toma de decisiones.**

1) **Diferencias: El poder es de acuerdo a un líder, puesto que la gente lo sigue porque quieren. La autoridad es impuesta por leyes, reglamentos, políticas, etc. y es obligada a seguirla.**

---

## 2.12 Toma de decisiones

Algo que esta implícito en la mayor parte de las investigaciones y teorías de liderazgos es el claro mensaje de que un líder efectivo crea un sistema que toma en cuenta las expectativas de los subordinados, la variabilidad de motivos entre individuos y de vez en vez, los factores situacionales, las relaciones interpersonales y los tipos de recompensas.

El consultor en administración Marvin Bower: Opina que los requisitos para el liderazgo empresarial, en términos tanto de cualidades personales como de habilidades para el liderazgo son mucho menores que aquellos que implican el liderazgo político.

**BOWER:** Esta pensando solamente en empresas manejadas mediante sistemas a través de las cuales se facilita el liderazgo y donde la inspiración excepcional y otras cualidades personales no son tan necesarias.

### 2.12.1 En la organización

**Conceptos:**

**GRUPOS:** Dos o mas personas que interactuan entre si y comparten un mismo objetivo e identificar un mismo líder.

**Propiedades:**

1. **Cohesión de grupo:** Este se trata de las relaciones que existen entre los compañeros de trabajo.

2. **Actividades Normaticas:** Se relaciona con las reglas internas que se establecen en los grupos.

---

**3. Disciplina: Es la aplicación de las actividades normativas.**

### **2.12.2 Características de los grupos:**

**1. Metas.**

**2. Roles o papeles.**

**3. Comunicación.**

**4. Líder.**

**5. Lazos de interacción o afectivos.**

**6. Participan en interacciones frecuentes.**

**7. Se definen entre sí como integrantes de un todo común.**

**8. Otros les definen como pertenecientes de un modo en coalición.**

**9. Comparten normas comunes.**

**10. Encuentran que pertenecer al grupo es recompensante.**

**11. Se identifican entre sí como resultado de buscar los mismos objetivos.**

**12. Tienen una percepción colectiva de su unidad.**

**13. Tienden a actuar de modo unitario respecto al ambiente.**

**14. Comparten la misma cultura o subcultura.**

---

### **2.12.3 Tipos de grupos**

**1) Primario y secundario:** La diferencia entre el primario y el secundario es que en el primario hay lazos afectivos estrechos.

**2) Voluntarios e involuntarios:** Voluntarios (son la familia, los padres, etc.)  
Involuntarios (La organización, ser mexicanos o tener alguna nacionalidad).

**3) Formales e informales:** Los grupos formales son de dos tipos:

**a) Grupos de mando:** Subordinados y el jefe.

**b) Comités o grupos especiales:** Los que se reúnen para dar una solución a un problema.

**Los grupos Informales son:** como los compañeros de trabajo, etc.

Existen diferentes grupos de personas que con su conducta obstaculizan las actividades de trabajo, por lo que es importante que en la interpretación de los tests se pueda evitar el contratar personal que pueda crear conflictos.

Es importante identificar las características de personalidad tanto de la persona que se contratará para determinado puesto, como la de quien actuará como su superior.

Entre algunos, podemos citar las siguientes características de personalidad:

**1. Dominador/Monopolizador:** Es la persona que siempre habla y no deja a los demás participar.

**2. Valentón:** Es una persona insatisfecha.

---



3. **Tímido:** Es la persona que tiene miedo a ser rechazado.
4. **El que siempre rechaza ayuda:** Es la persona que nunca esta dispuesta a hacer nada y se escuda con varias cosas.
5. **Agresivo:** Es la persona que con una actitud negativa que tenga provoca agresividad.
6. **Intelectualizador:** Es aquella persona que es fría y calculadora.
7. **Aislado:** Es la persona que no sabe trabajar en grupo.
8. **Enredadera:** es el que nunca asiste al curso pero que pide a otras que le pasen lo que se ha visto.
9. **Débil:** Es la persona que no le gusta trabajar y es flojo.
10. **Auxiliar del grupo:** Es la persona que le ayuda a otra pero la persona que ayuda dice que el ha hecho todo.

#### **2.12.4 Características de los Círculos de Calidad**

Las características de los círculos de calidad son muy diferentes de los otros programas para el mejoramiento del entorno laboral.

1) **La Pertenencia es voluntaria:** Tanto el líder como para los miembros (obreros por los común) se suele dar a los supervisores una breve explicación del concepto de círculos de calidad y se les pregunta si desean iniciar una sesión de capacitación interna suele anteceder a la creación de los Círculos de Calidad: En el caso de los supervisores, estas secciones suelen prolongarse de 2 a 3 días.

---

2) La mayor parte del tiempo se dedica a estudiar la dinámica de los grupos habilidades de liderazgo, y explicación en que se basan los círculos de calidad de gran relevancia como se destaca durante las sesiones de capacitación: Es que el grupo se le permite seleccionar los programas. Los dirigentes de la organización pueden sugerir que se conceda atención a determinados problemas, pero el grupo tiene la opción de decidir.

### **2.12.5 Procesos de los Círculos de Calidad.**

Existen 4 pasos para establecer y dirigir un círculo de calidad son:

- 1) **Planificación.**
- 2) **Capacitación.**
- 3) **Iniciación.**
- 4) **Funcionamiento.**

#### **1. Planificación del Círculo**

La fase de planificación por lo general requiere de aproximadamente un mes, y suele comenzar con la decisión de un ejecutivo de alto nivel de implantar la técnica del círculo de calidad (CC).

#### **2. Capacitación inicial**

El moderador y los líderes del círculo piloto se reúnen (casi siempre con el consultor) para capacitarse en la filosofía básica de los CC, su aplicación y funcionamiento. Este curso de capacitación por lo común toma durante cuatro días e incluye diferentes actividades.

#### **3. Como iniciar los círculos**



Al iniciar los círculos del programa piloto, los gerentes de departamento efectúan reuniones de familiarización del círculo de calidad con los empleados, el moderador, los líderes del círculo y (idealmente) un ejecutivo que participa con conferencias.

#### **4. El Círculo en funcionamiento**

A continuación, cada círculo puede dedicarse a solucionar y analizar problemas. En la práctica se dan 5 pasos: Identificación del problema, selección del problema, análisis del problema, recomendaciones para su solución y revisión de la solución por parte de la gerencia.

Es importante también reconocer que la salud constituye un derecho de toda persona y de ninguna manera una concesión.

### **2.13 La Administración actual contra la Administración del futuro.**

#### **Perfil del Administrador del Futuro:**

- 1. Liderazgo**
  - 2. Capacidad (profesión)**
  - 3. Inteligente**
  - 4. Objetivo**
  - 5. Ética profesional**
  - 6. Conocimiento de la escritura organizacional**
  - 7. Dinámico**
  - 8. Interés dinámico**
  - 9. Buena planeación de sus actividades.**
-

### **2.13.1 El Administrador del Futuro:**

**Deberá estar enterado de los cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos con el propósito de ayudar a la organización a alcanzar sus metas.**

**Deberá conocer las leyes en materia laboral pues hoy en día la ley protege al trabajador de cualquier arbitrariedad y éste podrá presentar una inconformidad cuando considere que la organización afecta sus intereses.**

**Deberá el administrador evitar discriminaciones hacia el personal y deberá interesarse hacia el desarrollo de las capacidades de sus subordinados para alcanzar un bien común.**

### **2.13.2 Los derechos naturales del hombre:**

**1. Civiles o Individuales**

**2. Culturales.**

**3. Económicos.**

**4. Políticas.**

**5. Sociales.**

---

### **2.13.3 Ética Profesional:**

**La ética profesional es una rama de la filosofía que nos habla de los valores y obligaciones del hombre.**

**La ética profesional es realizar todos tus trabajos tus tareas siendo todos unos profesionales ya que deben ser todos muy legales en cualquier aspecto donde se esté trabajando.**

**La ética es ser leal, honesto, actuar de buena fe , etc. con cualquier persona u organización para la cuál prestemos nuestros servicios.**

### **2.13.4 Características que debe cubrir el perfil de un Administrador actual:**

- 1. Ser dinámico.**
  - 2. Ser motivador.**
  - 3. Tener habilidad política.**
  - 4. Ser consejero.**
  - 5. Poseer entrenamiento académico.**
  - 6. Tener iniciativa.**
  - 7. Ser innovador.**
  - 8. Tener habilidad para hacerle frente al cambio.**
-

**9. Tener Habilidad Para trabajar Bajo Presión.**

**10. Ser flexible.**

**11. Tener suma responsabilidad en lo que realiza.**

**12. Poseer un grado de experiencia**

**13. Saber tomar el mando**

**14. Poseer la capacidad para resolver los problemas que se presenten.**

**15. Ser líder**

**16. Ser honesto en todo momento**

### **2.13.5 Equipo de trabajo para la mejora continua**

El objetivo básico de esta metodología, es proporcionar una guía sencilla para llevar a cabo la elaboración de un proyecto de mejora dentro de nuestra área de trabajo.

**Notas sobre planeación:**

**1. La planeación es una inversión**

La planeación y la elaboración requiere tiempo y esfuerzo, pero es una buena inversión que produce dividendos en su ahorro.

La planeación efectiva es el sello de las Personas competentes que cada día ocupan puestos de mayor responsabilidad.

---

Para ellos, planear significa que saben hacia donde se dirigen, como va a llegar ahí, y que medidas deben tomar.

2. Planear no hace el futuro más predecible, es una forma para manejar la incertidumbre del mismo.

3. Planear, no es decidir que hacer en el futuro, es el decidir que hacer ahora para poder tenerlo.

4. Planear es el proceso de decidir que hacer y cómo hacerlo, antes de que se requiera actuar.

5. Implementar el proyecto es sencillo:

- a) Determinar en dónde estas y que está pasando a tu alrededor.
- b) Ser honesto acerca de en qué tienes que trabajar.
- c) Negociar los proyectos a lograr
- d) Decidir cuál es la forma más conveniente para lograrlo
- e) Asegurarte de que se haga lo que decidiste
- f) Ver hacia atrás y evaluar si cumplieron los objetivos y proyectos que te trazaste.

El hombre a diferencia de los animales es un ser pensante, razona, analiza, tiene la capacidad de evaluar el pasado, definir el presente y programar el futuro.

Planear nuestra vida, familia, trabajo, mejoras, actividades cotidianas, vacaciones, etc.,

La adecuada planeación de nuestras actividades e intereses, nos permite aprovechar el tiempo al máximo, con mayor eficiencia y ser más felices.

---

### **2.13.6 Seis pasos hacia el fracaso.**

- 1. “Nunca lo hemos hecho de esa manera”**
- 2. “No estamos listos para eso”**
- 3. “ Lo estamos haciendo bien sin eso”**
- 4. “ Ya intentamos eso hace tiempo”**
- 5. “Eso no es nuestra responsabilidad”**
- 6. “Simplemente, eso no funciona”**

### **2.13.7 Valor de los equipos de trabajo.**

- 1. Es un proceso de mejora continua del trabajo**
- 2. Genera una actitud más responsable hacia la calidad**
- 3. Dignifica la experiencia de la persona**
- 4. Facilita y asegura la solución de los problemas en equipo.**

### **2.13.8 Proyecto**

**Es la selección, desarrollo e implementación de un cambio que necesita ser investigado y verificado para establecer mejores condiciones de calidad de vida en el trabajo, seguridad, productividad y calidad del producto.**

---



### **2.13.9 Características de un proyecto**

- 1. Se desconocen las causas del problema**
- 2. Se requiere hacer una investigación para encontrar la solución del mismo**
- 3. Cumple con los objetivos de mejora planeada para el área**
- 4. Tiene la aprobación del comité**
- 5. Proporciona integración y aprendizaje al equipo**
- 6. Ofrece un logro real, directo o indirecto y cuantificable.**

### **2.13.10 Manejo de juntas**

**Su objetivo es desarrollar la habilidad del participante para dirigir juntas de trabajo eficientes y orientadas a resultados.**

**Contenido:**

#### **1. Junta de trabajo**

**Propósito**

**Miembros de la reunión**

**Roles constructivos**

**Roles destructivos**

**Razonamiento subjetivo de grupo**

**Fomentar la participación**

---

**2. Junta en desarrollo**

**Preparativos previos**

**Durante la junta:**

**Principios**

**Funciones de trabajo**

**Funciones de relación**

**Después de la junta:**

**Seguimiento**

**Caso práctico**

**A.- Antes de la junta**

**Pensar en el propósito de la sesión, qué se pretende lograr.**

**Invitar a los participantes. Programar la junta con tiempo. Buscar un lugar privado y confortable.**

**Fecha**

**Hora**

**Lugar**

**Controlar el tamaño del grupo. Invitar a los que están directamente afectados por el problema. Recordar que el número de participantes debe ser entre 5 y 12.**

**Informar a los participantes la naturaleza de la reunión y su rol esperado.**

---

**Preparar el equipo y materiales que se van a requerir**

<b>Pizarrón</b>	<b>rotafolio</b>
<b>borrador</b>	<b>hojas de rotafolio</b>
<b>gis</b>	<b>marcadores</b>
<b>proyector</b>	<b>lápices</b>
<b>pantalla</b>	<b>otros</b>

**Planear el acomodo de los participantes en la mesa. Preparar rótulos con el nombre de cada participante. Considerar el refrigerio: café, sodas, galletas, etc.**

**B.- Durante la junta**

**Asignar un tiempo para que los participantes se relacionen.**

**Iniciar puntualmente la sesión. No terminar la junta después del tiempo programado.**

**Dar la bienvenida, he indicar el propósito de la reunión. Mencionar los objetivos a alcanzar y el método a utilizar.**

**Recordar la agenda: mantener la decisión en los temas a tratar. Motivar el diálogo, intercambiar ideas, preguntar y evitar la monopolización.**

**Apegarse a los hechos, ser específico y claro.**

**Buscar información sobre el problema.**

**Nunca dominar la discusión ni ser pasivo. Obtener al menos una contribución de cada participante.**

**Ser tolerante y evitar conflictos**

---

## **Delegar**

**Antes de terminar, resumir y comunicar los puntos importantes y las acciones a seguir.**

## **C.- Después de la junta**

**Preparar la minuta. Deberá incluir:**

- **grupo**
- **fecha**
- **asistencia**
- **visitantes**
- **actividades**
- **logros**
- **plan de acción:**
  - quién**
  - qué**
  - cuándo**

### **2.13.11 Razonamiento subjetivo de grupo**

**Algunos grupos con fuerte cohesión generan una presión poderosa que ejerce sobre sus propios miembros. Esta fuerza se canaliza sobre el miembro disidente que comienza a exteriorizar sus objeciones al consenso general del grupo. Así que, se implantan normas que fortalecen el espíritu del equipo a expensas del sentido crítico, la lealtad ante todo. Esto aumenta la facilidad de compartir ilusiones. En las reuniones todos los miembros son amables y buscan la unanimidad en cada asunto.**

---

Son tolerantes para sí mismos, pero duros y rígidos hacia los demás, por lo que al enfrentar el problema ético se consideran ajenos a los principios morales con los que juzgan a otros. Mientras más cohesión existe, más obligados se sienten sus miembros a no censurar lo que dice o hace el líder y/o cualquier compañero, esto lleva a una no deliberada disminución de toda crítica constructiva, así el pensamiento crítico, la innovación y el desacuerdo constructivo son desplazados por el razonamiento subjetivo de grupo. No todos los grupos con cohesión lo padecen, sus síntomas son:

**a) Invulnerabilidad**

Ilusión de seguridad ante cualquier peligro. Optimismo exagerado, toma de riesgos extraordinarios.

**b) Racionalizar**

Ignoran avisos, es inútil prevenirlos, colectivamente inventan excusas para eliminar toda la información negativa, no cambian sus políticas y decisiones.

**c) Moralidad**

Sostienen la moral intachable del grupo, por lo que las consecuencias éticas de sus actos y decisiones son ignoradas. Si alguien siente escrúpulos, teme expresarlos.

### **2.13.12 Roles positivos al trabajar en equipos**

Son los papeles que desempeñamos en cualquier situación o tarea. Los roles positivos involucran las funciones comunicativas necesarias para que el grupo cumpla exitosamente sus tareas. No todos los roles se requieren en cada situación ni los lleva a cabo la misma persona y en todo momento, pero definitivamente un buen

---

**miembro del equipo podrá realizar tales funciones o papeles en el momento indicado.**

**Roles Relativos.- Estos roles involucran funciones necesarias de comunicación para que el grupo realice las tareas.**

**Indicador.- Propone buenas ideas, procedimientos, metas y soluciones. Pone en marcha al grupo, es un miembro muy importante ya que el arranque del grupo siempre es lento y complicado., además, provee de nuevas ideas y perspectivas, lo que mantiene al grupo andando**

**El que da información, proporciona evidencias, opiniones y relata experiencias personales relevantes a la tares para tomar buenas decisiones. El equipo requiere información acertada e imparcial.**

**Buscador de información.- Pide información a los demás miembros y busca clarificarla si es preciso. Este rol es igualmente importante que el anterior, pues si fallamos en pedir a todos, toda la información, se puede pasar de largo la evidencia significativa.**

**El opinador.- Establece sus creencias, actitudes y juicios. Generalmente todos jugamos este rol, pues son pocos los que no están deseosos de expresar sus puntos de vista. Es importante lograr un clima de confianza y armonía en el ambiente laboral.**

---

### **3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

#### **3.1 Variaciones en las etapas específicas del proceso de selección**

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 empresa que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales, a fin de hacerlo mas satisfactorio a si mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esa manera, a los propósitos de la organización.

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:

- a) **Personas que nunca han sido contratadas**
- b) **Personas desempleadas por diversas razones**
- c) **Personas subempleadas o con empleo actual**
- d) **empleados de la empresa para promoción o transferencias a puestos vacantes.**

El considerar a las funciones de reclutamientos, 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 empresa.

---



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. Se deben tomar en cuenta las habilidades requeridas: técnicas, humanas, conceptuales y de diseño; puesto que estas varían de acuerdo al nivel de jerarquía de la organización.

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella.

Un programa de integración de recursos humanos logra una adaptación más efectiva del trabajador y una reducción de su nivel de ansiedad frente al nuevo puesto.

Se establecen los criterios de selección, por lo general con base en los requerimientos laborales actuales, y en ocasiones futuros del puesto (educación, conocimiento, aptitudes y experiencia).

Se pide al candidato que llene un formulario de solicitud.

Se realiza una entrevista preliminar para detectar los candidatos mas prometedores.

---

**Se puede obtener información adicional comprobando las aptitudes del candidato para el puesto, el gerente u otras personas de la empresa realizan entrevistas informales, se revisa y verifica la información proporcionada por el candidato y se solicita un examen médico.**

**De acuerdo a los resultados, se le ofrece el trabajo al candidato o se le informa que no ha sido seleccionado para el puesto.**

<b>CLASIFICACION POR TIPOS DE CANDIDATOS A ASPIRANTES</b>	
<b>Personas que nunca han sido contratadas.</b>	<p>-Generalmente carecen de experiencia laboral.</p> <p>_Requieren de capacitación.</p> <p>_Requieren programa de integración profundo.</p>
<b>Personas desempleadas por diversas razones.</b>	<p>_En su parte poseen experiencia, y tienen ideas que aportar a la compañía.</p> <p>_Requieren capacitación específica de los programas vigentes en la compañía.</p> <p>-Requieren programas integración.</p>
<b>Personas subempleadas o con empleo actual.</b>	<p>-Personas con experiencia y con ideas que aportar.</p> <p>-Requieren capacitación específica de los programas vigentes en la compañía.</p> <p>-Requieren programas de integración.</p>
<b>Empleados de la compañía para promoción, o transferencia a puestos vacantes</b>	<p>-Personas capacitadas y dispuestas a afrontar nuevos retos</p> <p>-Requieren información general del nuevo puesto.</p> <p>-No requieren programa de integración, ya que están inmersos en la filosofía de la compañía.</p>

## **4. TESTS SUGERIDOS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

## **4. TETS SUGERIDOS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **4.1 Test, aplicación e interpretación**

No todas las situaciones de asignación requieren de los test psicológicos, según se observa por la popularidad de otros métodos. Existen ocasiones en las cuales lo que se necesita es una plática confidencial con alguien del departamento de personal, o tiempo para discutir los sentimientos y actitudes acerca de un puesto con un consejero profesional. Hay casos en los cuales la situación requiere datos distintos a los que se obtienen mediante los tests.

Existen situaciones que no son lo bastante complicadas para garantizar las molestias o gastos de hacerlo. En cualquiera de estas situaciones, el método apropiado para la asignación o medición es algo distinto a los tests.

Los tests psicológicos están indicados cuando las preguntas que se van a hacer han sido pensadas y cuando pueden ser útiles las respuestas específicas.

Las preguntas y respuestas cuidadosamente delimitadas solo son posibles en situaciones bien definidas, y es por esta razón que parece que los tests psicológicos buscan saber mas y mas acerca de menos y menos. También es por esta razón que los usuarios competentes hacen preguntas de administración difíciles, tales como : “¿Que es importante saber de un candidato para ese puesto?” Para comprender los problemas comunes en su uso de tests, pueden ser útiles algunos antecedentes.

---

## 4.2 Algunos antecedentes de los tests psicológicos

Los tests psicológicos son el producto de la aplicación del conocimiento básico del comportamiento humano y su apreciación, a una situación práctica.

Muestran la conducta para predecirla. En la mayoría de los casos se han originado de una necesidad o de una pregunta que requiere una respuesta. Las preguntas, tales como: “¿Cuál estudiante se beneficiará con los programas educativos regulares?” o “¿Quiénes saldrán bien en el entrenamiento de pilotos?”, han servido como puntos de partida para importantes desarrollos en los test. Cerca del cambio de siglo, las autoridades de las escuelas francesas se enfrentaron al problema de admitir más estudiantes en edad escolar de los que podían y con la necesidad de manejar y con la necesidad de identificar a los niños que no iban a beneficiarse con la enseñanza regular. Binet seleccionó tareas tomadas de la experiencia diaria (por ejemplo, reconocer una moneda común) y determinó su nivel de dificultad. Cuántos niños de edad dada, poseían en realidad ese tipo de conocimiento. Como medio de identificar a los niños retardados; éste método tuvo éxito. Ha servido como una base para uno de los test de inteligencia que más se usan y se administra en forma individual, el Stanford-Binet, desarrollado en su versión americana por Lewis Terman.

Los test de inteligencia en grupo cobraron forma durante La Primera Guerra Mundial. Las experiencias con los test de habilidad en grupo condujo a un superoptimismo muy extendido acerca de lo que podrían hacer los test. Al pasar el tiempo y al acumularse evidencia procedente de escuelas, universidades, industrias y gobierno se moderaron las opiniones iniciales y prevaleció una actitud más realista.

En el año de 1930, se mejoraron los test y aumentaron su uso, en especial en asignación de aptitudes e intereses pertinentes a las ocupaciones. Como en aquel

---

tiempo gran cantidad de individuos estaban sin trabajo, fue de gran necesidad de comprender los factores individuales en la obtención y conservación de un trabajo, y para desarrollar la empleabilidad.

La Segunda Guerra Mundial presento otro reto a la asociación satisfactoria de hombres y puestos. Con la inmensa demanda de hombres y mujeres en varias especialidades militares y en las industrias de guerra, de nuevo se dio importancia a los test para el personal como instrumento de política nacional.

Nuevamente, el programa de test de los años de la guerra no solo atendió al uso inmediato y mas eficaz de los recursos, sino que también proporcionó buena base para los enfoques de la postguerra a los problemas del desempleo de los recursos humanos y al reajuste de éstos. Los principales progresos de los programas de test de la Segunda Guerra Mundial están reflejados en las baterías de test para opciones múltiples, que en la actualidad se usan mucho en la selección y clasificación de hombres para puestos.

El uso de test en una amplia gama de programas ha conducido al interés respecto a los efectos de estos programas. Los test de aptitud no sólo han desempeñado un papel de importancia en la educación, en particular en la habilidad de agrupación y en las decisiones para la admisión en las universidades, sino que también en conexión con las guía y selección ocupacional, en que también han aumentado mucho.

Los resultados de tales programas por lo general han sido favorables cuando se usan con personas que creen que tienen oportunidad de competir en la sociedad, por ejemplo: las personas de raza blanca de las ciudades, los orientales y los judíos. En vez de excluir de las oportunidades en forma no apropiada a los individuos de bajo status socioeconómico, se han hecho muchos test para dar oportunidad a un gran numero de personas diversas con habilidades apropiadas.

Sin embargo, como típicamente estandarizados, los test no han operado tan bien como individuos que por tradición están en desventaja, como en el caso de los negros. Por lo tanto, con énfasis cada vez mayor en hacer los test con una gran variedad de contextos, éstos programas han suscitado algunas críticas. Los ataques han variado, desde observaciones razonables de las desventajas que pueden ser corregidas en los test o en los programas de tests, hasta condenas emocionales de todos los tests. Entonces, una pregunta mas útil no es en realidad “¿Hacer el test o no hacerlo?”, sino “¿Cual es la función de los test en nuestro programa?”.

### 4.3 Desarrollo de los Tests

Desde la primera pregunta de respecto a las cualidades personales y el desempeño en la escuela o en el trabajo hasta la producción final de un test para medir las tendencias de conducta anteriores aplicables a la conducta posterior predicha pasa un largo período de prueba, por lo general penoso. Los pasos para construir un test vocacional construyen una secuencia necesaria de decisiones y eventos. La lista de los principales pasos en el desarrollo de un test vocacional es como sigue:

1. Análisis del puesto
  2. Selección de los rasgos que se van a sujetar al test
  3. Selección de los criterios para determinar el éxito
  4. Construcción y análisis de los elementos
  5. Estandarización (obtener distribuciones de puntuación a partir de muestras de los sujetos adecuados).
  6. Validación (demostrar que los test operan en situaciones nuevas y apropiadas).
-



Esta lista incluye todos los pasos necesarios, desde el momento en que por primera vez se formula una pregunta en la mente de la persona interesada hasta el momento en que en realidad se construye el test y se somete a una prueba. En general, se han empleado dos métodos en la construcción de test para caracterizar su desarrollo. Éstos son: el método racional y el método empírico.

El método racional se llama así por que el paso importante y preliminar es un análisis lógico de la situación, con por una explicación apoyada en términos teóricos. Por ejemplo, si estamos interesados en predecir lo bien que una persona aprovechará la escuela, y si nuestra teoría describe la habilidad para aprender como compuesta de diversas actitudes o dotes, entonces la clase de test que se desarrolle contendrá elementos de muestra de una amplia gama de tales conductas. Por otra parte, si estamos interesados en una definición limitada de la inteligencia y creemos que este tipo de inteligencia es apropiado para la predicción de los aspectos importantes del desempeño en la escuela, entonces el test que se desarrolle contendrá principalmente tipos de elementos de medición tales como la habilidad.

El método empírico principia con la consideración de las características de las personas que se comparan en la forma que se está investigando. Por lo general se describe o recaba cierta cantidad de elementos y luego se administra a grupos seleccionados, reteniéndose en el test los elementos que diferencian a los grupos.

Así, sea que se deje o no un elemento en un test, depende de su poder discriminatorio empírico. Este criterio tiene tanto ventajas como desventajas. Por una parte, todos los elementos del test han demostrado ser pertinentes a la conducta en cuestión. Por la otra, algunos elementos pueden no tener sentido en ninguna forma, excepto que fueron efectivos en una situación; pueden no encajar en ninguna de las teorías existentes. A manera de contraste; los elementos en los test racionalmente desarrollados se pueden interpretar, ya que fueron desarrollados a partir de un marco teórico en particular. Es por esta razón que pueda esperarse que tengan aplicación en otras situaciones.

---

El relato completo del desarrollo de un test debe incluir ambos enfoques. Incluso el test iniciado con mas racionalidad depende de la evidencia empírica para su refinamiento y validación final, y todos los test empíricamente desarrollados se apoyan en algún fundamento teórico, incluso si tal fundamento es solo implícito. Se ha sugerido que la construcción ideal de tests principia con un conjunto de elementos desarrollados racionalmente, de los cuales sólo se incluirán los que apoyen a las relaciones empíricas. En esta forma, se aprovecharán las ventajas de ambos métodos, disminuyendo sus desventajas.

#### 4.4 Tipos de Tests.

Con los numerosos tests que existen y los que se emiten cada año, se presenta la necesidad obvia de colocarlos en categorías. Los tests pueden ser clasificados en una gran variedad de formas. Una tipología, sugerida por Lee Cronbach (23), se mencionará aquí debido a su aplicación especial a la psicología ocupacional. Cronbach sugirió que los tests psicológicos se clasificaran sensatamente como medidas de desempeño máximo y como medidas de desempeño típico.

Se usan las medidas de desempeño máximo para lo bien que una persona pueda desempeñarse. Las medidas de esta clase, por lo general son tests de habilidad, tales como los de aptitud escolástica, o de habilidad mecánica. Cuando se imparten estos test, se espera que la persona se desempeñe todo lo bien que pueda; suele indicársele que trabaje todo lo rápido y con toda la precisión que pueda. Todo se dirige de manera que el individuo logre las mejores puntuaciones posibles. Posteriormente, se explorarán en el libro la relación de las pruebas de inteligencia y de las aptitudes especiales para las ocupaciones.

Las medidas de desempeño típicas están mal dirigidas hacia como es probable que actúe una persona en varias situaciones. En esta clase de test no hay respuestas “correctas” o “equivocadas”; en vez de ello, la persona responde en la forma en que por lo general actúa. El objetivo no es lograr la mejor puntuación

---

posible, sino mas bien obtener un cuadro de las tendencias genuinas del individuo. Tales medidas se encuentran en los test de intereses, valores, actitudes y similares. Estos test también son aplicables a la psicología ocupacional, ya que nos dice la forma probable en que una persona se comportará.

#### **4.5 Algunas características psicométricas de los tests**

Para poder usar los tests y las mediciones en forma efectiva, es necesario entender algunas de las características de estos instrumentos. Sin tomar en cuenta el tipo particular de test en cuestión, existen algunas características comunes que todos ellos comparten. Tres de estos aspectos son la distribución de las puntuaciones, la validez y la confiabilidad del test.

#### **4.6 Usos de los resultados de los tests**

En la psicología ocupacional, los tests tienen su valor mas grande en dos procesos distintos: selección y orientación. Los tests suelen ser los mismos para ambos propósitos, pero las perspectivas y usos de los tests para estos procesos son distintos.

#### **4.7 Selección**

La selección del personal busca maximizar los recursos humanos mediante la elección mas ventajosa de trabajadores en la contratación y la colocación mas efectiva de los trabajadores en los puestos. La perspectiva es la del puesto en el cual tiene que ser colocado el trabajador. El propósito de la selección inteligente es un beneficio a largo plazo para la organización. Por ejemplo, en la selección de vendedores, una compañía necesita hombres que no solo puedan hacer las ventas iniciales, sino que también ventas repetitivas de un producto. La mejor selección es aquella que aventura la mejor continuidad de las ventas y utilidades de la empresa.

---

En una organización, la selección se hace en tres niveles: selección, colocación y promoción. Primero, la selección se refiere a la decisión para emplear o no a un solicitante. Segundo, cuando se ha elegido a un individuo, se determina la posición del nuevo trabajador mediante la colocación. Este segundo paso requiere el conocimiento del diferencial de las características humanas y su aplicabilidad al puesto; es un refinamiento del primer paso de la selección, que es más sencillo y más básico. Finalmente, existe otro proceso dentro de la organización, la promoción o ascenso, en el cual los empleados progresan a puestos de nivel más elevado. Estos distintos procesos utilizan los tests en formas diferentes. Las cuestiones del comportamiento en el puesto son distintas y requieren su propia aplicación de los datos del tests.

#### 4.8 Orientación

El propósito de la orientación es valorar el potencial de un individuo y ayudar a que se desarrolle en la forma adecuada para el y para la sociedad. Los tests, según se usan en la orientación, proporcionan datos sobre aptitudes, conocimientos e intereses.

TEST aporta muchos años de experiencia en selección de personal. A lo largo de este tiempo ha desarrollado instrumentos psicométricos, cuestionarios de personalidad, técnicas de entrevista, etc., y la norma de verificar todo dato significativo a través de informes fiables. A ello se añade la alta profesionalización en la tarea de los consultores asignados a cada caso.

El proceso de selección de TEST es riguroso y comprende una secuencia de once operaciones distintas, para asegurar la calidad del candidato presentado a la consideración de su Empresa para su decisión final. Esta presentación se materializa mediante informe sobre el candidato que incluye toda la información obtenida y una síntesis final que justifica la presentación.

---

#### **4.9 Un Test típico de enseñanza media**

**El nivel 2 de los test de aptitud escolar universitaria (SCAT), designado para los grados 10 a 12, presenta un ejemplo de un test de inteligencia colectivo. En todos los niveles de la serie SCAT, los test se presentan en dos formas equivalentes.**

**La puntuación varal se basa en dos test: el de comprensión de frases ( I ) y el de significado de palabras ( II ); la puntuación numérica, en el cálculo numérico ( III ) y en la resolución de problemas numéricos ( IV ).**

**La aplicación de cualquier nivel requiere aproximadamente el tiempo de dos días de clase.**

**El SCAT se propone medir las aptitudes desarrolladas que las puntuaciones del test reflejan en la naturaleza y cuantía de la escolaridad que el individuo ha recibido, en vez de medir la capacidad independiente de las experiencias anteriores relacionadas con ella.**

**La escala de Leiter estaba destinada a abarcar un amplio campo de funciones, similares a las que se encuentran en las escalas verbales.**

**También se conocen algunas correlaciones con las estimaciones de los profesores sobre la inteligencia y con las puntuaciones en otros test, principalmente en la Stanford-Binet.**

**Estas últimas correlaciones se extienden desde 0,64 a 0,81, pero se obtuvieron en grupos bastante heterogéneos.**

**Los estudios con deficientes mentales y con grupos de ocupaciones y educación diversas indican una validez concurrente bastante buena. Los**

---

coeficientes de validez predictiva en función de criterio académicos son algo inferiores que los test de inteligencia verbales corrientes. Varios análisis factoriales sugieren que las matrices progresivas están muy sobrecargadas con un factor común a la mayoría de los test de inteligencia, la precisión preceptiva y otros factores de grupo también sobre la ejecución.

El test dibuja un hombre, de Goodenough, en el que sujeto simplemente se le da la instrucción siguiente:

Dibuje un hombre, haga el mejor dibujo de hombre que pueda. Este test se ha usado sin variar su año se publicó una forma más extensa y revisada, bajo el título de test de dibujo de Goodenough-Harris. En la precisión de observación y el desarrollo del pensamiento conceptual y no la habilidad artística. Se tienen en cuenta la inclusión de partes individuales del cuerpo, detalles del vestido, proporción perspectiva y características similares.

#### Parte 1: Comprensión de frases

Seleccione la palabra que falta decidiendo cual de las cinco palabras se ajusta mejor al significado de la frase.

Para hacerle comprender lo que quiero decir, debo retroceder un poco y parecer que cambio de tema, pero ( ) aparecerá pronto.

- a) la corrección
  - b) el efecto
  - c) el origen
  - d) la controversia
  - e) la conexión
-

**Parte 2: Cálculo Numérico**

**Elíjase la respuesta correcta, utilizando borrador si fuera necesario.**

**0,7**      ¿Cuál de los números es igual?

**0,05**

**F 7**

**H 14**

**50**

**G 7**

**J 35**

**5**

**K ninguno de los anteriores**

**Parte 3: Significado de las palabras:**

**Elíjase la palabra o frase cuyo significado se aproxime más al de la palabra escrita en letras grandes.**

**Inducir**

**A conceder**

**B prolongar**

**C mezclar**

**D persuadir**

**E convencer**

**Parte 4: Solución de problemas numéricos**

**Elíjase la respuesta correcta, empleando borrador si es necesario.**

---

Una mujer pesaba 62kg., después ha ganado 2 1/2kg., ha perdido 3kg. y ha ganado 1 y 1/2kg., ¿cuántos kilogramos pesará?.

F 62

G 62 ½

H 68 ½

K 69

Se pueden emplear también diversos tests como son:

- a) Test de informe psicotécnico
- b) Test de personalidad
- c) Test de aptitud

#### **A. INFORME PSICOTÉCNICO**

Los informes psicotécnicos son el resultado de realizar una serie de pruebas o test con las que se trata de medir capacidades y la personalidad del candidato.

No es posible prepararse todas las pruebas psicotécnicas que hay en el mercado. Pero si es muy útil practicar lo más posible.

Hay que contestarlas con sinceridad, pero sin ser ingenuo.

Antes de empezar la prueba de aptitudes hay que estar seguro que hemos entendido correctamente las instrucciones, si no es necesario aclarar las dudas.

Hay que intentar no ponerse nerviosos, solo se trata de una prueba.

#### **B. TEST DE PERSONALIDAD**

El perfil de personalidad es un informe que describe las principales características de la personalidad del candidato.

---



Normalmente consisten en un extenso cuestionario, de unas 100 preguntas, formado por una serie de afirmaciones a las que hay que contestar con SI o NO.

Las pruebas de personalidad son casi un filtro de eliminación. El objetivo no es de destacar con unos resultados impresionantes, sino pasar desapercibido con un perfil estándar.

Como norma general intente mantener cada uno de los rasgos en el intervalo del 40% al 60 %, y nunca se salga del 20% al 80%. Excepto en el rasgo de sinceridad, donde es recomendable situarse alrededor del 90%, un 100% sería excesivamente sospechoso.

#### 4.10 Principales rasgos

##### 4.10.1 Emotividad / Estabilidad

La estabilidad emocional es la capacidad y actitud de dominar nuestras emociones y sentimientos. El caso contrario se denomina Emotividad y describe a personas que sufren por pequeños acontecimientos de la vida o se preocupan en exceso por pequeños cosas.

Ejemplos de preguntas	Estable	Emotivo
La gente dice que eres nervioso.	NO	SI
Te sueles comer las uñas	NO	SI
Duermes fácilmente	SI	NO
No te inmutas por nada.	SI	NO

Este tipo de preguntas suele ser el más frecuente en estos test, las preguntas referentes a la emotividad suelen ser 2 o tres veces más frecuentes que las que hacen referencia a otros rasgos.

El perfil deseado puede ser el de una emotividad media, aproximadamente un 50% de respuestas que indiquen Estabilidad. Los factores extremos suelen ser sospechosos, una emotividad superior al 80% o inferior al 20% puede ser emotivo de eliminación del proceso de selección. Una hiperemotividad, aproximadamente a un 90%, se interpreta como una neurosis.

#### Actividad / Reflexión

La actividad es la disposición de actuar con facilidad. En contraposición la reflexión es la tendencia a planificar.

Ejemplo de preguntas	Activo	Reflexivo
¿Puedes estar sin hacer nada?	NO	SI
¿Eres una persona de acción?	SI	NO
¿Te gusta cambiar o reformar?	SI	NO

Es interesante dar una Actividad elevada, alrededor del 70%, aunque según el tipo de empleo no es perjudicial obtener una actividad baja, hasta un 40% aproximadamente.

Hay que evitar los factores extremos, una Actividad exagerada, del 100%, o escasa, del 10%, suele ser sospechoso, y con toda seguridad será motivo de eliminación.

### Secundario / Primario

La Resonancia, Secundario / Primario, se refiere a la forma de actuar frente a un estímulo o una tarea. El Primario actúa rápida e instintivamente, no le gusta planear prefiere la improvisación, y sus emociones duran poco, olvida con facilidad.

El Secundario presenta una reacción lenta pero planificada, le gusta prevenir y sus emociones son duraderas.

	Primario	Secundario
<b>Ejemplos de preguntas</b>		
Actúa sin considerar las consecuencias	SI	NO
Es una persona metódica y ordenada	NO	SI
Olvida fácilmente las ofensas	SI	NO
Cree en el flechazo	SI	NO

### 4.10.2 Expresividad / Inexpresividad

La expresividad es la facilidad de comunicar las propias emociones y los problemas.

Ejemplos de Preguntas	Expresivo	Inexpresivo
Gesticula normalmente	SI	NO
Le gusta el baile moderno	SI	NO
Se guarda sus opiniones	NO	SI

### 4.10.3 Dominancia / Ascendencia

La dominancia revela el afán de poder y mando, así como el status.

Ejemplos de preguntas	Dominante	Sumiso
Le gusta mandar	SI	NO
Se considera un jefe	SI	NO
Acepta las ordenes sin cuestionarlas	NO	SI

Un exceso de Dominancia, hiperdominancia, se interpreta como Paranoia.

### 4.10.4 Perseverancia / Inconstancia

La Perseverancia da una idea del esfuerzo discontinuado, de la insistencia en la lucha para lograr el objetivo. A menudo se engloba en la Secundariedad.

Ejemplos de preguntas: Perseverante Inconstante Suele acabar lo que comienza SI, NO es inconstante en sus efectos NO, SI.

Ejemplos de preguntas	Perseverante	Inconstante
Suele acabar lo que comienza	SI	NO
Es inconstante en sus efectos	NO	SI

#### 4.10.5 Sociabilidad / Insociabilidad

La Sociabilidad indica la capacidad y actitud de convivir con los demás.

Ejemplos de preguntas	Sociable	Insociable
Le gusta asistir a fiestas	SI	NO
Se siente incómodo entre la multitud	SI	NO
Le gustaría ser un nuevo Robinson	NO	SI

#### 4.10.6 Psicopatía / Estabilidad

La Psicopatía da una medida de fobias, el psicópata se siente desgraciado, cree que conspiran en contra suyo.

Ejemplos de preguntas	Psicópata	Estable
De pequeño era desgraciado en el colegio	SI	NO
Alguien está tramando algo en contra suyo	SI	NO
Ahoga sus penas en vino	SI	NO

#### 4.10.7 Sinceridad / Falsedad

La Sinceridad es un factor determinante en la realización de un test de personalidad. Se utiliza para controlar la credibilidad de los resultados anteriores, y anular la tendencia a mostrarnos siempre mejores de lo que realmente somos.

Ejemplos de preguntas	Sincero	Falso
Si supiera que no se le iba a descubrir, ¿Pagaría sus impuestos?	NO	SI
Le molesta recibir bromas pesadas	SI	NO
Ha tenido alguna vez apuros de dinero	SI	NO
¿Siempre contesta inmediatamente todas las cartas que recibe?	NO	SI

Es evidente que incluso el más adinerado ha tenido alguna vez apuros económicos, y que a todo el mundo le molesta recibir bromas pesadas.

#### C. TEST DE APTITUD

Se presenta al examinado un cuaderno con 60 láminas de figuras geométricas abstractas lagunarias (ordenadas en 5 series denominadas A, B, C, D, E, de 12 ITEMS cada una) que plantean problemas de comportamiento de sistemas de relaciones (matrices), en complejidad creciente y para cuya resolución el examinado debe deducir relaciones en las primeras 24 y correlaciones en las últimas 36, y, en cada caso, demostrara haber descubierto la solución, si logra reconocerla entre varias inadecuadas que se dan al pie de la lamina respectiva, esencialmente puede describirse como un test de matrices.

La tarea que demandan es, pues, muy semejante a la de otros test en los que el examinado debe indicar cual es la parte omitida en un dibujo mutilado (por

ejemplo prueba 5, de army test “beta”; prueba 1 de ejecución del test “bellevue de wechsler”, etc.), o que pieza integra una escena en la que se ha excluido un componente (prueba de healy), o las formas geométricas que deben ensamblarse en los huecos de un tablero (pruebas de encajamiento de Seguin-Goddard), o que palabras faltan en una frase, o bien cuales son las cifras ausentes en una serie numérica trunca, etc.

**Veamos en ejemplos estos 2 últimos casos**

**En la prueba de Minkus (Terman y Merrill y, año XII), se le ordena al sujeto: “escriba sobre la línea la palabra que falta en esta oración”:**

**Uno no puede portarse siempre como un héroe puede portarse siempre como un hombre.**

**En la prueba 6 del Army test “alfa”, forma b, se le pide al sujeto: “escriba, en las 2 líneas punteadas los 2 números que siguen en cada serie”, y se le dan, entre otras, las siguientes progresiones:**

2	3	4	5	6	7	...	...
10	9	8	7	6	5	...	...
6	9	12	15	18	21	...	...
8	8	6	6	4	4	...	...
9	1	7	1	5	1	...	...
4	5	8	9	12	13	...	...
21	18	16	13	11	8	...	...
1	2	4	8	16	32	...	...
15	16	14	17	13	18	...	...
1	4	9	16	25	36	...	...
4	8	10	20	22	44	...	...

El Raven se asemeja también en algunas pruebas de l test de Richard Meili: a la serie de “lagunas de imágenes “ en las que el sujeto enfrenta la tarea de cubrir los espacios en blanco que tronchan diversos dibujos; o mejor aun, a la serie de “analogías de formas” para la medición de la inteligencia abstracta, en la que se dan 3 dibujos, de los cuales los 2 primeros guardan entre si una cierta relación que el sujeto probarà haber descubierto dibujando el cuarto.

Por su objetivo: un test de capacidad intelectual ( habilidad mental general),es un instrumento destinado a “medir la capacidad intelectual .... Para comparar formas y razonar por analogía, con independencia de los conocimientos adquiridos”. Informa acerca de la “capacidad presente del examinado para la actividad intelectual en el sentido de su más alta claridad de pensamiento en condiciones de disponer de tiempo ilimitado”.

Por su material: un test de lagunas geométricas abstractas (geométricas) incompletas.

El Raven es un test no-verbal, tanto por la índole del material como por la respuesta que demanda del examinado.

Por la índole de sus problemas: un test de matrices.

Cada figura geométrica implica un patrón de pensamiento (incompleto, trunco), una matriz (de palabra latina mater = madre). Cada figura representa la madre o fuente de un sistema de pensamiento. La serie completa integra una escala de matrices en orden de complejidad creciente construida de manera de revisar en la forma mas completa posible de los sistemas de pensamiento del desarrollo intelectual.

Por la tarea interna que debe realizar el examinado un test perceptual, de observación, comparación y razonamiento analógico.

---



**El examinado debe descubrir la matriz de pensamiento implicada en cada figura y para ello debe realizar una tarea de observación, comparación y razonamiento analógico.**

**Por la tarea externa que debe realizar el examinado un test de complemento.**

**El examinado suministra su respuesta a los problemas planteados, completando las figuras lagunarias con el trozo que corresponda.**

**Por la forma de obtener la respuesta: un test de selección múltiple.**

**Para que el sujeto brinde su solución, se le ofrece para cada una de las figuras lagunarias, varios (6 ú 8) trozos entre los cuales se encuentra el único adecuado a fin de que indique cual de ellos es el que considera apropiado.**

**Por su administración: es un test autoadministrable, y por lo tanto quede administrarse, indistintamente, en forma individual o colectiva.**

**Por sus empleos: un test de clasificación y clínico**

---

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En cualquier empresa, es importante determinar los factores que llevan a un administrador de personal a realizar un análisis de puestos, una descripción del puesto indica a todos las responsabilidades del titular del mismo, no es solo una relación detallada de todas las actividades que se espera que realice la persona, sin especificar las llevara a cabo; es importante además, manifestar cuales son los resultados que se esperan y las relaciones laborales de ese departamento con otros de la misma empresa.

En la selección se requiere crear y fortalecer un equipo eficaz en el desempeño de las actividades que realice el personal. Es de gran importancia que al contratar nuevas Personas que formarán parte de la empresa, crearles la cultura de ser parte integral de la empresa, para que actúen con responsabilidad, buen desempeño e identificación con la filosofía normativa de la empresa.

El proceso de inducción implica introducir a los nuevos empleados a la empresa, determinarles sus funciones y tareas, integrarlos a la socialización organizacional con la adaptación y aceptación de las normas y valores del equipo de trabajo.

Se recomienda, además de la integración social y laboral que los empleados estén conscientes de la necesidad de la capacitación continua, la superación y la actualización de conocimientos en el área de trabajo que se desempeñen.

Estar en un ambiente laboral de armonía y competitividad. A los empleados mejor preparados inducirlos en programas de estímulos económicos, premios de productividad, de asistencia, puntualidad y eficacia.

---

Tomar el rol de las compañías modernas, donde el control de trabajo se considera parte de la rutina diaria y el proceso abarca todos los niveles; así cada empleado es responsable de revisar su propio trabajo, ya que eso minimiza que en caso de existir algún error pase a otros departamentos. Los procedimientos de seguimiento deben ser vistos positivamente, los empleados que se consideran parte integral de la empresa, al trabajar en un buen ambiente laboral, consideraran a sus compañeros como de su propia familia y tendrán la mayor disposición para ayudar y colaborar con las Personas de su departamento cuando así se requiera.

---

# **GLOSARIO**

## GLOSARIO

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

**ADMINISTRACIÓN 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 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 estructura organizacional, por lo general, conservando la autoridad en la cima de la estructura o cerca de ella.

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

---

**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, asignado de tareas, delegación de autoridad para cumplir éstas y a

**DELEGACIÓN DE AUTORIDAD:** Involucrar 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 PRESUPUESTO:** Estructuración de un trabajo en términos de su contenido, función y relaciones. Puede centrar su atención en presupuestos individuales en grupos de trabajo.

**DIRECCIÓN:** 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.

---

**EDAFOLOGÍA:** 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 DEL 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 las 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 logro de las metas del grupo.

**LINEA:** Relación de la 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.

---



**MISIÓN O PROPÓSITO:** 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.

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

**ORGANIZACIÓN:** Concepto utilizado en diversas formas, como por ejemplo: 1) Sistemas o patrón del 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.

**PLANEACION O PLANIFICACIÓN:** 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.

**PLANEACION O PLANIFICACION 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 gasto

---

# **BIBLIOGRAFÍA**

## **BIBLIOGRAFIA**

**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.**

**Koontz, Harold, Administración, Una perspectiva Global, Mc Graw Hill, 1993.**

**Reyes, Ponce, El análisis de puestos, Limusa, México 1996.**

**Reyes, Ponce, Agustín, Administración de personal, Limusa, México, 1994.**

**Dunnette, Marvin D. Kirchner, Wayne K., Psicología Industrial, Trillas, México, 1978.**

## AUTOBIOGRAFIA

María Esther Cuellar Aguirre, nacida en la ciudad de Monterrey un 24 de febrero de 1949, hija del Sr. Alfonso Cuellar Saucedo y de la Sra. Aurelia Aguirre García, siendo la hija mayor de cuatro hermanos.

En 1954, a la edad de cinco años, ingrese a estudiar la primaria en el Colegio Guadalupe Victoria, donde continué mis estudios de Contador de Comercio, recibiendo además educación religiosa por ser un colegio guadalupano, egresé en 1964.

Inicié mi práctica profesional ese mismo año en la Fábrica de calzado Justicia, donde primero fui empleada atendiendo clientes de menudeo, después fui ayudante de cajera y cuando cumplí tres meses de antigüedad fui asignada a ocupar el puesto de secretaria en el Depto. de Estadística, luego en el Depto. de Personal y posteriormente en el Almacén de productos terminados.

Desde muy joven tuve la inquietud de estudiar la carrera de Medicina, pero desafortunadamente no fue posible debido a que mi familia no contaba con los recursos económicos para solventarla. Al ser la hija mayor era necesario con el producto de mi trabajo, ayudar a la economía de mi familia.

El ritmo de trabajo que tenía no me permitía estudiar, por lo que muy a mi pesar, cuando tenía 18 años, me vi en la necesidad de renunciar para ingresar a laborar como secretaria en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad de Nuevo León en 1968, donde gracias al horario, me fue posible estudiar primero una carrera técnica en la Escuela Industrial Femenil Pablo Livas, después de 1971 a 1974, ingresé a la Secundaria nocturna para trabajadores "Juan de la Barrera", de 1974 a 1976, realicé estudios en la Preparatoria Núm. 3, nocturna para trabajadores y de 1976 a 1980, cursé la Carrera de Lic. en Criminología en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la U.A.N.L.

En 1979 fui aceptada como maestra por horas en la Preparatoria núm. 1, donde impartía las materias de Problemas de la Adolescencia I y II.

En 1979, realicé mi Servicio Social en el Consejo Tutelar de Menores Infractores con el Pbro. Severiano Martínez y posteriormente presté mis servicios como investigadora de hechos delictivos.

En 1981 fui invitada a colaborar en el equipo de trabajo del Ing. Jaime Cesar Vallejo Salinas, director de la escuela Preparatoria Nùm. 16, donde he ocupado varios cargos: secretaria de director, Encargada de personal y Responsable de Tesorería de 1981 a 1987, Maestra de tiempo completo 1987 a la fecha, Maestra por horas 1979 a la fecha, Jefe de Academia de Economía 1981 a 1985, Jefe de Academia de Etica 1985 a 1993, Jefe de Academia de Taquigrafía y Mecanografía 1993 a 1999, Jefe de la Carrera Técnico en Contabilidad 1993 a la fecha, Jefe de Vinculación Escuela Empresa y Coordinadora de Servicio Social 1993 a la fecha.

En busca de mi superación personal y profesional he tomado cursos de actualización y capacitación docente, así como un Diplomado en Educación Sexual 1991 y otro en Desarrollo Organizacional en la Cátedra Universitaria 1994 y finalmente cursé la Maestría en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la U.A.N.L., 1997 a 1999.

He participado en los Programas de Estímulos Económicos desde 1991 a la fecha y en el año en curso ingresé al Programa de Apoyo a la Permanencia Universitaria.

Actualmente me siento muy contenta y satisfecha por los logros alcanzados tanto en mi vida personal como en la práctica profesional.



