

Ministerio de Justicia y Particular de la  
REPUBLICA ARGENTINA

Recibido el 20-I-93

Valor \$ 200

Nº Clasificación 1993 F297 SE.43



168739 AC

651  
Selección de personal  
Secretarios  
Empresas  
Luján

651-96583  
651

6518167N



**Universidad Técnica Particular de Loja**

**Escuela de Secretariado Ejecutivo**

**Los Procesos de Selección del Personal de  
las Secretarías y su ocupación en las  
Empresas Privadas de la Ciudad de Loja**

*Monografía previa a la obtención  
del Título de  
SECRETARIA EJECUTIVA*

**AUTORA:**

**Juzabeth Aniló Feijoo Feijoo**

**DIRECTOR:**

**Lcdo. Galo Guerrero Jiménez**

**1 9 9 2**



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2017

Galo Guerrero Jiménez

**C E R T I F I C A:**

Haber dirigido el presente trabajo, sobre el tema: "LOS PROCESOS DE SELECCION DEL PERSONAL DE LAS SECRETARIAS Y SU OCUPACION EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DE LA CIUDAD DE LOJA", el cual ha sido minuciosamente revisado y elaborado de acuerdo con las normas establecidas por el Reglamento Interno de la Universidad. En virtud de ello queda autorizada la presentación de este trabajo.



Lic. Galo Guerrero Jiménez  
DIRECTOR

El contenido del presente trabajo,  
las opiniones, investigación, con-  
clusiones y recomendaciones, son  
de exclusiva responsabilidad de la  
autora.

*J. Aniló Feijoo F.*

Juzabeth Aniló Feijoo Feijoo

## DEDICATORIA

En el transcurso de la vida de todo ser humano tiene a personas importantes, que son sus pa dres y hermanos, quienes con sacrificio y abnegación ven surgir a sus hijos, por eso, con in finito amor y la sincera promesa de no defraudar sus aspiraciones puestas en mí; dedico este esfuerzo último en mi fase estudiantil y en mi vida profesional, a los tres seres que me dieron la vida...

DIOS, CESAR Y SABINA

## AGRADECIMIENTO

Me satisface sobre manera dejar constancia de mi agradeci  
miento profundo a los profesores y autoridades de la Uni-  
versidad Técnica Particular de Loja, por haberme encauza-  
do por la senda del saber para realizar mi más caro anhe-  
lo; de manera especial al Lic. Galo Guerrero Jiménez, co  
mo director de la presente investigación quien décidida  
mente supo asesorarme para la elaboración de este trabajo  
y a todas las personas, quienes desinteresadamente han co  
laborado brindándome su apoyo y confianza.

## I N T R O D U C C I Ó N

A la investigación la he titulado "LOS PROCESOS DE SELECCION DEL PERSONAL DE LAS SECRETARIAS Y SU OCUPACION EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DE LA CIUDAD DE LOJA", pretendiendo coadyuvar al mejor desenvolvimiento del Departamento de Administración de Personal de las Empresas.

He considerado oportuno anotar el análisis de esta temática, por que creo que el valor de una Empresa se mide por la formación de las personas que la integran; pero la formación de esas personas se halla estrechamente ligada a la selección de las mismas. De ahí que el valor de una Empresa se mida en definitiva, por la selección de los individuos que se le van incorporando.

Desde otra perspectiva, considero que la meta fundamental de una empresa, debe ser la de conservar el talento humano. La forma de lograr este objetivo está perfectamente delineada al tomar en cada ocasión, decisiones prudentes sobre el personal, con conocimiento de causa; que es uno de los aspectos más importantes y significativos considerados debidamente en el Departamento de Administración de Personal. En efecto determinar un puesto para cada individuo, según sus cualidades, la inteligencia, las aptitudes, las habilidades, la motivación y el temperamento que son necesarias para lograr su ejecución; ha sido siempre un arduo problema, pues es un riesgo valorar y calificar cualidades sin conocer lo que luego exige cada tarea.

El conocimiento individual y la forma en que las aptitudes especiales de cada una de las personas pueden ser reconocidas con más precisión y ser utilizadas de la manera más apropiada; deben ser siempre el primer paso para discernir y dirigir todas las decisiones referentes a los procesos de selección del personal de las secretarías, que es en sí el tema que motivó mi inquietud e interés; para la realización de la presente investigación.

Los asuntos medulares que aquí se desglosan, responden a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los mecanismos que las empresas privadas implementan para la selección del personal de secretarías?
- ¿En qué grado incide en la eficacia del desarrollo empresarial, los procesos de colocación del personal?
- ¿Cuál es el nivel profesional con el que cuentan las secretarías de las empresas privadas locales?

Las anteriores cuestiones, encuentran vastas respuestas que las he considerado tratarlas a través de los siguientes capítulos:

En el Primer Capítulo se resalta aspectos referentes a la Administración de Recursos Humanos en las empresas privadas de la ciudad de Loja, así como su accionar, tomando en cuenta su plan total para asegurar el logro de sus objetivos.

En el Segundo Capítulo trato sobre el Proceso de Selección de la

Secretaria Idónea, para la oficina de, secretaría de las empresas y algunas etapas desde el momento en que las personas ofrecen sus servicios hasta concluir con su incorporación a la empresa siempre y cuando hayan superado el período de prueba. Importante es señalar que si el personal de las secretarias que integran una empresa han sido debidamente seleccionados y, en consecuencia son idóneas para desempeñar su cometido, el trabajo que a ellas les compete saldrá adelante con un óptimo nivel de calidad.

Respecto a la admisión, incorporación y adiestramiento del personal de secretarias de las empresas; similarmente hago hincapié de que una vez concluida la primera etapa de la selección, la aspirante inicia su vida de trabajo en la empresa incorporándose a ella, y sometiéndose previamente al plan establecido por la Dirección de Personal de la empresa, se presenta en el Tercer Capítulo.

El Capítulo Cuarto abarca el trabajo de investigación sobre el análisis demostrativo de la encuesta realizada a cuarenta y seis secretarias con respecto a su situación en las empresas privadas de la ciudad de Loja, en el cual constan los resultados correspondientes de las opiniones consignadas en los formularios de las encuestas, observación directa, junto con mi criterio muy personal y las entrevistas dirigidas a los gerentes, ejecutivos y directores de personal de las empresas privadas seleccionadas, con el fin de cruzar la información, para de esta manera conocer los juicios sobre sus secretarias acerca del desenvolvimiento en sus lugares de trabajo.

En el Capítulo Quinto detallo la imagen personal y profesional

de la secretaria ejecutiva, sintetizando a breves rasgos a través de un pequeño manual las metas que debe perseguir para que así logre coronar sus aspiraciones como una asistente administrativa de alta jerarquía.

Termino presentando las conclusiones y recomendaciones sobresalientes, resultado del proceso de investigación bibliográfica y de campo.

Aspiro con todo esto dar una visión de la realidad en que se encuentran inmersas las labores de las secretarias en las empresas privadas, situadas en puestos de gran responsabilidad. Este trabajo puede servir de referencia a los Jefes de Personal, Gerentes o ejecutivos a cargo de una empresa, para que adopten medidas encaminadas a prestar toda la atención y análisis que merece la tarea de la secretaria, la selección y posterior formación que en un futuro redundará en beneficio de la empresa.

# C O N T E N I D O

"LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LAS SECRETARIAS Y SU OCUPACIÓN EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DE LA CIUDAD DE LOJA".

## CAPITULO I

1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DE LA CIUDAD DE LOJA.
  - 1.1. La empresa privada y su accionar en la ciudad de Loja.
    - 1.1.1. Generalidades
    - 1.1.2. Clases de empresas.
      - 1.1.2.1. Sociedades individuales
      - 1.1.2.2. Sociedades colectivas
      - 1.1.2.3. Sociedades anónimas
      - 1.1.2.4. Por su patrimonio
      - 1.1.2.5. Por la estructura jurídica
      - 1.1.2.6. Por su tamaño
      - 1.1.2.7. Por su carácter socio económico
      - 1.1.2.8. De acuerdo al criterio de GUN COLIN CLARK.
  - 1.2. El papel de la administración de personal
    - 1.2.1. El programa de personal
      - 1.2.1.1. Administración
      - 1.2.1.2. La planeación
      - 1.2.1.3. La organización y asignación de personal.

- 1.2.2. Reclutamiento
- 1.2.3. Fuentes internas de reclutamiento
- 1.2.4. Fuentes externas de reclutamiento
- 1.2.5. Profesiogramas para el reclutamiento
- 1.2.6. Organización del puesto
- 1.2.7. Administración de sueldos y salarios.

## CAPITULO II

- 2. EL PROCESO DE SELECCIÓN DE LA SECRETARIA IDONEA PARA LA OFICINA DE SECRETARIA DE LAS EMPRESAS
  - 2.1. Generalidades de la etapa de selección
    - 2.1.1. Solicitud
    - 2.1.2. Examen
    - 2.1.3. Pruebas psicotécnicas
    - 2.1.4. Entrevista
    - 2.1.5. Fase de reconocimiento médico
    - 2.1.6. Cursillo previo
    - 2.1.7. Período de prueba.
  - 2.2. El papel de la selección en el programa de personal
  - 2.3. Selección de personal que trabaja con cara al público
  - 2.4. Pruebas psicotécnicas y entrevistas
    - 2.4.1. La inteligencia
    - 2.4.2. Las aptitudes
    - 2.4.3. La personalidad
    - 2.4.4. Los intereses
  - 2.5. Cuestionarios y exámenes de ingreso

- 2.5.1. Exámenes orales
- 2.5.2. Exámenes escritos
- 2.5.3. Exámenes prácticos
- 2.5.4. Exámenes mixtos
- 2.6. Costos de selección
- 2.7. Últimas etapas de la selección

### CAPITULO III

- 3. ADMISION, INCORPORACION Y ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL DE SECRETARIAS DE LAS EMPRESAS.
  - 3.1. Incorporación legal y efectiva
    - 3.1.1. Incorporación legal
    - 3.1.2. Incorporación efectiva
  - 3.2. La entrevista de recepción
  - 3.3. El manual de recepción
  - 3.4. Las visitas a la empresa
  - 3.5. Orientación y entrenamiento
    - 3.5.1. Orientación
    - 3.5.2. Entrenamiento
  - 3.6. Motivación
  - 3.7. Comunicación
  - 3.8. La función de la admisión y empleo
  - 3.9. Período de prueba en las empresas
  - 3.10. Adiestramiento y capacitación del personal de la empresa
  - 3.11. Etica profesional de la secretaria

## CAPITULO IV

4. ANALISIS DEMOSTRATIVO DE LA ENCUESTA REALIZADA A VARIAS SECRETARIAS CON RESPECTO A SU SITUACION EN LA EMPRESA PRIVADA DE LA CIUDAD DE LOJA

## CAPITULO V

5. IMAGEN PERSONAL Y PROFESIONAL DE LA SECRETARIA EJECUTIVA
  - 5.1. Metas de mejoramiento
  - 5.2. Puntos básicos sobre la asistencia profesional de una secretaria ejecutiva
    - 5.2.1. El escuchar es beneficioso
    - 5.2.2. Claves para tomar iniciativas, asumir nuevas y mayores responsabilidades y adquirir y ejercer la autoridad.
  - 5.3. Formas de mantener su trabajo en un alto nivel
    - 5.3.1. Capacidades tecnológicas
    - 5.3.2. Capacidades humanas
  - 5.4. La personalidad de la secretaria
  - 5.5. La presentación
  - 5.6. Ocupaciones fundamentales de la secretaria moderna.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

## DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

# CAPÍTULO I

## 1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DE LA CIUDAD DE LOJA

### 1.1. LA EMPRESA PRIVADA Y SU ACCIONAR EN LA CIUDAD DE LOJA

#### 1.1.1. Generalidades

Desde el punto de vista administrativo que me he propuesto analizar en mi trabajo de investigación, es necesario que ubique la definición de empresa, de acuerdo con el criterio de algunos autores.

Según GUZMÁN DE VALDIVIA: "Empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa." <sup>1</sup>

---

1. REINOSO CIFUENTES, Víctor, El Proceso Administrativo y su aplicación en las empresas, pág. 279.

Un concepto más general nos dice: "Es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos y legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos".<sup>1</sup>

Para la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.), la empresa es: "Toda organización de propiedad pública o privada, cuyo objetivo primordial es fabricar o distribuir mercancías o proveer servicios a la colectividad mediante el pago de los mismos".<sup>2</sup>

En fin, la empresa es la integración de los recursos cuya finalidad puede ser el cumplimiento de las actividades primarias, secundarias y terciarias, utilizando las herramientas administrativas, para lograr el desarrollo socio-económico de un país.

Desde el punto de vista económico, una empresa es una célula del cuerpo económico del país, que requiere para su verdadera organización, combinar un conjunto de factores con miras a la producción de bienes o servicios para el mercado. Hecho un análisis de lo que hasta aquí he podido anotar, es posible considerar tres tipos de empresas, a las que se las conoce bajo la denominación de sociedades.

---

1. Ob. cit., pág. 279

2. Ob. cit., pág. 280

## 1.1.2. Clases de Empresas

### 1.1.2.1. Sociedades Individuales

Son de sencilla creación y disolución, para el logro de sus objetivos casi siempre adoptan procedimientos flexibles, no requieren aprobación gubernamental, sus beneficios se gravan como renta personal y su propietario es el único responsable de deudas e impuestos.

### 1.1.2.2. Sociedades Colectivas

Pueden ser fundadas por sólo dos personas; en cuanto a sus objetivos gozarán de idéntica flexibilidad que en las sociedades individuales; sus socios se gravan por separado, y todos a excepción de los socios comanditarios, son responsables de sus deudas e impuestos. Ellos gozan de vida propia y por ello son independientes de la regulación gubernamental.

### 1.1.2.3. Sociedades Anónimas

Son de estructura más formal, operan bajo leyes gubernamentales, la vida legal que poseen puede ser continuada e independiente. El alcance de su actividad y su razón social están limitados por una autorización de constitución; sus beneficios se gravan separadamente de los ingresos de sus ejecutivos y propietarios.

Existen otros tipos de estructuras legales tales como: consor-

cios, trusts y pools, poco comunes pero de gran especialización.

Toda empresa, desde el momento en que abre sus puertas, se somete por una parte a presiones de tipo externo, derivadas del mercado al que sirve y en el ámbito donde se desenvuelve, y presiones internas originadas por factores endógenos; entonces una organización efectiva y eficiente de una empresa requiere que se consideren todas estas presiones y todos los cambios que pudiesen dar por diversos motivos y circunstancias.

Así mismo existirán objetivos de servicio, sociales y económicos que para alcanzarse tendrán que cumplir con ciertas estrategias siendo la más fundamental, la preparación de un plan operacional, como un intento de anticipar el futuro, a los efectos de alcanzar metas preestablecidas con un mínimo de costo y riesgo.

No debe prescindir de decir algo sobre los recursos de las empresas, como elementos que se requieren para llevar a cabo la acción de la planeación de empresas. Los recursos pueden clasificarse en: financieros, humanos, materiales y técnicos.

Las áreas en las que se puede desempeñar la empresa o las empresas son múltiples, mas como en nuestra ciudad sólo existe una pequeña empresa, dirigiré mi estudio hacia tres sectores: manufacturero, mayorista y detallista.

En el libro Administración de Empresas, Víctor García Cifuentes,

según si criterio añade la siguiente división de empresas:

1.1.2.4. Por su patrimonio

- a. Estatales, lucrativas y ellas a su vez en individuales y en sociedades.
- b. Privadas
- c. Mixtas no lucrativas citando a las cooperativas y a las asociaciones civiles.

1.1.2.5. Por la estructura jurídica

Se refieren a Sociedades:

- a. De capital y persona, que pueden ser: colectivas, de hecho o irregulares, sociedades encomandita simples, de responsabilidad limitada, cooperativas e individuales.
- b. De capital, contando entre ellas con: las sociedades anónimas y las de encomandita compuesta.

1.1.2.6. Por su tamaño

- a. Artesanales
- b. Pequeñas
- c. Medianas
- d. Grandes.

Existiendo para su clasificación criterios en torno al capital, número de asalariados y valor del equipo existente.

1.1.2.7. Por su carácter socio-económico

- a. Artesanales, por la índole de su capital
- b. Capitalistas, por su sistema de gestión
- c. Cooperativas, por su objetivo.

1.1.2.8. De acuerdo al criterio de GUN COLIN CLARK, habrá empresas de los siguientes tipos:

- a. PRIMARIAS O EXTRACTIVAS.- Especializadas en minería, pesca, ganadería, etc.
- b. SECUNDARIAS O DE TRANSFORMACION INDUSTRIALES. Para materias primas y energía y de transformación entre las que se toma en cuenta a la industria pesada, construcción, industria ligera y artesanía.
- c. TERCIARIAS O DE SERVICIO.- Contando entre ellas las de: transportes, bancos y otras instituciones financieras, comerciales, cooperativas, artesanales.

El Dr. Reinaldo Valarezo García en su obra "Loja, problemática actual", en lo referente a "Distribución de la población económicamente activa", sostiene que: "En Loja, ciudad y provincia, considerando que ha vivido relegada y siempre aislada a todo proceso de integración eco

nómica a nivel nacional, se ha mantenido y mantiene una bajísima ocupación humana en el incipiente sector industrial. Esto ha sido la causa que ha producido desocupación abierta de la fuerza de trabajo, así como de desocupación disfrazada en los centros urbanos (mano de obra ocupada en actividades de muy baja productividad). Hay desocupación también en las áreas rurales, dando como resultado que la mano de obra se oriente en exceso a las labores agrícolas. Esto se ha constituido en una característica común de nuestra economía provincial, justamente por la poca o nula calificación de la mano de obra en general.

Se afirma con mucha razón que el nivel de agrarismo, es uno de los principales indicadores que muestran el grado de atraso del conglomerado social, y la provincia de Loja arroja los siguientes datos en cuanto a la estructura poblacional por sectores de actividad principal:

El SECTOR PRIMARIO (agricultura, caza, silvicultura, pesca) a pesar del proceso migratorio no se reduce y tiende a incrementarse. El sector de la manufactura se ha estancado como consecuencia de la poca o ninguna inversión.

El escaso crecimiento de las diferentes ramas de actividad ha hecho que el potencial incremento de la PEA (población económicamente activa) se traduzca en subempleo, empleo disfrazado y desocupación, produciéndose un crítico desperdicio de los recursos humanos de la provincia.

En consideración con el continuo crecimiento poblacional en nuestra provincia, es menester que se haga una proyección futura de los niveles ocupacionales de la región y su relación con el grado de instrucción de la población, pues, esto refleja el aprovechamiento que se hace de los recursos humanos, en este sentido encontramos que:

El sector primario (agricultura, caza, silvicultura y pesca) capta la mayor cantidad de mano de obra no calificada, y un escaso nivel de instrucción, siendo mínimo el aporte de técnicos a nivel medio y superior que se dedican realmente a este campo, pues a medida que el nivel de educación crece, los trabajadores de estas ramas buscan en otra actividad el mejoramiento de su situación económico-social.

En lo referente al sector SECUNDARIO (industria, construcción y otros), se puede observar que existe una mayor complementación, en los niveles de instrucción, pues debido a que el proceso productivo de este sector es más tecnificado, se requiere que su personal sea cada día más especializado, por consiguiente su nivel educativo avanza paralelamente. Hay presencia de la Universidad Popular de la UNL (Universidad Nacional de Loja) y del SECAP.

El sector SERVICIOS (comercio, transporte, establecimientos financieros) presenta una gran gama heterogénea, siendo notable la presencia de niveles de instrucción superior y medio en la rama de servicios personales y establecimientos financieros, en las otras de este sector la instrucción elemental (primaria) es predominante.

Existe además trabajadores nuevos, nuevos profesionales a nivel su

perior y carreras intermedias que se incorporan a la población económicamente activa (PEA), subempleados, asalariados con escasa instrucción e inmigrantes de los sectores rurales hacia los centros urbanos en busca de mejorar su situación económica y generalmente con escasa instrucción, que soportan condiciones muy difíciles.

Aclaro que el estado educativo de un país o región es de suma importancia para su crecimiento económico. Los índices educativos, económicos, son convergentes y toda proyección de desarrollo económico permite señalar los huecos ocupacionales que es necesario rellenar con la enseñanza, y en base al trabajo, sobre todo.

## 1.2. EL PAPEL DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Toda organización sea cual fuere su naturaleza, para cumplir con su cometido, debe ser operada por y a través de personas, hasta llegar al punto culminante como es el logro de los objetivos, y, esto es posible cuando su personal individual y colectivamente ejercen sus máximos esfuerzos.

La Administración de Personal, como especialización funcional nueva, iníciase justamente en el período anterior a la Primera Guerra Mundial y en su desarrollo se ha auxiliado y sigue auxiliándose con la contribución de numerosas disciplinas y muy particularmente de las ciencias sociales. En nuestro tiempo y con las raíces en esta materia profundizadas en el pasado, se ha convertido en un asunto de estudios especializados y de prácticas formales.

De acuerdo con la Administración de Personal, en la ejecución de las funciones que son de su competencia, han de existir políticas y procedimientos que la gobiernan, también habrá materiales de trabajo que estarán siempre sujetos a cambio, como resultado de la experiencia y la investigación, de acuerdo con los avances tecnológicos logrados.

La Administración de Personal debe proporcionar la adquisición, el desarrollo, la utilización y el mantenimiento de la fuerza de trabajo y, con la ejecución de todas estas funciones estaremos cumpliendo con gran fase del proceso administrativo.

La adquisición, es la función que incluye el reclutamiento y la selección de los individuos calificados para el desempeño de algún cargo.

La función de desarrollo, es el hecho de educar y entrenar al empleado, para llenar los requerimientos de su puesto y mantenerse al día en sus cambios si estos fueran necesarios.

La utilización del personal tiene que ver con la asignación especial de los empleados en aquellos puestos en los cuales su trabajo es más efectivo.

El mantenimiento de la fuerza de trabajo se hace en base a remuneración, puesto que el deseo de los empleados por obtener ingresos, es una motivación para desplegar mayor esfuerzo.

La administración de personal, en base a lo anteriormente expuesto, ha sido y será necesario, mientras existan organizaciones formales.

La Oficina de Colocaciones es una dependencia perteneciente al Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos cuya actividad es de fundamental importancia en el desarrollo del país. Su objetivo fundamental es establecer un Banco de Datos de las personas que buscan trabajo, los mismos que son consignados en fichas, que han sido trabajadores con asesoramiento de la OIT (Organización Internacional del Trabajo). Los datos en su inicio son reservados pero posteriormente salen a la luz, cuando se requiere de la selección de personal para alguna finalidad.

Como ejemplos, a lo anteriormente señalado, he tomado al azar dos empresas de la ciudad de Loja, así:

En el caso del Filanbanco la utilización de personal radica en sus contratadas para un puesto específico, los cuales podrán rotar en base a las aptitudes de las personas y a las necesidades que se den, según lo expresan sus directivos.

La utilización del personal en IGAL (Industria Gaseosa Loja) depende en primera instancia de la selección previa y posteriormente se procede a la contratación, considerando un período de adiestramiento, para luego exigir el cumplimiento de las responsabilidades encomendadas.

### 1.2.1. El Programa de Personal

Llamaré programa a un plan total, en el que se establecen y definen objetivos, políticas y procedimientos así como presupuestos, que cubren las funciones que deben ser desempeñadas en la administración de personal.

Puede calificarse como programa de personal a aquel que contenga políticas, procedimientos y guías íntimamente relacionados, con los cuales se rijan los administradores y supervisores en cada departamento, para dirigir el trabajo de sus subordinados y así asegurar el logro de sus objetivos.

Todo programa de personal deberá cubrir con los asuntos que indico seguidamente:

#### 1.2.1.1. Administración

Es el proceso de planeación, organización, asignación de personal, dirección y control de las actividades y del personal de una organización, para la consecución de los objetivos prefijados.

#### 1.2.1.2. La Planeación

Es una operación preliminar que permite anticiparse a algo realizando ciertos preparativos en orden a enfrentarse a las condiciones que puedan en cierto modo afectar a la

organización y a sus operaciones, para que ocurran las condiciones deseadas.

La planificación implicaría entonces, la determinación de objetivos, las funciones que han de ejecutarse y la toma de decisiones.

Esta planeación se hará en base a datos pasados, sobre los que se proyectarán tendencia y sucesos futuros.

Dentro de la planeación de personal, deberá preverse fundamentalmente para organizar, asignar, dirigir y controlar las actividades de los empleados.

La planeación efectiva, podría aportar positivamente en lo que al campo de las relaciones humanas compete: puede proporcionar el flujo y asignación del trabajo, que origine en los empleados una mayor satisfacción en torno a la actividad realizada.

#### 1.2.1.3. La Organización y Asignación de Personal

Se logra estableciendo relación entre las actividades y las unidades estructurales de una compañía con otra y con los planes y objetivos que la compañía espera alcanzar.

La organización también incluye la colocación del personal, en cada lugar y el establecimiento de deberes, responsabilidades y relaciones de los administradores y su personal, dentro de las diversas unidades.

La dirección comprende la vigilancia y supervisión de las actividades y el personal de una organización. La dirección incluye entrenamiento, motivación, consejo y disciplina de los empleados, con el propósito de obtener su máxima contribución.

El control, consiste en poder determinar muy de cerca si se han podido obtener y si se están cumpliendo los planes y objetivos de la organización. Este sirve a los administradores para corregir errores en los planes previos y transformarlos en algo más real. Son así mismo medios informativos de alta calidad para los administradores y lo son de estímulo y evaluación de la eficiencia en la ejecución del trabajo.

En la EERSSA (Empresa Eléctrica Regional del Sur Sociedad Anónima), la administración de Personal o la Dirección de Recursos Humanos es la solución a problemas del personal, aspira lograr que los trabajadores tengan conciencia de lo que pueden esperar de la Empresa y de lo que la Empresa puede esperar de ellos. Además, la administración del capital humano pretende mejorar la moral, la eficiencia, la cooperación de los empleados y establecer armónicas relaciones obrero-patronales. Efectúa una evaluación del desempeño en base al análisis y apreciación comparativa de la productividad, eficiencia y resultados demostrados por el trabajador en la ejecución de su trabajo, frente a lo que la Empresa espera del mismo, en un período determinado. Lo hace con el propósito de estimular el rendimiento de los trabajadores para alcanzar mayor eficiencia en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Los resultados de la evaluación se harán conocer a

los jefes y subalternos para su revisión y ajustes.

Los registros, controles y estadísticas se aplican a todos los sistemas de la administración de personal, a las acciones del régimen disciplinario y otras similares. Esto permite una adecuada aplicación de las actividades de personal y constituyen un soporte para la toma de decisiones. Para su control llevan expedientes, tarjetas, cuadros, gráficos o formularios por tipo de actividad, por ejemplo: registros de capacitación, personal elegible, estadísticas de ausentismo, accidentes, control de vacaciones, permisos, etc.

En IGAL la Dirección del Personal resulta ser un proceso integral que se extiende desde que la persona es contratada y durante toda su permanencia en la empresa. El proceso en referencia abarca una serie de pasos o fases que podrían sintetizarse en lo siguiente: Inicialmente cuando se ha contratado a un empleado se empieza con un período de transición, lo cual significa dar al nuevo empleado una cierta orientación con el fin de evitar una falsa partida. Desde el punto de vista del Gerente esta fase consistirá en una explicación sobre la naturaleza y el objeto social de la institución, un recorrido por las instalaciones de la compañía resultará muy saludable; habrá la necesidad de explicarle las políticas, normas y procedimientos de la Empresa.

Luego se procederá a presentarlo a quienes serán sus compañeros de sección o departamento, enseñándole los diferentes niveles jerárquicos y líneas de mando existentes. Prontamente se lo pondrá a disposición de quien será su jefe inmediato con el fin de que reciba las

instrucciones específicas referentes al cargo a desempeñar, esto toma algún tiempo y variará en función del tipo de responsabilidad a ser encomendadas. Es preciso no perder de vista al empleado, y esto puede lograrse a través de los informes que periódicamente reportan los jefes inmediatos. Esto permite a su vez que la Jefatura de Personal, y el Gerente tengan los elementos de juicio necesarios a efecto de tomar decisiones ya sea asignándole al empleado un cargo de mayor responsabilidad, mantenerlo en el empleo o asignarle funciones más sencillas, es decir, la promoción del personal.

El control de personal se lo hace por niveles, en su inicio mediante el tarjetero o reloj de personal y posteriormente aplicando registros que llevan los jefes de cada sección o departamento, finalmente se cruza la información requerida.

### 1.2.2. Reclutamiento

Es un operativo que consiste en reunir el mayor número de aspirantes para un puesto de trabajo que se necesita cubrir, sometiéndolos primero a un escogimiento y por último a la selección entre los más idóneos, esto quiere decir entonces que, se pretende ante todo buscar hombres adecuados que no estén ni muy por encima ni muy por debajo del nivel requerido.

En todo proceso de reclutamiento, se debe ejercitar una política de adaptación a la situación del mercado de trabajo, en la que se tendrán en cuenta las circunstancias concretas existentes en el puesto por cubrir.

También es menester que se fije un programa específico, cuyos puntos sobresalientes han de relacionarse con:

- El número de personas que se precisan,
- El tipo de trabajo que han de realizar,
- Las características personales exigidas,
- La información previa que ha de darse a los candidatos en relación con las condiciones económicas, posibilidades de ascenso, características del trabajo, requisitos mínimos que han de cubrir, etc.
- La formación que será necesario impartir al nuevo empleado, y
- La fecha aproximada de su incorporación al puesto de trabajo.

Lo dicho hasta aquí puede resumirse así: "un reclutamiento bien llevado presupone una previsión de necesidades que evite la improvisación como sistema, a la vez que exige la fijación de una política que habiendo establecido los criterios que se han de respetar sirva posteriormente de cauce para la ejecución del programa que ha de ir haciéndola realidad".<sup>1</sup>

### 1.2.3. Fuentes Internas de Reclutamiento

Siendo necesidad de la empresa cubrir con un determinado puesto de trabajo, analizado éste y conocidas las características que debe poseer la persona que lo desempeñe, entramos en la fase de búsqueda de esa persona, dentro de la organización.

---

1. RIESGO MENGUEZ, Luis, Selección de Personal, España, Impreso por ALCO, Artes Gráficas, 1983, pág. 28.

Muchas veces el reclutamiento del personal se hace a través de indicaciones de los propios empleados, operación que resulta práctica en empresas medianas y pequeñas en las que todos los trabajadores se anotician de las necesidades de nuevo personal y se convierten en focos de propaganda del asunto. El reclutamiento también puede darse en empresas grandes, siempre y cuando la unidad existente para el efecto, ponga en conocimiento de los distintos jefes departamentales las necesidades de personas y las características requeridas, a fin de que, estos datos sean transmitidos en cadena a todos quienes integran la empresa y quienes se encargarán de buscar a los aspirantes que reúnan dichas características.

La implantación de un sistema de reclutamiento pretende por todos los medios establecer un mejor ambiente laboral; se hace notoria, asimismo, la incidencia psicológica en los empleados, al proporcionarles la oportunidad de que puedan entrar en su empresa, personas que se muestren capacitadas y por las que tengan algún interés.

Lo negativo de este asunto es que las "Presentaciones" de tal - cula sujeto, pueden tornarse a la postre en "recomendaciones", en las que no mirará la valía del candidato sino que se patentizará el deseo de que ocupe tal puesto.

Este sistema de reclutamiento supone la existencia de ciertos procedimientos entre los que sobresalen los que indico seguidamente:

- a) Los traslados.- No es sino el pase al puesto que se desea cubrir, de una persona que hasta entonces desempeñaba su

trabajo en otro lugar de la empresa.

- b) Las promociones.- Son traslados que no se dan en sentido horizontal sino más bien en sentido ascendente, o sea, cuando en el caso de darse una vacante y para cubrirla, se promociona a alguien que se encontraba en un nivel más modesto.

Los traslados y las promociones son situaciones que se dan siempre y cuando en estrecha relación con ellos, se opte por brindar cursos de preparación al personal, que pueden ser de adiestramiento, especialización y revalidación de conocimientos.

#### 1.2.4. Fuentes Externas de Reclutamiento

Permite la incorporación de individuos ajenos a la empresa, que enriquezcan y complementen la experiencia y los conocimientos de las personas que están dentro de ella.

Hay diversas fuentes externas de reclutamiento y entre ellas se cuenta con:

- a) Solicitudes de candidatos.- En las que el ofertante presenta sus características concretas, que le permiten hacer frente a determinada necesidad urgente de personal.
- b) Empresas consultoras.- Su función es mantener contacto con todos y cada uno de los candidatos considerados idóneos, me-

diante ficheros o poniendo anuncios de prensa.

- c) Centros de Formación.- Son organismos que ofrecen a la empresa el personal que han formado dotados de cierta experiencia, en la prospección de distintas fuentes.
- d) Universidades, sindicatos y empresas de competencia.- Son fuentes de reclutamiento muy utilizados, pues su objetivo es ofrecer personal altamente calificado, con gran experiencia y que puedan garantizar un óptimo rendimiento en el campo específico que dominan.

El modo de llevar a cabo el reclutamiento, variará según el tipo de personas que sean necesarias, así: obreros manuales, especializados, personal de oficina, cuadros superiores y directivos.

En este tipo de reclutamiento se insistirá mucho en "guardar absoluta discreción", en razón de que la reserva y el prestigio juegan un papel muy importante.

#### 1.2.5. PROFESIOGRAMAS PARA EL RECLUTAMIENTO

Son gráficos en los que se recogen datos obtenidos en base al análisis de tareas y exigencias fisiológicas, psicológicas y de formación de las personas.

Los profesiogramas son producto de la cualificación y cuantificación de datos obtenidos a través de cuestionarios, observación directa

y entrevistas.

Los primeros caracterizan por ser distintos para cada tipo de tarea y no son de fácil confección; éstos aparte de recordar los factores intervinientes en la tarea, permitirán dar énfasis a la importancia de cada uno de ellos, para finalmente homogeneizar las denominaciones, estableciendo datos comparativos. La observación directa y la entrevista, son métodos que dejan puerta abierta a la ampliación de datos, que surgen siempre en base al diálogo.

Reunida la información se determinarán los factores específicos de la tarea analizada, se hará la indentificación del trabajo junto con una breve descripción del mismo, en el que se harán constar los requisitos que exige así como el grado en que se han de poseer, pudiendo de esta forma elaborar una ficha con las condiciones que debe reunir la persona seleccionada para la tarea.

A continuación presento dos ejemplos de profesiogramas...

MINISTERIO DE TRABAJO Y RECURSOS HUMANOS  
DIRECCION NACIONAL DE EMPLEO Y RECURSOS HUMANOS

SECCION ANALISIS OCUPACIONAL Y PRUEBAS

FICHA PROFESIONAL

1. NOMBRE DE LA OCUPACION: Secretaria
2. CLAVE: O.I.T. 3.21. 20
3. OTROS NOMBRES CON LOS QUE SE LE CONOCE: Ninguno
4. TAREAS PRINCIPALES:
  - Atender al público dando y/o recibiendo información
  - Atender el teléfono u otros equipos de comunicación
  - Organizar la correspondencia, sumillar cartas y más documentos para enviarlos a los departamentos o personas respectivas.
  - Archivar documentos de acuerdo al sistema adoptado en la institución o empresa.
  - Puede llevar el kárdex
  - Puede tomar dictados taquigráficamente
  - Puede encargarse de otras labores menores de oficina.
5. OCUPACIONES AFINES:
 

Secretaria Taquimecanógrafa, Taquimecanógrafa, Mecanógrafa, Secretaria Bilingüe, Secretaria Ejecutiva.
6. REQUISITOS DEL PUESTO: (Referenciales)
  - Instrucción formal: secundaria especial: Secretariado
  - Conocimientos específicos: Nociones generales de contabilidad, redacción comercial, técnicas de archivo, mecanografía, ortografía, conocer relaciones humanas.

7. PROFESIOGRAMA	GRADOS				
	1	2	3	4	5
Seguridad en sí mismo			x		
Iniciativa			x		
Sociabilidad				x	
Estabilidad emocional				x	
Apariencia personal				x	
Inteligencia general			x		
Memoria para órdenes verbales y/o escritas				x	
Precisión			x		
Coordinación movimientos independientes manos				x	
Coordinación de vista manos				x	
Destrezas dedos			x		
Trabajar rápido por períodos cortos			x		

8. BATERIA DE PRUEBAS RECOMENDABLE

- GENERALES: Inteligencia general

Habilidad manual

Personalidad

PTT

= ESPECIFICOS: Taquigrafía

Mecanografía

Ortografía

Redacción.

Si bien tiene tareas semejantes a las de la oficinista; las tareas de las secretarias se diferencian porque son de mayor responsabilidad y cualidad que las de la oficinista.

## PERFIL PROFESIONAL DE UNA SECRETARIA

### NATURALEZA DEL TRABAJO

Ejecución de labores variadas de secretaria, en apoyo a la gestión administrativa de la Dirección de la EERSSA.

### FUNCIONES

- Mecanografiar oficios, memorandos y otros documentos similares.
- Asistir eventualmente a reuniones de trabajo
- Recibir, registrar, tramitar y controlar la correspondencia
- Redacción teneduría del libro de Actas del Directorio
- Tomar dictados, elaborar resúmenes de documentos y transcribirlos a máquina
- Realizar registros en tarjetas y formularios y reproducir documentos
- Atender al público, personal o telefónicamente
- Adiestrar el archivo de la unidad
- Operar el télex
- Atender y efectuar llamadas telefónicas y de radio.

### CARACTERISTICAS

- Trabajo sujeto a instrucciones precisas.
- Exige discreción en el manejo de la información
- Exige relación con el público.

### REQUISITOS MINIMOS

- A. EDUCACION: Haber aprobado 3 o 4 años de Universidad o su equivalente (Secretariado)
- B. EXPERIENCIA: De 2 años en funciones de secretaría.

FACTORES	C	D	E	F	G	H	I	J
GRADOS	4	2	5	1	1	1	1	1

Si tomo otros ejemplos, en la UTPL el reclutamiento se lo hace en base a convocatoria en el interior de la institución, prefiriendo que los candidatos sean estudiantes de cualesquiera de sus modalidades y cuyo rendimiento sea satisfactorio.

El reclutamiento en la EERSSA, de esta ciudad en primer lugar otorga a esta operación el calificativo de proceso con el que se motiva y atrae el mayor número de candidatos a ser seleccionados para el desempeño de diversos cargos en la organización.

El propósito es llegar a una ágil y oportuna obtención de aspirantes que faculte cubrir las necesidades presentes y futuras.

La fase del reclutamiento sigue estos lineamientos:

- investigación de las necesidades de los recursos humanos;
- determinación de las fuentes de provisión del capital humano;
- realización de convocatorias a concursos;

- Recepción de documentos;
- Mantenimiento de registros actualizados de información y reclutamiento.

La metodología utilizada se basa en la aplicación de las técnicas de las encuestas y la entrevista. Para la realización de las convocatorias, se sujetan a lo establecido en el Manual de Clasificación de Puestos, determinándose con antelación los medios por los que se hará su divulgación.

El adiestramiento, especialización y revalidación de conocimiento, corresponde al proceso de inducción, que es el que permite proporcionar al nuevo trabajador, la información relacionada con objetivos, actividades y funciones de la empresa, tratando de propiciar un ambiente adecuado de trabajo y por supuesto motivar su actuación para alcanzar su propósito cual es el de: obtener del trabajador mayor rendimiento y eficiencia en el desempeño de sus funciones y responsabilidades.

En la EERSSA, el proceso de inducción es aplicado a todo trabajador que ingresa a la empresa, a quien se le indicará sobre objetivos institucionales, así como la estructura y organización de la empresa; ambientación con el medio de trabajo, determinación de funciones específicas, normas y procedimientos; seguimiento de acciones, recepción de inquietudes y solución de problemas planteados por el trabajador.

En lo que respecta a la metodología, el conocimiento general de la empresa lo da la Unidad de Personal y Servicios la cual proporcionará la reglamentación vigente. El jefe inmediato es quien relacionará

al nuevo trabajador con sus demás compañeros y le asignará las funciones y tareas del puesto. El jefe inmediato y la Unidad de Personal y Servicios, efectuarán el seguimiento de las actuaciones del nuevo trabajador y adaptarán las medidas que fueren del caso.

La inducción implica la atención al trabajador durante un largo tiempo, hasta alcanzar resultados satisfactorios.

Para el reclutamiento de personal en IGAL, se ha establecido allí un sistema de selección que consta de las siguientes fases: al inicio se hace una entrevista personal al interesado, luego se procederá a la aplicación de tests de evaluación tanto en lo que se refiere a conocimientos como a las aptitudes, acudiendo también en algunas ocasiones a la aplicación de los tests psicológicos; obtenidos los resultados de estas pruebas, se procede a su clasificación en organismos altamente serios y confiables; reunidos entonces todos los elementos de juicio necesarios se toma finalmente la decisión de contratar o no al personal.

Respecto a los tipos de personal que se selecciona, se lo hará en base a las necesidades de la compañía sea a nivel de obreros, supervisores, jefes departamentales, técnicos, en las diferentes áreas de la empresa.

La selección de personal se hace en base a:

- La trayectoria de la persona interesada
- El perfil del puesto que se va a ocupar

- A las necesidades que tiene la empresa; en definitiva lo que se hace es establecer una concatenación de todo esto para la persona que se elija se encuadre plenamente dentro de las distintas actividades que le tocaría desempeñar.

El personal que labora en esta empresa ha recibido y recibe cursos de adiestramiento, especialización y revalidación de conocimientos, especialmente las secretarias y quienes laboran en el Departamento de Ventas.

#### 1.2.6. Organización del Puesto

Se denomina puesto a una unidad organizativa importante y básica, a la que le pertenecen ciertas responsabilidades y obligaciones, que vendrían a ser también las de los empleados que la desempeñan, tratando en todo caso de contribuir positivamente para el logro de los principales objetivos.

Dicho de otro modo, un puesto no es sino el segmento de una organización, del cual es directamente responsable un individuo, en el que se definen ciertas actividades organizacionales desempeñadas por el mismo, y se eslabonan aquellas con las de otros empleados, en pos de alcanzar los objetivos planteados.

El puesto representa el escalón que ocupa el individuo en la escalera de la organización y desde el cual aspira a ascender.

El nivel organizacional que ocupa un puesto, los deberes relati-

vos al mismo y la naturaleza de la autoridad ejercida a través de él, puede tener un efecto significativo sobre la posición relativa acordada para el puesto y la que los empleados asignan a él.

Hablando algo más sobre la temática en lo que respecta a la organización del trabajo y del puesto, y acorde con las características de la tecnología moderna, se puede decir que existen ya actividades de trabajo altamente especializadas, sin embargo, ha de tomarse en cuenta un factor al que se lo denomina descripción del puesto, el mismo que variará en su contenido y organización, de acuerdo con la calidad del trabajo que se está desempeñando, caracterizándolo por una identificación, en la que lógicamente se indicarán las obligaciones y el nivel de habilidad del puesto, por ejemplo asignando la palabra "OPERADOR", esto es valiéndose de un indicador, que puede servir como herramienta importante para los supervisores o simplemente como una ayuda eficaz para orientar y entrenar a los empleados, otras veces esto servirá para conciliar quejas apoyando a la acción disciplinaria en lo que tenga que ver con su cumplimiento.

Para otorgar un puesto en las empresas, sea cual fuese su especialidad, será necesario que haya una base de la cual partir y que se refiera exclusivamente a un programa de análisis de puestos, que llenen ciertas ambiciones y que aspiren al cumplimiento de los objetivos, partiendo de datos precisos.

La asignación y clasificación de puestos, tiene como propósito el determinar en forma precisa deberes y responsabilidades de los puestos y el establecimiento de requisitos mínimos para el desempeño de

los mismos.

En este proceso han de distinguirse las siguientes fases:

- Diagnóstico de la estructura de puestos;
- recepción y análisis de la información;
- descripción de clases;
- elaboración del Manual;
- revisión periódica y actualización del Manual de Clasificación.

La metodología necesaria para dar cumplimiento a este proceso básase en:

- La divulgación del sistema;
- realización de encuestas y entrevistas a jefes y subalternos;
- para hacer la clasificación ha de tenerse en cuenta; la naturaleza del trabajo, la complejidad que encierra, así como funciones, responsabilidades y supervisión;
- el Manual contendrá básicamente: definiciones e instrucciones para su uso, índices y descripción de cada clase de puesto.

En la EERSSA la clasificación de puestos se hace bajo las siguientes normas:

17. Todos los puestos, a excepción de los de Gerente y Auditor, serán clasificados.
18. El Manual de Clasificación de Puestos será aprobado por el Directorio.
19. La denominación de puestos constantes en el Manual de Clasificación de Puestos, será de uso obligatorio para todas las acciones de personal, rol de pagos y presupuesto.
20. La reclasificación de los puestos se efectuará a solicitud del

trabajador o de su jefe inmediato superior, siempre y cuando hayan variado sustancial y permanentemente las tareas y responsabilidades o se incorporen nuevas.

21. La reclasificación de puestos, en lo que respecta a remuneraciones, surtirá efecto siempre que exista la correspondiente partida presupuestaria.

En IGAL la asignación de puestos se hace siguiendo la misma mecánica que se emplea en la selección. Los ascensos de personal se hacen siguiendo la política de promoción, en base a la evaluación y asignación del personal se la hace dentro de las mejores opciones y de acuerdo a las necesidades más prioritarias; sin embargo, elegido el aspirante se lo llama personalmente y se entabla una conversación en forma muy amplia sobre el rol que deberá cumplir y de ahí se procede a su asignación directa.

En Filanbanco los ascensos se los hace en base a méritos, luego de celebrarse concursos internos.

#### 1.2.7. Administración de Sueldos y Salarios

Es desde todo punto de vista muy importante que la empresa o compañía, admistre su programa de salarios en forma efectiva, debido a que los resultados del programa son de importancia significativa y extensa. El salario no solamente afecta al empleado que lo recibe, sino a la compañía, institución o empresa que lo paga. Cada uno de estos grupos tiene para sí un interés directo, a pesar de sus notables diferencias.

El salario es para los empleados la base de un efecto primordial en sus comodidades, servicios y reservas financieras, para sí y para su familia. Es también un factor de influencia relativa en su posición medida por sus ingresos materiales. La posibilidad de obtención de salarios altos, sirve para motivar al empleado a incrementar su valor para la empresa, mejorando sus calificaciones y sus contribuciones personales a la misma.

Los salarios son importantes para la empresa, compañía, etc., por que pueden representar una parte significativa de sus costos de producción.

Los salarios pueden tener también un efecto importante sobre los diferentes grupos e instituciones que integran una sociedad; los altos salarios, por una parte dan a los empleados un mayor poder de compra, lo que incrementa la prosperidad de la comunidad, incluyendo la expansión de servicios que se hace posible como resultado de un mayor apoyo financiero a las unidades gubernamentales.

En lo que a determinación de salarios respecto, diré que es un problema o situación bastante compleja por la existencia de muchos factores que acuden en calidad de variables y que por lógica ejercen efecto sobre las tarifas de salarios. Entre estos factores pueden citarse; negociaciones colectivas, la posibilidad de pagar, el mercado laboral, el valor relativo de un trabajo y la legislación. Estos factores, cuando actúan independientemente, o en armonía uno con otro, pueden servir para forzar los salarios hacia arriba o hacia abajo,

dependiendo del efecto que tenga cada factor sobre los salarios. Cuando actúan como fuerzas balanceantes, tales factores, pueden servir para modificarse del uno al otro y estabilizar los salarios.

Si una compañía o empresa, desea mantener la eficiencia y la moral de sus empleados, está en la obligación de pagar salarios que sean suficientes para permitirles gozar de un estandar de vida adecuado, si esto no sucede, los empleados podrán verse forzados a buscar empleo en otra parte o a incrementar sus ingresos "trasnochando", ésto es, ocupando un segundo empleo.

Si los salarios son inadecuados daría lugar a que los empleados se sientan tentados a cometer sustracciones o actos ilícitos, defraudando su activo o en otros casos a contribuir con esfuerzo mínimo a las labores a ellos asignadas.

Finalmente lo necesario y fundamental en el establecimiento de salarios es que en las empresas se dé una política de salarios sólida, con la que se obre con equidad y justicia, tanto desde el punto de vista de la empresa, compañía, etc., como de cada individuo que en ellas sirve.

La política salarial, tiene que ver directamente con las remuneraciones que perciben cada uno de los empleados. En este sentido, la forma como la EERSSA lleva su política salarial, es la siguiente:

30. La remuneración estará conforme, básicamente, a la responsabilidad y complejidad del puesto y a la eficiencia y méritos demos-

trados por el trabajador.

31. El sueldo básico asignado en la escala respectiva aprobada, no podrá ser modificado, sino únicamente, como resultado de una revalorización.
32. La escala de sueldos será aprobada por la Junta General de Accionistas.
33. Toda persona que ingrese a la Empresa en calidad de trabajador, recibirá el sueldo básico inicial del puesto para el cual fue contratado.

La política salarial comprende entonces la administración de las asignaciones monetarias que percibe el trabajador como prestación a sus servicios.

El propósito fundamental de ella será mantener una remuneración equitativa y justa, de acuerdo con la importancia del puesto y al grado de eficiencia y méritos demostrados, para asegurar la continuidad en el trabajo y la carrera profesional y fomentar el desarrollo social y económico de los trabajadores.

Para el ejercicio de la política salarial se observará también una metodología la misma que consistirá en:

- La valoración de puestos por el método de puntos, y que consiste en establecer factores comunes a todos los puestos, dan una puntaje a todos ellos y establecer las diversas categorías.
- La revalorización se hará cuando los grados de los factores de va

valoración haya variado en una clase de puestos;

- La valoración de la eficiencia y méritos se determinarán a través del Sistema de Evaluación del Desempeño y del Reglamento de Escalafón;
- Los contratos colectivos se constituyen en fuente importante para el establecimiento del régimen de remuneraciones.

Respecto al último punto señalado diré que en la EERSSA, se celebró hace poquísimos tiempo el Décimo Primer Contrato Colectivo, entre ella y el comité de Empresa de los Trabajadores.

Su objeto refiérese fundamentalmente a la regulación de modalidades y condiciones de trabajo entre la EERSSA y sus trabajadores. El tiempo de duración será de dos años contados desde el primero de enero de 1991. El ámbito de aplicación comprende y ampara a todos los trabajadores que hubiesen cumplido un año de labores en la Empresa, con excepción del personal que tiene la modalidad de contratos señalados en la parte final del Art. octavo del contrato. Estos, entre otros son los múltiples beneficios de la EERSSA, sólo por tomar un ejemplo, entre varias instituciones que hay en la ciudad de Loja y que bien podrían servir para avanzar mi análisis sobre el presente capítulo: "Administración de sueldos y salarios".

## CAPITULO II

### 2. EL PROCESO DE SELECCIÓN DE LA SECRETARIA IDÓNEA PARA LA OFICINA DE SECRETARÍA DE LAS EMPRESAS.

#### 2.1. GENERALIDADES DE LA ETAPA DE SELECCIÓN

Considero en primera instancia, qué es la selección, y refiriéndome a ella le otorgo la significación siguiente: es un proceso de orden técnico-administrativo mediante el cual una empresa o colectividad busca, examina o incorpora únicamente a las personas que precisa.

Esta etapa tiene su inicio en el momento en que las personas ofrecen sus servicios y concluye con su incorporación siempre y cuando hayan superado la llamada etapa de prueba.

Desde otro punto de vista puedo dar a la selección otra significación: "es un conjunto de técnicas, que nos van a permitir encontrar a las personas más adecuadas, para desempeñar determinado puesto de trabajo".<sup>1</sup>

(1). RIESGO MENGUEZ, Luis, Selección de Personal, pág. 87, Ibid.

Este proceso goza de importancia en tanto logre que sean incorporados a la empresa empleados idóneos, cuyo trabajo repercutirá en su productividad y economía, una vez que se hayan puesto en juego situaciones inherentes a conseguir una adecuada orientación profesional, basada en las aptitudes, personalidad, intereses y salidas profesionales de los aspirantes.

La selección a la que me refiero, requiere para su ejecución de la existencia de una política, que señale en sus líneas fundamentales el camino a seguir, basándose en directrices de carácter general, normas a aplicar y por un control de resultados que estarán en armonía con las leyes vigentes.

Ahora hablaré del método de selección, haciendo una síntesis de sus fases más importantes.

### 2.1.1. Solicitud

Es un documento en el cual el aspirante consigna sus datos personales lo que posibilita su conocimiento previo. Esto facilita:

- la labor de selección, cuando no se cumple con determinadas condiciones;
- La agrupación, que se la hace en base a las características que presentan cada uno de los candidatos;
- la orientación, hacia los trabajos más adecuados.

### 2.1.2. Examen

Mediante el se ejecuta la comprobación de cuanto el aspirante es y conoce, permitiendo su adecuación a las necesidades de trabajo producidas en la empresa. Esta se hará de acuerdo a la clase de trabajo o puesto que se tenga que cubrir, ya sea en forma teórica o práctica.

### 2.1.3. Pruebas Psicotécnicas

De su aplicación depende el poder conocer, con suficiente aproximación: aptitudes, personalidad e intereses de cada individuo en particular, para que ellas a su vez armonicen con las características reales del puesto de trabajo que se desea cubrir.

### 2.1.4. Entrevista

Sirve para completar los datos obtenidos en las fases anteriores, es ante todo el momento más adecuado para frente a frente al aspirante conocer sus opiniones, apreciar su capacidad reflexiva, crítica y de relación, así como sus reacciones y posibles dificultades.

### 2.1.5. Fase de reconocimiento médico

Su objetivo es poder determinar si el aspirante reúne las condiciones físicas necesarias para la realización del trabajo en cuestión.

### 2.1.6. Cursillo previo

Aunque el candidato a ocupar un puesto en una empresa haya superado todas las pruebas es preciso que realice este cursillo previo, con la finalidad de que en él se le brinden conocimientos generales relacionados con la empresa y específicos en cuanto al trabajo que ha de realizar.

### 2.1.7. Período de prueba

Aquí el trabajador incorporado ya a su quehacer, será evaluado en función a la calidad de la actividad desplegada.

A continuación presento dos ejemplos de solicitud que la empresa privada de Filanbanco y Emproloja tienen para los aspirantes a un puesto de secretaria o función afin.



## SOLICITUD DE EMPLEO

(Llenar a mano por el solicitante)

Cargo al que aspira: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

### 1. INFORMACION PERSONAL

#### 1.1. Del Postulante

Nombres y Apellidos		Edad	Estatura	Peso	FOTO ACTUAL
Lugar/Nacimiento	Fecha-Nacimiento	Nacionalidad	Estado Civil		
Dirección		Teléfono	Tipo/Sangre		
Cédula-Identidad No.	Libreta Militar No.	Afiliación IESS	Licencia No.	Pasaporte	

#### 1.2 Del Grupo Familiar

FAMILIARES A SU CARGO	Número	Hasta 12 Años <input type="checkbox"/>	Otros
	de Hijos	De 12 - 18 Años <input type="checkbox"/>	_____
		Mayores de 18 Años <input type="checkbox"/>	_____
Nombre del Padre		Nacionalidad	Domicilio
Lugar de Trabajo	Cargo que Desempeña	Dirección	Teléfono
Nombre de la Madre		Nacionalidad	Domicilio
Lugar de Trabajo	Cargo que Desempeña	Dirección	Teléfono
Nombre del Cónyuge		Nacionalidad	Domicilio
Lugar de Trabajo	Cargo que Desempeña	Dirección	Teléfono

#### 1.3 Informe Económico

Presupuesto Gastos M		Otros Ingresos Concepto		Sueldo que Aspira
S		S/ Concepto _____		S
Vive en Casa	Propia <input type="checkbox"/>	Valor Arriendo/Dividendo	Disponibilidad/Volar	
	Alquilada <input type="checkbox"/>	S/	S/ I / No I /	
Referencia Bancaria				
Cta. Cta. No.	Banco	Cta. Ahorro No.	Banco	
Tarjetas de Crédito			Pertenece Club Dpto. Soc.	
Nombre _____ No. _____			Cual? _____	

2. EDUCACION Y APTITUDES

NIVEL	NOMBRE/LA INSTITUCION	LUGAR	AÑOS CURSADOS	TITULO OBTENIDO
Primaria			1-2-3-4-5-6	
Secundaria				
Universidad				
Otros				
Estudios Actuales		Institución	Año que Cursa	Horario

CAPACITACION RECIBIDA: Señale los cursos más importantes que ha tomado

CURSO O SEMINARIO	FECHA	INSTITUCION	LUGAR	DURACION

MENCIONE LOS IDIOMAS QUE CONOCE  
REGULAR (R), BIEN (B) Y MAL (M)

ACTIVIDADES RECREATIVAS

IDIOMAS	LEE	ESCRI.	HABLA	PASATIEMPOS	DEPORTES	HABIL.ESPC.

3. CONOCIMIENTOS GENERALES

ACTIVIDAD	SI	NO	ACTIVIDAD	SI	NO	ACTIVIDAD	SI	NO
Contabilidad			Manejo Fax/Telex			Ventas		
Computación			Ortografía			Tecn./Archivo		
Wordprocess			Mecanografía					

Qué proyectos inmediatos tiene para perfeccionar sus conocimientos?

---

Cuáles son sus metas a nivel Profesional?

---

Le gustaría a Ud. trabajar en un cargo en el cuál prevalezcan:

- El trato con el público
- Las labores de oficina sin contacto con el público
- Las labores de oficina con contacto con el público
- Cualquiera de las antes nombradas

**4. INFORMACION LABORAL  
EMPLEOS ANTERIORES**

Empiece por su trabajo actual o el último desempeñado.

EMPRESA	CIUDAD	TELEFONO	CARGO	JEFE INMEDIATO	SUELDO	DESDE	HASTA

VERIFICACION DE LA INFORMACION (No escriba aquí) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

EMPRESA	CIUDAD	TELEFONO	CARGO	JEFE INMEDIATO	SUELDO	DESDE	HASTA

VERIFICACION DE LA INFORMACION (No escriba aquí) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

EMPRESA	CIUDAD	TELEFONO	CARGO	JEFE INMEDIATO	SUELDO	DESDE	HASTA

VERIFICACION DE LA INFORMACION (No escriba aquí) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

EMPRESA	CIUDAD	TELEFONO	CARGO	JEFE INMEDIATO	SUELDO	DESDE	HASTA

VERIFICACION DE LA INFORMACION (No escriba aquí) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**5. REFERENCIAS PERSONALES**

N: Parentes o Patronos anteriores

NOMBRE	EMPRESA	DIRECCION	TELEFONO

**6. REFERENCIAS PERSONALES INTERNAS**

Escriba los nombres de amigos o parentes que trabajen en Fianbanco

NOMBRE	EMPRESA	DIRECCION	TELEFONO

**7. REFERENCIAS FAMILIARES**

De un familiar suyo que se encuentra empleado o tenga negocio propio

NOMBRE	EMPRESA	DIRECCION	TELEFONO

Afirmo que los datos de esta solicitud son correctos.

Firma del Solicitante

**SOLO PARA USO DE RR. HH.**

OBSERVACIONES			
Puesto Asignado	Código de Cargo	Fecha de Ingreso	Salario Inicial
Gerente de Personal		Gerente Selecc. y Desarrollo	Gerente División RR. HH.

Esta Solicitud se archivará en la Carpeta Personal del Empleado



Ha llenado alguna vez una solicitud de trabajo en EMPROLOJA? ..... Hace qué tiempo?  
 Quién le dió referencia de esta Empresa? Agencia  Anuncio  Directamente  Recomendación   
 Por qué quiere trabajar en EMPROLOJA?  
 .....

Qué cargo desearía? ..... Qué sueldo aspira ganar? \$.....  
 Cuando podría empezar?  
 Tiene algún amigo o pariente trabajando en EMPROLOJA? ..... Cómo se llama?  
 ..... Relación  
 Pertenece a algún Club, Alianza o Asociación ..... A cual?  
 Dignidad que ocupa?  
 Aceptaría cambios de ocupación? SI  NO

**ESTUDIOS**

Educación	NOMBRE DEL PLANTEL	Años aprobados	Título (obtenido o Especialización)	Fecha Mes y Año
Primaria	.....	.....	.....	.....
Secundaria	.....	.....	.....	.....
Superior	.....	.....	.....	.....
Industrial	.....	.....	.....	.....
Técnica	.....	.....	.....	.....
Cursos	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
Seminarios	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

**DATOS FAMILIARES**

	NOMBRES COMPLETOS	Dirección	Edad	Ocupaciones	Institución Empresa o Patrono
Padre	.....	.....	.....	.....	.....
Madre	.....	.....	.....	.....	.....
Esposa (o)	.....	.....	.....	.....	.....
Hijos	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
Hermanos	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....

## REFERENCIAS

Anote a continuación los datos de personas que puedan dar Referencias de Usted.  
(No deben ser sus familiares).

	Nombres Completos	Domicilio o Lugar de Trabajo	Teléfono
1.-	.....	.....	.....
2.-	.....	.....	.....
3.-	.....	.....	.....
	.....	.....	.....

## ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES

(Explicar claramente en el espacio)

¿Posee algún defecto físico? Explique .....

¿Cuál fue la última vez que faltó a su trabajo por enfermedad? (Cuánto tiempo) .....

¿Está usted actualmente bajo tratamiento médico? Explique .....

¿Está usted actualmente bajo tratamiento siquiátrico? Explique .....

## LEA CUIDADOSAMENTE ANTES DE FIRMAR

- 1.- Certifico que la Información dada es Verdica y Completa, y que cualquier omisión o declaración falsa incluyendo la del Examen Médico, pueda ser considerada razón suficiente para mi despido en caso de ser empleado por la Compañía.
- 2.- Autorizo a EMPROLCJA, para llevar a cabo cualquier Investigación que fuese necesaria con respecto a mi persona; ya sea por medio de mis pasados jefes o a través de las personas dadas como referencia; excluyendo a dicha Compañía de cualquier responsabilidad que resulte de esta Investigación.

Fecha .....

Firma del Aspirante .....

## 2.2. EL PAPEL DE LA SELECCION EN EL PROGRAMA DE PERSONAL.

El programa de personal al que me referiré ahora estará siempre a cargo del Director o Jefe de Personal, pues a él se le atribuye primero el reclutamiento de empleados en todos los niveles y que la empresa requiere.

El Jefe de Personal deberá por tanto conocer ampliamente el mercado laboral de la localidad y también deberá establecer un programa que atraiga a gran número de empleados competentes.

Cuando se dé el éxito aspirado en esta tarea primera, llamada de reclutamiento, la empresa podrá contar con numerosos candidatos para cada puesto y de hecho estará frente a un nuevo problema que podrá ser analizado, formulando las siguientes preguntas: 1. ¿Cuáles de los candidatos más son más competentes? 2. ¿Cuáles de ellos serán buenos trabajadores? 3. ¿Cuáles serán empleados estables y de servicio prolongado?; en otras palabras, ¿manejará un programa de selección?

La selección final puede depender entonces del director o del departamento de personal; pero el servicio de personal deberá seleccionar a cada candidato para proporcionarles a los jefes de departamentos, los datos que le permitan efectuar su propia selección.

Los encargados del personal deberán tener conocimientos detallados sobre: entrevistas, requisitos de empleo, pruebas y medición de las habilidades humanas y otras especialidades.

Cuanto mejores sean los dispositivos de selección y las especificaciones y descripciones de los puestos, más sencilla será la tarea de situar a las personas adecuadas en los puestos apropiados.

Debe destacarse que otro de los deberes de la oficina de personal es supervisar la redacción de las descripciones de los puestos y el desarrollo de las especificaciones de labores.

### 2.3. SELECCION DE PERSONAL QUE TRABAJA CON CARA AL PÚBLICO.

El persona que desempeña este tipo de trabajo deberá reunir fundamentalmente estas características: buena salud, estabilidad emocional, personalidad abierta, adecuada presencia personal, habilidad para relacionarse, iniciativa, animosidad, constancia, lealtad, que les permita defenderse de presiones y una inteligencia de nivel similar a la de los clientes; todas ellas deberán observarse en un trabajador, a la hora de hacer su selección, en razón de que que con su actuación influirá no sólo en la imagen de la empresa a la que presta sus servicios sino que estará otorgándole seguridad, eficiencia, regularidad y economía.

El proceso de selección que se implementará de acuerdo con el caso que me ocupa deberá iniciarse con la selección paulatina, de ahí se ejercitará la selección bajo responsabilidad de la persona de la que va a depender el personal; continuará la selección en contacto estrecho con los Directivos de la empresa y finalmente se optará por la selección en estrecha vinculación con la Unidad de Formación de Perso-

nal; ello equivale a hacer una preselección; superada esta fase se hará la selección de entre los aspirantes que lograron pasar la etapa anterior. La selección a la que tantas veces me he referido se hará en base al nivel cultural, a las pruebas psicológicas; a las condiciones físicas, durante el período de formación o a través del período de prueba, en el que deberá cumplirse la realización de un pequeño cursillo complementario sobre tópicos muy necesarios. Para que esto alcance logros positivos ha de obrarse con gran espíritu de justicia y manteniendo hacia el aspirante una mentalidad de servicio cordial.

#### 2.4. PRUEBAS PSICOTECNICAS Y ENTREVISTAS

Inicialmente definiré a la ciencia denominada PSICOTECNICA, como una rama de la Psicología Aplicada, destinada a obtener resultados prácticos y de cualificación, en cualquier actividad humana; partiendo entonces de esta premisa cito que, las pruebas psicotécnicas servirán para poder distinguir a cada individuo, de acuerdo con su nivel intelectual, a sus aptitudes físicas, a las características de su personalidad, e inclusive de sus intereses, factores que también ejercen influencia notable en el rendimiento de las personas en su trabajo y que de suyo son bastante difíciles de obtenerlas, en base a la diferencia notable que presentan los seres humanos.

Dentro de cuanto se aspira a medir con la aplicación de las pruebas psicotécnicas tenemos:

### 2.4.1. La Inteligencia

Es en sí la capacidad que tiene el sujeto en distinto grado y que le sirve para determinar la posible forma de llevar hacia adelante un trabajo. Sin embargo de esto me pregunto, ¿cómo podré medir la inteligencia? y mi respuesta coincide con la de muchos estudiosos que indican que se hará mediante el cociente de inteligencia, que vendría a ser el resultado de dividir la edad mental del individuo obtenida a través de algunas pruebas, por la edad real y multiplicando este resultado por cien.

También pueden aplicarse los test de inteligencia, los mismos que podrían ser: individuales, autoadministrados y de realización. De ello los más fiables son los primeros.

Hay ocasiones en que se aplicarán los test verbales, muy especialmente en el campo de la selección; entre ellos los de mayor notoriedad son los siguientes:

TEST OTIS, consiste en presentar a los aspirantes 75 problemas de analogía, vocabulario, ordenación de frases, razonamiento, definiciones, en orden de dificultad creciente; que debe ser resuelto en treinta minutos; aquí la puntuación dependerá del número de respuestas exactas.

El test WAIS, presenta diez pruebas fundamentales, de éstas cinco son verbales y cinco de ejecución y suplementario de vocabulario que es también oral; sirve para apreciar la inteligencia teórica y la

inteligencia práctica.

El test AMPE, es un conjunto de pruebas realizadas en determinado tiempo y sirven para conocer el cociente intelectual.

Pueden haber así mismo test no verbales, de este grupo los más utilizados son: El test D-48, llamado también de las matrices progresivas de Raven, el PM 38, los mismos que cuentan con series incompletas de figuras, que serán observadas en conjunto, bien sea por la manera de entrelazarse o bien por la forma como se yuxtaponen, hasta llegar a su solución.

#### 2.4.2. Las Aptitudes

También son medibles mediante test y se las define como la capacidad de los individuos para llevar a cabo ciertas tareas.

Los test más conocidos en este ámbito son:

- El test de comprensión mecánica de Bennet, que sirve para medir la capacidad mecánica en general.
- El test Minnesota de ensamblaje mecánico, en el que el aspirante debe montar piezas de algunos mecanismos, en un tiempo límite.
- El test Minnesota de relaciones espaciales, que consiste en que el aspirante deberá introducir piezas de distintas dimensiones en cuatro tableros que contienen cuarenta y ocho huecos.
- El Minnesota Clerical test, que mide la capacidad de compara

ciones numéricas por una parte y por otra la capacidad de comparación de las palabras.

- El General Clerical Test de Bennet, sirve para medir la capacidad específica para el desarrollo de trabajos típicos de oficina.

- El test de Destreza de Stromberg, que mide destrezas y la coordinación psicomotriz.

- El test de McQuarie, que es de habilidad mecánica.

Los test de capacidad psicosensorial, sirven para medir la sensibilidad general.

Existen otros test con los que se miden aptitudes especiales como el test Seashore, que mide el talento musical; el AC o test de Capacidad Creadora, el test de Supervisión y Mando que consiste en una serie de preguntas referentes a problemas en el plano de las relaciones humanas, con subordinados, colegas y superiores y a cuestiones de dirección de personal.

Cecilio Benito señala el siguiente profesiograma como ejemplo para la realización de los test individuales o de grupo en su obra "Cómo ser elegido en una selección de personal".

1. Si nos cita una empresa para realizar unos test para una selección de personal en horas de trabajo:
  - a. Debemos pedir permiso en la empresa y buscar en la que trabajamos diciendo la razón de pedirlo.

b. Debemos mentir descaradamente y buscar una excusa plausible para poder ausentarnos

--	--

2. Su opinión frente a los test es:

a. Son muy útiles y necesarios

b. Son inútiles pero los realizo para que me seleccionen

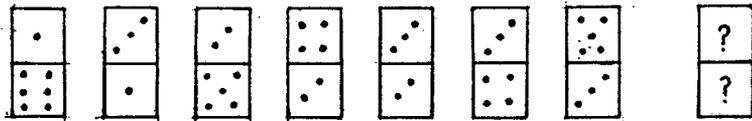
--	--

3. Completar la serie en 30"

67    64    59    43    32    19    ?

--	--

4. Completar la ficha en 30"



1er. intento


2do. intento


5. ¿Cuál es la palabra que no está relacionada con las otras de la siguiente lista (en 15 seg):

caballo, cacerola, cepo, cadena, canción

1er. intento----- 2do. intento -----

6. ¿Qué palabra de la lista adjunta se relaciona con la palabra "án gel" (en 15 seg.):

Basalto, Rosa, Abad, Caniche, Atmósfera

1er. intento----- 2do. intento -----

7. Escribir en un papel el mayor número posible de palabras que em-

piecen por Z. No son válidos los nombres propios ni las derivadas de la palabra ya escrita. Tiempo 5 minutos.

a. Más de 35 palabras

b. Entre 15 y 35

1ra. vez      2da. vez

c. Menos de 15

--	--

8. Ud. conduce un autobús. En la primera media hora recorre 10 km, se para 7 veces, da 5 giros a la derecha y 3 giros a la izquierda. En la segunda media hora recorre 13 Km, se para 8 veces, da 16 giros a la izquierda y 8 a la derecha. En la hora siguiente recorre 40 Km, se para 20 veces, da 15 giros a la derecha y 7 a la izquierda. Sin volver a leer el problema. Escriba en el espacio indicado más abajo el nombre del conductor del autobús.

1er. intento, ----- 2do. intento -----

9. Realice las siguientes operaciones aritméticas en un minuto con dos decimales en su caso:

153 + 749      284 - 49      15 x 17      218 : 16      825 : 213

358 - 474      16 x 19      113 : 339

1er. intento -----

2do. intento -----

a. 8 operaciones bien

b. 4 - 8 operaciones bien

c. menos 4 operaciones bien

1ra vez      2da vez

--	--

10. Ud. está comiendo en un restaurante y observa que en la sopa que le sirve el camarero hay una mosca. Entonces Ud., actúa de la si

guiente forma:

- a. Pide la hoja de reclamaciones, la rellena, se va y no vuelve por el restaurante.
- b. Arma un escándalo al camarero y pide que venga el maitre para reclamarle.
- c. Quita la mosca de la sopa y se la toma.
- d. Le pide al camarero que le retire el plato, que no tiene apetito.
- e. Pide el plato siguiente, no permite que lo retiren el primero que contiene el insecto, sigue comiendo y cuando finaliza la comida le pide el libro de reclamaciones, llamando a varios testigos que corroboren el hecho.

--	--

11. Durante un minuto dirá en voz alta un resumen de C.V., en el idioma que Ud. dice que domina.

- a. Lo realiza sin dificultad
- b. Se atranca algunas veces pero lo dice
- c. No consigue superar la prueba.

--	--

12. Observar la lista de palabras que sigue a continuación durante 3 minutos. Sin mirarla, escríbala en un papel aparte.

Manzana, sumisión, bondad, cauces, alfabeto, montaña, estrecho, salmos, capital, nórdica, caldera, esquimal, castillo, ciclón, bastón, carretera, redondo, farolero, traición, decimal, culebra, pastor, carbón, luminoso, palmera, barbudo, azucarado.

--	--

- a. Escriba 30 palabras correctamente
- b. Escriba de 15 a 30 correctamente
- c. Escriba menos de 15 correctamente

1ra. vez    2da. vez

--	--

13. Usted está solicitando un puesto de ejecutivo de ventas y debe rellenar el cuestionario siguiente de forma que su personalidad se adapta a este punto. Coloque un círculo en el lugar SI o NO que corresponde a su opinión sobre la frase anterior. Hágalo rápidamente, sin pensar demasiado las respuestas.

	primer intento	segundo intento
- Te sueles comer las uñas	SI NO	SI NO
- No puedes estar sin hacer nada	SI NO	SI NO
- Actúas sin pensar las consecuencias de las cosas	SI NO	SI NO
- Se guarda para Ud. sus opiniones	SI NO	SI NO
- Se considera un jefe	SI NO	SI NO
- Alguna vez tuvo esperando a alguien en una cita	SI NO	SI NO
- Se siente inferior	SI NO	SI NO
- A veces me siento inútil	SI NO	SI NO
- A menudo sueña despierto	SI NO	SI NO
- Prefiere asociarse con personas más jó venes que Ud.	SI NO	SI NO
- Soy un enviado especial de Dios	SI NO	SI NO
- Le molesta la idea de que la gente que pasa por la calle lo esté mirando	SI NO	SI NO

	primer intento		segundo intento	
- Nunca digo una mentira	SI	NO	SI	NO
- Creo que conspiran contra mí	SI	NO	SI	NO
- Para Ud. los libros son más entrenidos que los amigos	SI	NO	SI	NO
- Duermo mal, tiene pesadillas a menudo	SI	NO	SI	NO
- Generalmente prefiere pasar sólo(a) la velada	SI	NO	SI	NO
- La gente dice que eres nervioso(a)	SI	NO	SI	NO

Este tipo de profesiograma ha sido sustraído de una empresa "X" , que bien puede servir como un ejemplar para que sea aplicado a los aspirantes a un empleo.

1. El opuesto de amor es..... (?)  
1 grado, 2 enojo, 3 odio, 4 extraño, 5 novio..... ( )
2. Decir que las piedras piensan es (?)  
a. absurdo, 2 engañoso, 3 imperdonable, 4 injusto 5 malo..... ( )
3. El oro vale más que la plata porque es(?)  
1. más pesado, 2 más escaso, 3 más amarillo, 4 más hermoso . ( )
4. El opuesto de siempre es (?)  
1 a veces, 2 con frecuencia, 2 ocasionalmente, 4 rara vez,  
5 nunca ..... ( )
5. En un matrimonio hay siempre (?)  
1 sacerdote, 2 música, 3 flores, 4 novia, 5 torta ..... ( )
6. Cuál de las seis preposiciones que van a continuación expli

con el siguiente proverbio: "Quien mucho abarca, poco aprieta" ( )

1. Por los hechos se conoce
  2. Las apariencias engañan
  3. Por ambicionar demasiado se puede perder todo
  4. Las experiencias desagradables nos enseñan a ser cuidadoso
  5. Es más fácil decir que hacer
  6. Lo más seguro se pierde.
7. Que sentencia de las contenidas en el N°6 explica este proverbio:  
 No todo lo que brilla es oro..... ( )
8. Qué sentencia explica este proverbio:  
 "Del dicho al hecho hay mucho trecho"..... ( )
9. ¿Cuál de las cinco cosas siguientes se parece menos a las otras cuatro..... ( )
10. Lo opuesto de leal es ( ? )  
 1 traidor, 2 enemigo, 3 ladrón, 4 cobarde, 5 envidioso .. ( )
11. En general, es más seguro juzgar el carácter de un hombre por su: 1 voz, 2 traje, 3 hechos, 4 fortuna, 5 cara ... ( )
12. Una persona que pretende ser lo que no es, se dice que es(?)  
 a sensible, 2 natural, 3 vana, 4 hipócrita, 5 prejuiciosa. ( )
13. Un padre es siempre (?) que su hijo  
 1 más alto, 1 más juicioso, 3 más rico, 4 mayor, 5 más robusto( )
- 14.Cuál de las cinco cosas se parecen menos a las otras cuatro?  
 1 nuez, 2 rábano, 3 rosa, 4 manzana, 5 papa..... ( )
15. Si las dos primeras proposiciones siguientes son verdaderas, la tercera es (?)

todos los miembros de este comité son radicales. Pérez no es radical.

Pérez es miembro del comité

1 verdadero, 2 falso, 3 incierto ..... ( )

16. Qué palabra se necesita para principiar la siguiente sentencia?

"..... los cuatro lados de un rectángulo son iguales es un cuadrado"

1 aunque, 2 si, 3 desde, 4 pues, 5 luego..... ( )

17. Un hombre no siempre tiene... (?)

1 huesos, 2 corazón, 3 dientes, 4 nervios, 5 pulmones.. ( )

18. Lo que la gente piensa de una persona constituye su...(?)

1 personalidad, 2 carácter, 3 reputación, 4 biografía, 5 carrera..... ( )

19. Las siguientes palabras forman una sentencia si ellas se arreglan en su debido orden. Con qué letra empezaría la primera palabra de la sentencia?

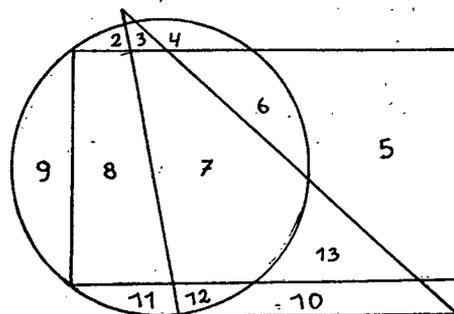
Hace sol las crecer plantas el..... ( )

20. Las palabras "pertinente" y "permanente" significan...(?)

1 lo mismo, 2 lo contrario, 3 ni lo mismo ni lo contrario ( )

21.Cuál de las cinco palabras siguientes se parece menos a las otras cuatro?

1. fuerte, 2 malo, 3 maduro, 4 redondo, 5 venir... ( )
22. Busque las dos letras que en esta misma sentencia apare-  
ceñan por tercera vez más cerca del principio..... ( )
23. Entre los números que siguen, hay uno que no corresponde  
a la serie. Indique el número que deberá reemplazarlo -  
para completar la serie.  
1 2 4 7 16 23 ..... ( )
24. ¿Si las palabras que van a continuación se colocaran en de  
bido orden. Con qué letra empezaría la sexta palabra de  
la sentencia?  
vida, amigos valiosa de la hacerse posesión para es en la  
una habilidad..... ( )
25. ¿Qué número está en el espacio que está en el rectángulo  
y en el triángulo, pero no en el círculo?..... ( )



### 2.4.3. La Personalidad

Es el resultado del temperamento y del carácter so metidos al influjo de la voluntad y fijado por la costumbre. Para su estudio requerirá de cuestionarios entre los que se mencionan los siguientes:

- Cuestionarios de la personalidad de Bernreuter, aplicado pa ra identificar a las personas dotadas de la capacidad de mando.
- El Minnesota Multiphasic Personality Inventory, que permite diferenciar a las personas normales de aquellas otras aquejadas de taras, alteraciones o defectos de la personalidad.

El CEP de Pinillos, que aprecia: control, neurotismo, extroversión, introversión, paranoidismo, sumisión, sinceridad e insinceridad.

Entre las pruebas proyectivas para la diagnosis de la personalidad está el Rorschach, en el que presentando unas láminas con man chas de tinta, se puede deducir la personalidad del sujeto, a través de la interpretación de lo que se en dichas manchas.

En la selección de personal puede utilizarse también:

- a) el dibujo de la figura humana de Machover;
- b) el dibujo de una casa, de un árbol y de una persona de Buck,
- c) el dibujo del árbol de Koch, cuya valoración se hará en base a los detalles y proporciones de la figura, el estilo y

el método de ejecución.

## INVENTARIO DE PERSONALIDAD

### TEST DE ROBERT BERNREUTER

Las preguntas de este cuestionario están destinadas a descubrir sus intereses, actitudes y tendencias. No es una prueba de inteligencia. No hay respuestas buenas ni malas.

1. ¿Se siente Ud. mal por el hecho de ser considerado diferente a los demás o poco respetuoso de los convencionalismos sociales?
2. ¿Sueña despierto a menudo?
3. ¿Trata por lo general de resolver por sí solo sus problemas sin solicitar la ayuda de otras personas?
4. ¿Ha cruzado alguna vez la calle para evitar encontrarse con alguien?
5. ¿Puede resistir una crítica sin sentirse molesto?
6. ¿Hace siempre caridad a los pobres en la calle?
7. ¿Prefiere la compañía de personas más jóvenes que Ud.?
8. ¿Se siente con frecuencia desgraciado?
9. ¿Le desagrada encontrarse en lugares que conoce?
10. ¿Se desanima fácilmente cuando las opiniones ajenas no coinciden

con las de Ud.?

11. ¿Trata de imponer su voluntad aunque tenga que luchar con dificultades?
12. ¿Se sonroja frecuentemente?
13. ¿Le interesan más los deportes que los asuntos intelectuales?
14. ¿Se considera Ud. nervioso?
15. Tiene Ud. la costumbre de protestar cuando está esperando y otra persona le gana su turno?
16. ¿Ha tratado alguna vez de discutir con algún guardián o portero o de engañarlo a fin de que lo dejen pasar?
17. ¿Le afecta el elogio o la censura de los demás?
18. ¿Es Ud. meticoloso en varios aspectos?
19. ¿Es Ud. aficionado a regatear los precios al hacer alguna compra?
20. ¿Pierde Ud. su espontaneidad en presencia de sus superiores ya sea profesorado o jefes?
21. ¿Tiene Ud. con frecuencia ideas que le perturban el sueño?
22. ¿Es lento para tomar decisiones?
23. ¿Cree Ud, que podrá entregarse en tal forma al trabajo creador sin necesitar de la presencia de amistades íntimas?
24. ¿Ud. se considera tímido?

25. ¿Le interesa en general estudiar a fondo los motivos de la conducta ajena?
26. ¿Se siente Ud. de mal humor con frecuencia?
27. ¿Cambian en forma rápida sus intereses?
28. ¿Es Ud. muy conversador en las reuniones sociales?
29. ¿Ha interrumpido o interrogado Ud. a algún orador mientras se ha dirigido al público.
30. ¿Le molesta a Ud. mucho, tener que devolver a la tienda los objetos que ya ha comprado?
31. ¿Se siente Ud. más optimista cuando está en compañía de un grupo?
32. ¿Prefiere Ud. viajar con alguna persona para que le haga compañía o actúe de secretaria?
33. ¿Prefiere Ud. trabajar por su propia iniciativa, antes que seguir las indicaciones de un superior a quien respeta?
34. ¿Se expresa Ud. generalmente mejor de palabra que por escrito?
35. ¿Le desagrada a Ud. algún trabajo que representa aislarse algunos años?
36. ¿Ha pedido Ud. dinero para una causa ideal que le interesa?
37. ¿Trata Ud. generalmente de evitar el trabajo con personas dominantes o mandonas?
38. ¿Le ayuda a Ud. más las conversaciones que la lectura para aclarar

o formular ideas?

39. ¿Le preocupa por mucho tiempo sus fracasos?
40. ¿Ha organizado Ud. por su propia iniciativa un club, agrupación, centro, etc.?
41. ¿Si ve Ud. un accidente se preocupa por tomar parte activa en los trabajos de socorro?
42. ¿Le causa miedo presentarse ante el público?
43. ¿Le gusta llevar solas las responsabilidades?
44. ¿Le distraen a Ud. más los libros que los compañeros?
45. ¿Ha sentido alguna vez mareos o vértigos?
46. ¿Le hieren a Ud. las burlas sin justificación alguna?
47. ¿Desea Ud. tener algunas personas a su lado cuando le dan malas noticias?
48. ¿Le molesta que la gente observe su trabajo, incluso haciéndolo bien?
49. ¿Hay épocas en que se siente solo?
50. ¿Trata en general de evitar toda discusión?
51. ¿Siente Ud. con facilidad heridos sus sentimientos?
52. ¿Prefiere en general realizar, sus planes sólo en lugar de hacerlo acompañado?

53. ¿Cree Ud, que al comunicar a los demás sus éxitos es lo que más les satisface a ellos?
54. ¿Se siente extraño o solo cuando están en compañía de personas desconocidas?
55. ¿Es económico y prudente para contraer deudas?
56. ¿Tiene Ud, cuidado de decir cosas que pueden molestar los sentimientos ajenos?
57. ¿Llora Ud. con facilidad?
58. ¿Reclama Ud. al sirviente cuando está mal atendido?
59. ¿Encuentra dificultad hablar en público?
60. ¿Hace Ud. siempre en borrador sus cartas antes de mandarlas?
61. ¿Le agrada en general a Ud, pasar una tarde solo?
62. ¿Hace Ud. amistades con facilidad?
63. ¿Si come fuera de su casa prefiere que otras personas le elijan lo que va a comer?
64. ¿Le molesta a Ud. mucho pedir un favor a desconocidos?
65. ¿Se siente Ud. incómodo cuando ha saludado equivocadamente a un desconocido!
66. ¿Encuentra Ud. difícil librarse de los vendedores a plazo?
67. ¿Le piden a Ud. algunas personas consejos?

68. ¿Se olvida uno de los sentimientos de los demás cuando está haciendo un trabajo de mucha importancia?
69. ¿Con frecuencia se decide Ud. demasiado tarde para realizar las cosas?
70. ¿Le gusta que sus amistades se interesen por Ud. cuando se encuentra enfermo?
71. ¿Su estado de ánimo es variable?
72. ¿Se siente Ud. inferior a los demás?
73. ¿Tiene Ud. a veces pensamientos inútiles que le mortifican o molestan?
74. ¿Reprende Ud. o se incomoda con una persona que no tiene lista a tiempo el trabajo que ha encomendado?
75. ¿Mejora Ud. en general su rendimiento en el juego cuando encuentra un adversario que le es francamente superior?
76. ¿Ha desempeñado con frecuencia el papel de conferencista o animador de un grupo de personas?
77. ¿Se aprovecha Ud. de los demás?
78. ¿Cuando se encuentra Ud. deprimido busca a alguien que le levante el ánimo o le consuele?
79. ¿Por lo general entiende Ud. un problema estudiándolo solo, que discutiéndolo con los demás?
80. ¿Le falta a Ud. confianza en sí mismo?

81. ¿Le gusta a Ud. la admiración de los demás antes que su éxito alcanzado?
82. ¿Está dispuesto a arriesgarse por su propia cuenta en una empresa de resultados dudosos?
83. ¿Se siente Ud. inclinado a buscar el contacto de personas triunfadoras, con el objeto de estimular o aplaudir sus ambiciones?
84. ¿Le molesta a Ud. que le den consejos?
85. ¿Considera que cumplir con las costumbres y normas sociales es algo fundamental en la vida?
86. ¿Prefiere quedarse de pie todo el tiempo cuando llega tarde a una conferencia?
87. ¿Le gusta oír la opinión de muchas personas, antes de tomar una decisión importante?
88. ¿Cuando está Ud. en una reunión de la cual sabe de lo que va a tratarse, deja la iniciativa a los demás para dar soluciones?
89. ¿Tiene Ud. dificultad para introducir gente a una reunión?
90. ¿Le gusta a Ud. tratar a una persona dominante como ella la trata a Ud.?
91. ¿Con frecuencia se distrae, que a menudo pierde la noción de lo que está haciendo!
92. ¿Es Ud. capaz de discutir con una persona más anciana a la cual respeta?

93. ¿Encuentra Ud. dificultades al tomar decisiones por sí mismo?
94. ¿Intenta Ud. siempre animar una reunión cuando la encuentra aburrida?
95. ¿Le gustaría encararse a Ud. con una persona, cuando ésta le ha calumniado?
96. ¿Cuando asiste a una reunión o a un té le molesta ir a encontrar a la persona más importante.
97. ¿Encuentra Ud. que el trato con la gente es un estímulo superior a cualquier otro?
98. ¿Prefiere estar solo en momentos de crisis emocionales?
99. ¿Tiende a ser extremista en sus doctrinas políticas, sociales o religiosas?
100. ¿Prefiere estar solo en momentos de crisis emocionales?
101. ¿Prefiere por lo general trabajar con otros?
102. ¿Trabaja Ud. Mejor cuando lo elogian?
103. ¿Le cuesta trabajo iniciar una conversación con un desconocido?
104. ¿Alternan sus sentimientos entre la alegría y la tristeza sin motivo aparente?
105. ¿Cuida Ud. en general guardar secretos sus sentimientos?
106. ¿Le persigue la idea de desgracias posibles?

107. ¿Cuida Ud. sistemáticamente su propiedad personal?
108. ¿Puede Ud. resistir largo tiempo en un trabajo, sin que nadie le ayude o estimule?
109. ¿Cuando lee Ud. un libre, le sugiere tantas ideas como cuando discute más tarde a propósito de él?
110. ¿Cuando tiene preocupaciones las resuelve sin buscar ayuda?
111. ¿Ha sido Ud. presidente, director, etc., de algún grupo durante los últimos cinco años?
112. ¿Prefiere tomar las decisiones rápidas sin consultar a nadie?
113. ¿Si saliera a excursión con un grupo de personas por una región que nadie conociera el camino, dejará que otra persona tomara la iniciativa de guiar al grupo?
114. ¿Le molesta la idea de que le gente lo mira cuando va por la calle?
115. ¿Se encuentra Ud. exitado con frecuencia? /
116. ¿Tiene Ud. fama de criticar constantemente a los demás?
117. ¿Le gusta tomar otras responsabilidades además de las suyas?
118. ¿Se mantiene Ud. en segundo plano en las actividades sociales?
119. ¿Le molesta mucho que le digan cómo debe hacer las cosas?
120. ¿Considera que el matrimonio es indispensable para su felicidad actual o futura?

121. ¿Le gusta mucho estar en compañía de personas?
122. ¿Puede estar Ud. optimista cuando le rodean personas deprimidas?
123. ¿Le gusta la disciplina?
124. ¿Se pondría Ud. nervioso, si tuviera que exponer una idea en una discusión con otras personas que no conoce?
125. ¿Es Ud. indiferente respecto al sexo completamente?

#### CUESTIONARIO SN (59)

(E. CERDA)

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará Ud. una serie de preguntas a las cuales debe responder marcado con una X, una de las posibles respuestas: Verdad = V, No lo sé = ?, Falso = F. Lea cada pregunta con atención. Piense cuál es su opinión o su comportamiento habitual frente a cada situación, luego marque con una X aquella respuesta que corresponde a su opinión o a su comportamiento. Evite en lo posible, marcar las respuesta "?". Utilice esta forma de respuesta SOLO cuando Ud. verdaderamente no puede decidirse por la respuesta "Verdadera" o la de "Falso". Responda a todas las preguntas sin olvidarse de ninguna. En esta prueba no hay malas respuestas, todas son buenas, si expresan lo que Ud. en verdad piensa o siente en cada caso.

Pueden empezar; tienen tiempo libre, pero procure no demorar -

demasiado.

- |     |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|
| 1.  | Siento a veces oleadas de calor o de fríos.....   | V | ? | F |
| 2.  | Me he desmayado más de dos veces en mi vida.....  | V | ? | F |
| 3.  | Tengo frecuentemente vértigos.....  | V | ? | F |
| 4.  | A veces, al oír un chiste picante, no puedo dejar de reír.....                            | V | ? | F |
| 5.  | Tiendo a ponerme nervioso cuando se me acercan un superior.....                           | V | ? | F |
| 6.  | Soy propenso a desmayarme ante la presencia de sangre.....                                | V | ? | F |
| 7.  | Me siento inseguro, intranquilo, cuando estoy solo, sin amigos.....                       | V | ? | F |
| 8.  | En este momento precisamente, me siento nervioso: ..                                      | V | ? | F |
| 9.  | Me equivoco con cierta frecuencia cuando me dan órdenes.....                              | V | ? | F |
| 10. | Tengo una confusión de ideas cuando debo hacer algo, rápidamente.....                     | V | ? | F |
| 11. | Me enfado, me enojo a veces.....  | V | ? | F |
| 12. | He padecido o padezco de dificultades al hablar, por ejemplo, tartamudeo, o balbuceo..... | V | ? | F |

13. Si pudiera entrar en un espectáculo sin pagar y tuviera la seguridad de que nadie me vería, quizá lo haría..... V ? F
14. Me siento feliz y contento la mayor parte del tiempo..... V ? F
15. Algunas veces he llegado tarde a una cita o al trabajo..... V ? F
16. Me siento como fastidiado la mayor parte del tiempo, haga lo que haga..... V ? F
17. Creo que mi futuro es muy poco esperanzador, muy poco halagador..... V ? F
18. Me resulta difícil emocionarme ante situaciones conmovedoras..... V ? F
19. Algunas veces me vienen ganas de "soltar" malas palabras..... V ? F
20. Casi siempre estoy callado y me pongo en segundo plano cuando se celebra una reunión en la que se encuentran mis amistades..... V ? F
21. La gente suele decir que soy una persona nerviosa..... V ? F
22. Tengo temores y aprensiones..... V ? F

23. Frecuentemente me cuesta trabajo conciliar el sueño. V ? F
24. A veces murmuro o critico a otras personas..... V ? F
25. Cuando como en mi casa no siempre como con la misma corrección y esmero que cuando estoy invitado..... V ? F
26. Tengo temporadas en las que me despierto varias veces por la noche..... V ? F
27. Los pequeños disgustos me producen abatimiento y me ponen nervioso..... V ? F
28. Me desanimo cuando tengo varias preocupaciones a la vez..... V ? F
29. A veces doy mi opinión sobre cosas que en realidad no conozco bien..... V ? F
30. Algunas veces me siento abatido y triste..... V ? F
31. Siento molestias en la región del corazón..... V ? F
32. Mi corazón empieza de repente a latir de prisa, sin que haya ninguna razón que lo justifique..... V ? F
33. Tengo frecuentemente palpitaciones cardíacas..... V ? F
34. Frecuentemente, cuando estoy pensando en alguna cosa, me asalta de repente una especie de sobresalto o de angustia..... V ? F
35. A veces he dejado para mañana lo que debía haber hecho hoy..... V ? F
36. Me estremezco o tiemblo a menudo..... V ? F
37. Me despierto frecuentemente con pesadillas o sobresaltos..... V ? F
38. Cuando no me encuentro bien, a veces me pongo de mal humor..... V ? F

39. Me encuentro a menudo con tensión o excitación nerviosa..... V ? F
40. A veces he tenido pensamientos que no habría podido contarlos..... V ? F
41. He tenido a veces tics (sacudidas o contracciones nerviosas continuas e involuntarias) de la cara, de la cabeza, de los hombros..... V ? F
42. Tengo las manos o los pies fríos, incluso cuando hace calor..... V ? F
43. Tengo temporadas de agotamiento o de fatiga..... V ? F
44. A veces no digo exactamente la verdad..... V ? F
45. A menudo me levanto cansado por la mañana..... V ? F
46. Tengo una sensación de opresión o un dolor de cabeza que me dificulta realizar mis actividades..... V ? F
47. Me encuentro frecuentemente tan fatigado o agotado que incluso no me siento ni con deseos de comer..... V ? F
48. A veces he usado un bus sin pagar mi pasaje..... V ? F
49. Tengo buen apetito..... V ? F
50. Padezco frecuentemente de estreñimiento..... V ? F
51. Tengo frecuentemente ganas de vomitar..... V ? F
52. Me gusta conocer algunas personas importantes, entre otras razones, porque pienso que yo también soy alguien más importante..... V ? F
53. He tenido alguna vez algún ataque de nervios con sacudidas..... V ? F
54. Me considero una persona más bien sensible..... V ? F
55. Me considero una persona más bien tímida..... V ? F

56. Alguna vez me he hecho el distraído y he procurado saltarme el turno de una cola..... V ? F
57. Me pongo nervioso con facilidad..... V ? F
58. Me pongo colérico si no puedo obtener las cosas que deseo enseguida..... V ? F
59. Tengo a veces explosiones de mal genio..... V ? F

## RESUMEN:

Escala "N" Puntos: ----- Nota T: -----

Apreciación -----

Escala "S" Puntos: ----- Nota T: -----

Apreciación -----

**2.4.4. Los intereses**

Son respuestas de benévola inclinación, de agrado, de predisposición favorable determinada tarea o profesión. Ellos se conocen presionando especial atención al empleo del tiempo libre, a la actitud de curiosidad ante todo cuanto le rodea o dicho de otra forma a través de la actuación concreta de las personas.

**2.5. CUESTIONARIOS Y EXÁMENES DE INGRESO**

Cuestionarios se denominan a los formularios que el aspirante llena, para cumplir con las siguientes funciones: cubrir con información, mediante la cual se logrará su valoración previa, que servirá de base para el desarrollo de la entrevista.

Considero que el momento oportuno para la entrega del cuestionario dentro del proceso de selección es antes de la entrevista, no sólo porque evita el gasto innecesario del tiempo sino porque se lo realizará con mayor interés.

En la confección de los cuestionarios deberán respetarse los siguientes puntos:

- "\* observar un orden lógico que facilite su posterior consulta;
- \* hacer tan sólo aquellas preguntas que aporten datos de interés para el fin que se pretende;
- \* emplear lenguaje sencillo y comprensible;
- \* dejar los espacios convenientes tanto para su cumplimentación como para las posteriores anotaciones".<sup>2</sup>

¿Qué deben recoger los cuestionarios?

Contestando a esta interrogante me permito indicar que ellos recogerán datos personales, dirección, instrucción, conocimientos especiales, trabajo actual y trabajos anteriores, así como también preferencias.

¿Qué debe evitarse en la confección de los cuestionarios?

El uso de términos demasiado generales en unas ocasiones, superfluos en otras o poco gratos a los aspirantes.

---

1. RIESGO MENGUEZ, Luis, Selección de Personal, pág. 96

Dentro de las normas prácticas para la confección de los cuestionarios denominados de admisión se sabe que a ellos les corresponde un formato de tamaño europeo standard UNI A4 de dimensión equivalente a 21 x 29.5 cm, con alguna variante que darse en 21 x 27 cm., esta circunstancia permite poder encontrar ficheros adecuados para su archivo e inclusive sobre si se requiere su envío. El número de páginas estará de acuerdo o en relación con el contenido del cuestionario y el tipo de letra elegido (máximo 4).

El papel en que se han de confeccionar deberá ser lo suficientemente resistente, de buena calidad, en color blanco o en tonalidades suaves para hacer posible que resalte todo lo que se ha escrito. Es preferible utilizar cartulina ligera.

En lo que a confección respecta ha de tenerse especial cuidado por estudiarse la probable respuesta y así poder dejar espacios mayores o menores según convenga.

El lugar de la fotografía será señalado en la parte superior izquierda del cuestionario.

Los exámenes son instrumentos de medida sobre determinados conocimientos. Cubren una fase en el proceso de selección y con ellos se trata de comprobar la formación del aspirante y de esta manera saber si ella está en condiciones de desempeñar el puesto de trabajo. Los exámenes pueden ser: orales, escritos, prácticos, y mixtos.

### 2.5.1. Exámenes Orales

En su constitución intervienen series de preguntas con las que se podrá apreciar el nivel de conocimiento de los candidatos, en los aspectos que se pretende medir.

Para que haya objetividad en todos los exámenes orales es necesario que el candidato reúna ciertas condiciones como: estar relajado, tranquilo, sin tensiones de ninguna clase, para de esta manera lograr despertar en él examinado mayor confianza.

Los exámenes orales son imprescindibles en los casos en que se desea comprobar si el examinado posee un nivel de conocimientos en lo concerniente al dominio de idiomas y, cuando se hace el examen presencial, para la ejecución de determinados trabajos con cara al público (azafatas, relacionadores públicos, etc.).

### 2.5.2. Exámenes Escritos

Son documentos que permiten el análisis del nivel cultural del sujeto, circunscrito a los conocimientos que se exigen en determinado trabajo.

La ventaja de su aplicación radica en que simultáneamente pueden ser aplicados a un gran número de candidatos; con ellos se logrará una calificación más justa y objetiva de los aspirantes sometidos a una misma prueba; no se facilita el hecho de que se dé margen al influjo

de factores de simpatía o de antipatía de los examinadores por los aspirantes.

La desventaja de su aplicación es no poder ofrecer un amplio conocimiento de la personalidad del candidato.

#### 2.5.3. Exámenes Prácticos.

Su objetivo es medir el nivel de experiencia de las personas, para la actividad que se ha de desempeñar; su aplicación acarrea dificultades en lo que respecta al grado de clasificación personal de los aspirantes, por la diversidad de acciones y reacciones.

#### 2.5.4. Exámenes Mixtos

Surgen por combinación de los anteriores, con ellos se pretende comprobar la preparación teórica que tiene el aspirante y se procura hacer una investigación de su nivel práctico en íntima relación con la tarea que deberá realizar cada aspirante.

Lo característico de todos los tipos de exámenes será reunir ciertas cualidades como por ejemplo: ser graduables, estandarizados, válidos, fiables, inéditos, interesantes, uniformes, objetivos, rápidos y finalmente ofrecerán dispersión a través de la forma de mostrar las diferencias individuales de los aspirantes.

## 2.6. COSTOS DE SELECCIÓN

De vital importancia en la función de selección es la situación de finanzas o costos, en virtud de que toda empresa por pequeña o grande que sea, trabaja, teniendo como base constantes o frecuentes movimientos de dinero. Entonces, deberá hablar en términos de obtención de fondos y del suministro de capital, que se utilizarán en el funcionamiento de la empresa; en todos y cada uno de sus departamentos, especialmente en el de Personal, para que funcionen debidamente.

Dicho en otros términos, las finanzas tienen implícito un objetivo cual es el de aprovechar y administrar al máximo los recursos propios y ajenos con los que cuenta la empresa y que vistos desde cualquier ángulo son indispensables para la ejecución de sus decisiones.

Éstos recursos son importantes para el logro de los objetivos y de su manejo adecuado dependerá el éxito de la empresa; caso contrario se hablará de un fracaso.

Para mi entender los costos de selección supone cierta cantidad de egresos necesarios que realiza la empresa tanto en anuncios como en recursos humanos, técnicos y materiales destinados a cubrir esta etapa en sus detalles más sobresalientes.

## 2.7. ULTIMAS ETAPAS DE LA SELECCIÓN

Terminadas las etapas fundamentales del proceso selectivo (cuestionarios de entrada, exámenes, pruebas psicotécnicas, entrevistas, etc.) y a la hora de tomar una decisión final sobre si admitir o no a un individuo, se acude a una más amplia información proporcionada a través de las referencias mediante la operación de comprobación de manera inteligente y que conduce a tener clara idea acerca de la actividad desarrollada por el candidato. La información de que hablamos podrá hacérsela por escrito, en forma telefónica, mediante visitas o por la intervención de agencias especializadas.

Otra forma de comprobación de la información consignada puede ser mediante el examen de los documentos que en forma necesaria deben acompañar a la solicitud de ingreso y que aparte de la cédula de identidad y del record policial pueden ser: títulos de estudios y diplomas; certificados de trabajo en otras empresas; autorización de residencia y de trabajo sólo para extranjeros, libro de familia, permiso para conducir, entre otros. Debe ponerse especial cuidado en hacer la devolución de esta documentación a los aspirantes una vez que haya sido examinada.

De ahí se pasa directamente a la valoración de la candidatura, mediante el uso de coeficientes numéricos que permiten la presentación de las puntuaciones obtenidas por todos y cada uno de los aspirantes, afectados por los criterios emitidos por ellos mismos, llegando por fin a tomar una decisión razonablemente objetiva con los aspirantes.

## CAPÍTULO III

### 3. ADMISIÓN, INCORPORACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL DE SECRETARIAS DE LAS EMPRESAS.

#### 3.1. INCORPORACIÓN LEGAL Y EFECTIVA

##### 3.1.1. Incorporación Legal

Concluida la primera etapa de la selección el aspirante va a iniciar su vida de trabajo en la empresa incorporándose a la misma.

Este tipo de incorporación de acuerdo con las ponencias de Riesgo Ménguez en su obra Selección de Personal, se hace mediante la firma de un contrato y ésta siempre puede variar de acuerdo con las circunstancias; unas veces se hace por comunicación verbal si ha existido un resultado positivo de las pruebas realizadas indicándole inclusive la fecha en que deberá presentarse, sus funciones, su lugar de

trabajo, su horario, el encuadramiento dentro de la organización, el período de prueba y la documentación necesaria para el momento de la firma del contrato (denominado contrato eventual). Cuando los elegidos son numerosos, se procede a la comunicación por carta y, al ser citados a la empresa se les otorga un documento de confirmación que es más detallado.

### 3.1.2. Incorporación Efectiva

Se da cuando el nuevo productor toma la información necesaria en orden a conocer mejor la empresa, tratando de evitar su desorientación y facilitando en todo momento su adaptación a la nueva situación organizativa y humana.

La información necesaria tiene que ver directamente con: el historial de la empresa que es de carácter general, el conocimiento de los distintos servicios que allí se presta, así como también derechos, atribuciones, deberes y en forma muy concreta aquello que respecta a su puesto laboral, sin olvidar de tomar en cuenta los beneficios asistenciales.

Es del caso anotar que no podrá hablarse de una correcta introducción del nuevo empleado si no existe previamente un plan establecido por la Dirección de Personal de la empresa sobre el tema; tampoco la habrá si las personas responsables de ponerlo en práctica y concretamente los mandos correspondientes no ponen interés en el cumplimiento del mismo.

Entre los medios que facilitan una buena incorporación puedo citar:

### 3.2. LA ENTREVISTA DE RECEPCIÓN

La misma que a más de promover al empleado nuevo, contiene también datos relacionados con la empresa en general y su puesto en particular; en ella podría darse inclusive el hecho de entregar al empleado un documento que se denomina Manual de Recepción.

### 3.3. EL MANUAL DE RECEPCIÓN

Este documento recoge la vida de la empresa, las actividades, la estructura organizativa, el reglamento interno, prevención de accidente, servicio médico, servicios sociales, junta de premios, comité de sugerencias, política de formación y promoción, indicaciones sobre las oficinas en las que se puede recibir información, etc., y si este documento es ofrecido y presentado de modo atractivo, el empleado nuevo recibe una impresión muy positiva que confirmará su idea de haberse incorporado a la mencionada empresa, a la que de antemano la considerará como sólida y de prestigio.

### 3.4. LAS VISITAS A LA EMPRESA

Son muy convenientes y permiten al nuevo empleado, situarse en el conjunto de la organización, destacando el hecho de que antes de llevarlas a cabo, se precisa que se dé una sencilla explicación sobre la finalidad de la visita.

Durante la incorporación pueden presentarse de seguro algunos problemas; por ejemplo si hay cohesión del grupo, se creará una resistencia en mayor o en menor grado a admitir en su círculo al nuevo empleado. Cuando hay un jefe inmediato, él se encargará antes de la llegada del nuevo empleado, de preparar el ambiente, de esta manera se logrará un plan de acogida más satisfactorio.

Son personas problemáticas; quienes no tienen sentido de responsabilidad, quienes se distraen con cualquier cosa, las que no les gusta recibir órdenes, las rebeldes, las chistosas, quienes son testarudos, quienes se quejan constantemente, las que dicen que lo saben todo por sí mismo, quienes se ausentan, quienes tienen intereses externos, las que hacen vida nocturna, quienes se consideran superiores en el trabajo. Frente a tales personas el mando en su modo de proceder tendrá en cuenta la paciencia, la firmeza amistosa, el mostrar interés por la problemática dada, el motivar para el trabajo, el responsabilizar al subordinado por la realización de tareas concretas, reconociendo los méritos, teniendo corrección en el trato, prestando gran atención a la formación del nuevo empleado.

### 3.5. ORIENTACIÓN Y ENTRENAMIENTO

#### 3.5.1. Orientación

Mucho se habla en estos aspectos en el texto de Administración de Personal de Chruden y Sherman, sin embargo aquí esbozo una ligera síntesis:

La orientación al nuevo empleado deberá darle conocimientos sobre la importancia de su trabajo, de las políticas de personal de la compañía y de los procedimientos que le conciernen, además un amplio cuadro referente al papel de la empresa en la localidad.

Para que el programa de orientación se llegue a efectivizar se hace necesaria la cooperación entre el personal funcional y el de línea esencial.

Los objetivos de la orientación son: proporcionar a los empleados los hechos acerca de la compañía y de su trabajo; despertar la confianza del empleado y ayudarlo a sentir que pertenece a la empresa y a su grupo de trabajo.

Las actividades de orientación son de exclusiva responsabilidad del Departamento de Personal.

El papel más importante en el programa de orientación, lo tiene el supervisor, quien deberá tener suficiente tiempo para discutir aspectos importantes del trabajo con los empleados y establecer entre ellos una relación cordial que facilite la comunicación y aprendizaje posteriores.

### 3.5.2. Entrenamiento

La función de entrenamiento permite la incorporación de actividades que varían desde la adquisición de una simple habilidad motora, hasta el desarrollo de un conocimiento técnico complejo,

la inculcación de habilidades administrativas elaboradas y el desarrollo de actitudes hacia problemas sociales complicados y en controversia.

El programa de entrenamiento es llevado a cabo bajo la supervisión general del gerente o director de personal o por un empleado ejecutivo.

Con el objeto de que el entrenamiento sea efectivo, deberá estar acompañado de una investigación cuidadosa y continua, basado en la determinación de las necesidades prioritarias.

El entrenamiento puede darse de acuerdo con diversos métodos a saber:

- a) aprendizaje por rutina, si el supervisor o empleado ejecutivo instruye a los empleados;
- b) entrenamiento en el salón de clases, para el que existirá un mínimo de instrucciones, cuyas enseñanzas serán impartidas a través de conferencias, demostraciones, películas, etc.;
- c) entrenamiento integrado por rutina, dentro y fuera del trabajo;
- d) el entrenamiento de aprendices, si al empleado nuevo se lo pone a trabajar bajo la supervisión de un obrero normal;
- e) el entrenamiento suplementario, que es el proporcionado por preparatorias, colegios y universidades.

### 3.6. MOTIVACIÓN

La ejecución del trabajo no depende solamente de las habilidades de los empleados sino también de la motivación que ellos posean, lo que implica una condición dentro del individuo que es considerada como una necesidad y un algo exterior a él que se conoce como incentivo o meta.

El simple razonamiento de que un hombre pueda hacer algo, no nos proporciona la seguridad de que lo hará. Así pues, un entendimiento de las necesidades básicas puede ser bastante útil para que la administración alcance el tipo de rendimiento que desea. Sin embargo, deberá otorgarse especial atención a las innúmeras necesidades de pertenecer a un grupo de estimación y autorrealización, no sólo por parte de los supervisores, sino también por quienes ocupan posiciones más altas. A través de la operación del contenido del trabajo y de la estructura y el clima social de la organización, pueden satisfacerse o no las necesidades del empleado. Los incentivos de tipo financiero, son a menudo sobreenfatizados por la administración, despreciando los incentivos no financieros, generalmente suponiendo que estos tienen un lugar menos importante en una empresa basada en una tecnología avanzada. Debiéramos reconocer sin embargo que si el mismo ingenio y perseverancia que se han aplicado para resolver los problemas tecnológicos, se aplican a los problemas de motivación humana, aumentarán la posibilidad de las metas de los empleados que serán paralelas a las de la administración.

### 3.7. COMUNICACION

La comunicación en su amplio campo ha merecido mi atención y por ello en el transcurso del desarrollo de este numeral planteo si tuaciones muy importantes basándome en los conocimientos vertidos por Koontz- D'Donell, que dicen:

En la transferencia de información del emisor al receptor, de ma nera que éste la comprenda. Es de especial importancia en la función de dirección y es también el medio de unificar la actividad organiza- da.

Para CHESTER BARNARD la comunicación es el medio de enlazar a las personas en una organización, con el objeto de lograr un propósito co mún.

El propósito de la comunicación dentro de una empresa es poder realizar cambios para influir en el accionar de ella, propendiendo siempre a su bienestar.

La comunicación se requiere para establecer y diseminar las me tas de la empresa; elaborar planes para su logro; organizar los recur- sos humanos y de otro tipo, en la forma más efectiva y eficiente; ele gir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización; dirigir, conducir, motivar y crear un clima en el que las personas deseen con- tribuir; y, controlar el desempeño.

Hablaré también de la responsabilidad de la comunicación indicando

do que, los superiores se deben comunicar con los subordinados y vice versa. La comunicación es un proceso en dos sentidos, en el que cada persona es tanto emisor como receptor de la comunicación. La información fluye en forma vertical a lo largo de la cadena de mando y también en forma cruzada. La comunicación cruzada, implica el flujo horizontal de información entre personas que ocupan niveles de organización iguales o similares y el flujo diagonal de información entre personas que se encuentran en niveles diversos, sin que se den relaciones entre superiores y subordinados.

Respecto a los tipos de comunicación me referiré a: la comunicación descendente, que es la que fluye de personas que se encuentran en niveles superiores hacia quienes ocupan niveles inferiores en la jerarquía de la organización, puede encontrársela especialmente en organizaciones de atmósfera autoritaria.

Katz y Kahn identifican cinco tipos básicos de comunicación de superiores a subordinados; que son:

1. instrucciones para el manejo de tareas;
2. información para el manejo de tareas;
3. procedimientos e información sobre prácticas de la empresa;
4. retroalimentación sobre el desempeño de los subordinados; e
5. información acerca de las metas de la empresa.

La comunicación ascendente se da o pasa de los subordinados a los superiores y continúa ascendiendo de acuerdo con las jerarquía de la organización. Los medios típicos de comunicación ascendente son sistemas de sugerencia, procedimientos de quejas y apelaciones, sis-

temas de inconformidad, sesiones y asesoría, fijación conjunta de objetivos en una operación efectiva, rumores, juntas, el ejercicio de la política de puertas abiertas, cuestionarios sobre moral, entrevistas de salida entre otras.

La comunicación es cruzada cuando incluye el flujo horizontal de información con personas de niveles similares o iguales de la organización y el flujo diagonal con personas de diferentes niveles que no tienen relaciones directas de dependencia. Esta clase de comunicación se la utiliza para acelerar el flujo de información, para mejorar la comprensión y para hacer la coordinación de todos y cada uno de los esfuerzos tendientes a lograr los objetivos de la empresa.

También puede darse la comunicación escrita cuya fundamental ventaja es proveer registros, referencias y defensas legales. En la comunicación escrita es importante que se utilicen palabras y frases simples, palabras breves y familiares, ha de utilizarse pronombres personales siempre y cuando sean apropiados. También deberá proporcionarse ilustraciones, ejemplos, gráficos, así como oraciones y párrafos breves; prefiriendo la utilización de verbos activos, economizando el uso de adjetivos; y tratando en lo posible de expresar los pensamientos en forma lógica y directa, evitando palabras innecesarias.

La comunicación oral es aquella que presenta la ventaja del intercambio veloz con retroalimentación inmediata. Es posible hablar también de una comunicación no verbal que se expresa con mímica.

Para mejorar la comunicación y por sugerencias de la American Management Association, es preciso que:

1. Se aclare las ideas antes de intentar comunicarlas;
2. hay que examinar el propósito de la comunicación;
3. hay que comprender el medio ambiente físico y humano que se presenta cuando se realiza la comunicación;
4. al planear la comunicación, ha de consultar a otras personas para obtener su apoyo mediante la presencia de datos reales;
5. considerar el contenido y tono del mensaje;
6. cuando sea posible comunique cosas que ayuden al receptor o que le resulten valiosas;
7. la comunicación para que sea efectiva necesita seguimiento;
8. habrá que comunicar mensajes que tengan importancia tanto a corto como a largo plazo;
9. las acciones deben ser congruentes con la comunicación; y
10. hay que saber ser un buen oyente.

### 3.8. LA FUNCION DE LA ADMISION Y EMPLEO

La compleja tarea de selección del personal es competencia del departamento de selección, cuyos objetivos fundamentales son:

- a) reclutar el personal más conveniente;
- b) seleccionar el personal más idóneo;
- c) contratar eventual y definitivamente al personal seleccionado;
- y,
- d) proceder a la admisión en la empresa de cuanta persona haya sido seleccionada en base a sus méritos y cualidades personales y de trabajo.

Cada uno de los objetivos tienen cumplimiento en las distintas secciones del departamento de selección; así:

- \* El fin de la sección de reclutamiento es determinar las fuentes de aprovisionamiento del personal y establecer normas, medios y procedimientos más adecuados, para disponer de un número adecuado y suficiente de aspirantes para la prueba de selección.
- \* La sección de selección, es la encargada de llevar a cabo los exámenes de ingreso en la empresa, elaborar programas y realizar las pruebas.
- \* La sección de contratación, sujetándose a normas emanadas por la dirección de la empresa lleva al día un planing que facilita el conocimiento de las vacantes que hay en las distintas categorías.
- \* La sección de concursos, cuya función primordial es cubrir mediante selección interna los puestos vacantes de la empresa.

Las personas responsables de estas secciones deben ser elegidas cuidadosamente, por cuanto ellos tienen en sus manos la preparación del personal que integra la empresa, por esto es que en ellas se observará su formación y titulación, su sentido de responsabilidad, su integridad y honestidad a toda prueba, su vocación para la ejecución del trabajo asignado y sus dotes de selección con los demás.

Finalmente, cuando ocurre la admisión y empleo de una persona, ha de brindársele el apoyo necesario con el objeto de obtener de

ella la realización de su trabajo en óptimas condiciones, lo que redundará en beneficio de la empresa a la cual presta sus servicios.

### 3.9. PERIODO DE PRUEBA EN LAS EMPRESAS

Constituye la etapa final de la selección, en la que se observa el valor real del candidato, situado ya en las condiciones concretas ambientales y de continuidad de aquel puesto de trabajo.

Es conveniente que el período de prueba sea corto, evitando así la sensación de provisionalidad del candidato y de asentarse definitivamente su status; pero, debe ser lo suficientemente largo (tres a seis meses), para poder apreciar la calidad y volumen del trabajo realizado, la resistencia a la fatiga y a la monotonía y lo que es más importante aún, el sentido de responsabilidad y entrega a la tarea encomendada apoyada en el entusiasmo y la integración en el grupo, sin desechar la iniciativa y la subordinación en la que pone su inteligencia en el cumplimiento de cuanto le han solicitado hacer mediante una orden impartida.

Es preciso fijarse también en el espíritu de compañerismo, para que se mantenga la armonía y para que la presencia del empleado constituya un estímulo contagioso que favorezca en gran medida a la existencia de un adecuado ambiente laboral que sólo será posible cuando aceptemos a quienes nos rodean con sus virtudes, defectos y criterios.

### 3.10. ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.

Este proceso engloba por una parte principios y conceptos y por otro, la teoría y la ciencia del comportamiento del personal en relación con las prácticas administrativas, para obtener resultados óptimos.

La capacitación de los empleados así como el perfeccionamiento de los ejecutivos, son en sí elementos claves para formar y mantener una fuerza de trabajo efectiva.

Cada vez que se quiera planear un programa de capacitación deberán hacerse estas preguntas, a decir de Willian Scholz en su obra Administración Lucrativa de Hoteles y Moteles:

- ¿qué se debe enseñar a una persona?
- ¿cuándo debe realizarse la capacitación?
- ¿cómo debe efectuarse la capacitación?
- ¿quién debe dar el curso de capacitación?
- ¿hasta qué punto debe capacitarse a una persona?; y,
- ¿cómo debe evaluarse la capacitación?.

Un programa de capacitación por más pequeño que sea ha de trazarse de acuerdo con los principios básicos del aprendizaje que ano to a continuación:

1. MOTIVACION.- No es sino poder crear en el empleado el deseo de aprender.

2. OBJETIVO.- El aprendizaje resulta rápido y completo si la persona sabe exactamente lo que debe aprender.
3. PRACTICA.- Es el hecho de trasladar lo enseñado en teoría con actividades y procedimientos efectivos.
4. AUTENTICIDAD.- Mientras la situación es más real, el aprendizaje se hará más efectivo.
5. EXPERIENCIA.- El aprendizaje de algo nuevo es mejor si se basa en algo que tiene relación con acontecimientos y experiencias pasadas.
6. APRECIACION.- El aprendizaje se facilita cuando se demuestra a quien aprende que cuanto se enseña tiene aplicación práctica en la vida diaria y su trabajo haciéndole ver sus beneficios directos como producto de conocimientos y habilidades adquiridas.

La capacitación de los empleados ha de comenzar siempre con la orientación del personal nuevo y en su mecánica los pasos a seguirse serán: motivación, explicación, demostración, aplicación, examen y supervisión subsecuente.

Ahora diré algo sobre los principios propios para el adiestramiento y capacitación del personal que se sintetizan así:

- a. La alta gerencia, debe apoyar el programa, esto es que, el apoyo de los principales ejecutivos de la empresa es esencial para que se genere la capacitación y su desarrollo, siendo muy importante el hecho de que los mencionados programas incluyan los diferentes niveles de personal existentes a más del planteamiento de políticas que lo realizan los gerentes de primer nivel.

- b. La capacitación y el desarrollo, deben extenderse a los administradores de todos los niveles; cuando previamente se hayan identificado las necesidades, serán los gerentes de primer nivel quienes se capaciten primero para dar ejemplo de su comportamiento y a continuación se buscará el desarrollo de todas las personas de la empresa para poder así actualizarse sobre el pensamiento y técnicas nuevas de administración en ocasión anterior a que los subordinados las conozcan.
- c. Las necesidades de capacitación y desarrollo varían, porque los niveles de jerarquía en la organización y de cada una de las personas, establecen actividades de capacitación y desarrollo que han de diferenciarse, puesto que, para cada caso; antecedentes, requerimientos, aspiraciones y potencial son específicos de cada ser.
- d. Las necesidades de capacitación y desarrollo determinan los métodos, a sabiendas de que ningún método se ajusta a todas las necesidades, ellos deben elegirse siempre y cuando con estos se satisfagan tanto las necesidades personales como los objetivos de desarrollo de los administradores de la empresa. Por último mencionaré un principio que indica que: la teoría y la práctica deben ir a la par.

### 3.11. ÉTICA PROFESIONAL DE LA SECRETARIA

Aquíles Menéndez hace mención a que la ética o moral profesional es la ciencia normativa que estudia los deberes y derechos de los profesionistas, a quienes no se los cotiza por su actuación social sino por su trabajo y sus cualidades.

En el libro *Etica Profesional y Social*, recopilada por el Lic. Galo Guerrero Jiménez, sostiene que: la profesión por consiguiente representa servicio hacia los demás y beneficio para la comunidad, situación en la que de antemano se nota a más de la dedicación una consagración total a esa causa. La preparación del profesional por tanto ha de tornarse en un manantial de valores espirituales así como de virtudes naturales y sobrenaturales, que dignificarán a su persona.

En lo que a la Secretaria respecta durante una jornada de trabajo, J. C. Cammas, G. Chandezon, A. Lancaster, D. Marie en su libro "Como ser una secretaria eficaz" dicen que, ella informa, establece contacto con los clientes, responde al teléfono, recibe órdenes y en muchas ocasiones recibe confidencias, de ahí que se la pueda considerar como un agente de relaciones gracias al cual dan los intercambios dentro y fuera de las empresas u organizaciones.

La secretaria es la mensajera o la voz de la empresa al teléfono, será oídos discretos del jefe en asuntos delicados, debiendo en lo posible dar pruebas de buen olfato en el filtrado de citas y cada vez que la ocasión o un asunto así lo requiera. En ocasiones será

también una buena consejera.

Todas las personas que pertenecen a la empresa siempre esperan que la secretaria tenga una elevada adaptabilidad a todos los factores que permitan mantener unas buenas relaciones humanas, que son muy necesarias para el intercambio y la circulación interna de ciertas informaciones.

Ahora, adentrándome un poco más sobre lo que a la temática de este numeral respecto, diré que las cualidades que más agradarían al jefe de oficina serían: educación, habilidad y experiencia junto a las siguientes:

COOPERACION.- Como un hecho de dar y recibir que se genera entre todos los miembros del grupo de trabajo.

EL BUEN CRITERIO.- Para poder discernir y llegar a la toma de decisiones .

LA AMBICION.- Como la ansiedad de lograr cuanto se propone y que siempre se encaminará hacia el progreso de la empresa.

EL INGENIO.- Mecanismo con el cual se pueden ofrecer ideas y sugerencias para mejorar el desempeño en las funciones encomendadas.

LA BUENA VOLUNTAD.- Que es la disposición efectiva para la realización de algo.

**LA RESPONSABILIDAD.-** Que se sintetiza en el hecho de cumplir a cabalidad con el trabajo asignado, satisfaciendo los intereses de la empresa y siempre propendiendo a lograr su prestigio.

**LA PUNTUALIDAD.-** Que es el hecho de acudir a la hora exacta a la realización de las actividades que se planifican.

Como el trabajo de la secretaria le obliga a establecer relaciones con el público, es indispensable que guarde también una buena apariencia personal, esto es que ella ha de peinar su cabello con elegancia y discreción; ha de lavarse las manos antes de realizar un trabajo; ha de seleccionar convenientemente su vestuario, así como los cosméticos; adornos apropiados y el calzado.

En la ejecución de su trabajo deberán intervenir también algunos factores que para Blake, Mouton y Stockton son:

**MINUCIOSIDAD.-** Que es le poder disponer de toda información, teniendo en cuenta los detalles que permitirán abordar cada situación de un modo organizado.

**PLANIFICACION.-** Significa realizar algo con antelación y de esta manera responder juiciosamente a las personas y a las situaciones que se dieran.

**DISTRIBUCION DEL TIEMPO.-** No es sino la organización inteligente de todas las actividades sin que estas se retrasen evitando acumulaciones.

PREVISION.- Que significa pensar por anticipado en las necesidades existentes y poder mejorar a tiempo en pro de lograr excelentes resultados.

Situaciones a las que hacen alusión en su obra La Personalidad de la Secretaria.

En el caso de nuestra ciudad de Loja, he aplicado la encuesta planteada que contiene items respecto al Departamento de Secretaría de dos instituciones privadas de nuestra localidad, las personas a las cuáles las dirigimos opinaron así:

a) Por intermedio del Vicerrectorado de la Universidad Técnica Particular de Loja, su delegado le mereció el siguiente criterio:

1. ¿Qué es para usted el Departamento de Secretaría?

Es un centro en donde se encuentran ubicadas las secretarias de cada una de las unidades académicas existentes en esta casa de estudios; ellas son las depositarias de todos los documentos que están relacionados con las diversas carreras por las que optan los señores estudiantes.

2. ¿Qué tipo de persona preferiría usted, para el desempeño de esa función?

Preferiría a una persona equilibrada, responsable, capaz, ejecutiva y con un alto grado de cultura, así como también en exquisito don de gentes para poder atender los requerimientos tanto de los señores profesores como de los estu-

diantes.

3. ¿Qué concepto le merece la Etica Profesional de la Secretaria?

La secretaria es la persona que da fe de los hechos que se cumplen en cada una de las facultades, escuelas e institutos, debiendo guardar mesura y reserva según el caso lo amerite. Debe revestirse de la máxima autoridad moral y ética en el desempeño de sus funciones; si esto falla no puede ni debe llamarse secretaria.

4. ¿Cuáles son los aspectos que norman la Etica Profesional?

La conducta exigida a la secretaria, no sale de los cánones normales que exige en cualesquier otro profesional. Debe ser responsable, honrada, sincera, reservada, guardar sigilo y ser honesta.

5. ¿De ellos cuáles le parecen de mayor importancia?

La honradez, la honestidad y el amor a la institución.

6. ¿Cuáles son los posibles riesgos que correría la institución si la secretaria no cumple eficientemente con la labor encomendada?

La institución no podría cumplir con sus objetivos, porque la secretaria es el engranaje y al mismo tiempo eje sobre el cual gira toda la maquinaria educativa.

7. ¿Qué factores han de tomarse en cuenta en la ejecución del trabajo de la secretaria?

Ambiente humano favorable, infraestructura física adecuada y remuneración económica justa.

8. ¿Podría decirnos algo más sobre la temática en estudio?

Recomendar a la secretaria que su profesión no termina cuando consigue el trabajo, sino más bien que aquí se inicia un largo período de preparación y profesionalización.

Acudí seguidamente a Comercial Maderera Neira (COMANE) y con el mismo cuestionario anterior me dirigí a su principal ejecutivo, quien vertió su juiciosa opinión en las siguientes términos:

1. ¿Qué es para usted el Departamento de Secretaría?

Es del departamento de apoyo más importante dentro de la estructura administrativa, puesto que ahí se analiza las labores empresariales, permitiendo una mayor optimización y agilidad en los diferentes niveles organizativos.

2. ¿Qué tipo de persona preferiría usted, para el desempeño de esa función?

Una secretaria titulada.

3. ¿Qué concepto le merece la Etica Profesional de la Secretaria?

A más de ser capacitada y cumplir con los requerimientos de la empresa, deberá observar una buena ética profesio-

nal, factor este que es principalísimo dentro de su accionar en la oficina.

4. ¿Cuáles son los aspectos que norman la Etica Profesional?

Mucha dedicación, ser honesta, trabajar a cabalidad, mantener el mejor cuidado y reserva con toda la documentación que ella maneja.

5. ¿De ellos cuáles le parecen de mayor importancia?

El cuidado y reserva de el material que maneja.

6. ¿Cuáles son los posibles riesgos que correría su empresa, si la secretaria no cumple eficientemente con la labor encomendada?

¿Sería múltiples y entre los más importantes tenemos: la información, las directrices ejecutivas no tendrían seguridad y por tanto se generaría una contrariedad constante.

7. ¿Qué factores han de tomarse en cuenta en la ejecución del trabajo de la secretaria?

La puntualidad, su presentación y honradez en el trabajo.

8. ¿Podría decirnos algo más sobre la temática en estudio?

Que las secretarias tituladas o por titularse alcancen un mayor grado de conocimientos, en razón de que solo así tendrán mayores fuentes de trabajo y remuneración.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS DEMOSTRATIVO DE LA ENCUESTA REALIZADA A VARIAS SECRETARIAS CON RESPECTO A SU SITUACIÓN EN LA EMPRESA PRIVADA DE LA CIUDAD DE LOJA.

El presente capítulo recoge la información relacionada con el diagnóstico que realicé sobre la situación humana, académica y laboral de la secretaria ejecutiva en el ámbito de la empresa privada de la ciudad de Loja. El presente diagnóstico obtiene resultados sobre datos personales, grado de instrucción, capacitación profesional, situación en el trabajo, ética profesional, entre otros aspectos básicos implicados en el rol.

Con este informe investigativo se pretende, en base al análisis comparativo, establecer la relación entre los aspectos curriculares de la formación profesional y las exigencias de eficiencia y calidad que exige el mercado ocupacional del sector privado de la ciudad de

Loja. Asimismo, hago constar que las respuestas dadas por las encuestas han sido transcritas tal cual se presentaron, contestando indistintamente.

Para presentar un análisis completo sobre la labor de la secretaria ejecutiva en el campo empresarial fue necesario aplicar dos cuestionarios de entrevista a los gerentes y ejecutivos de las siguientes empresas seleccionadas: UTPL (Universidad Técnica Particular de Loja), IGAL (Industria gaseosa de Loja), ILE (Industria lojana de especerías), EMPROLOJA (Embotelladora y Procesadora de Loja) PAVICA (Palacios Vicanco Compañía Anónima), INAPESA (Industria Nacional de Productos Embutidos Sociedad Anónima), ERRSSA (Empresa Eléctrica Regional del Sur Sociedad Anónima), COMPROLACSA (Compañía de Productos Lácteos Sociedad Anónima). Resultados que determinan cruzar la información entre los datos obtenidos en la encuesta dirigida a cuarenta y seis secretarías y la información recopilada utilizando la técnica de la entrevista directa a los ejecutivos.

A continuación presento, de manera analítica y sintética los resultados obtenidos.

## CUADRO Nº 1

## ESTADO CIVIL DE LAS SECRETARIAS DE LAS EMPRESAS PRIVADAS

DENOMINACION	f	%
Soltera	33	71.73
Casada	11	23.91
Divorciada	2	4.34
TOTAL	46	

FUENTE: Encuesta.

ELABORACION: Autora.

De las 46 secretarias encuestadas, 33 son solteras, lo que equivale al 71.73 %; 11 secretarias son casadas que corresponden al 23.91 % y finalmente 2 están divorciadas, que vendría a ser el 4.34%. Esta situación me permite suponer que la dedicación al trabajo sería considerable, dando como resultado aceptables niveles de eficiencia. De este modo, es fácil deducir que el estado civil de "soltera" influye determinadamente en la ubicación laboral, lo que podría ser aprovechado por los empleadores para seguir capacitando a su personal, dados las facilidades con que una mujer soltera tendría para desenvolverse con más libertad en lo que concierne a su profesión.

## CUADRO N° 2

## GRADO DE INSTRUCCIÓN

DENOMINACION	f	%
Superior	38	82.60
Secundario o medio	8	17.39
TOTAL	46	

FUENTE: Encuesta

ELABORACION: Autora.

En lo que compete al grado de instrucción de las secretarías, 38 de las 46 entrevistadas tienen instrucción superior (82.60%), mientras que el 17.39 % manifiestan tener instrucción media, datos que reflejan un elevado nivel académico y profesional; recurso humano que se encuentra incierto en algunas empresas privadas que dan prioridad a personas con más conocimientos y experiencia en actividades secretariales; por lo tanto, la secretaria tiene toda la responsabilidad de la empresa, a la cual debe dar el testimonio de su consagración de la labor a ella encomendada.

La eficiencia de la empresa privada exige selectividad en el personal que labora en ella; razón fundamental que obliga a los gerentes y/o ejecutivos a determinar un correcto proceso de selección de las secretarías; y al confirmar en sus respuestas la exigencia de la presentación del curriculum vitae, por lo menos un año de experien

cia, prueba de oposición, realización de una entrevista, buena presencia, certificados de buena conducta, etc. Estas fueron respuestas de las empresas seleccionadas para el efecto: UTPL, IGAL, ILE, EMPROLOJA, PAVICA, INAPESA, EERSSA, COMPROLAPSA.

CUADRO N° 3

HA REALIZADO ALGUN CURSO RELACIONADO CON EL CARGO QUE  
DESEMPEÑA

ALTERNATIVA	f	%
SI	29	63.04
NO	17	36.95
TOTAL	46	

FUENTE: Encuesta

ELABORACION: Autora.

La observación y análisis de las respuestas consignadas por las secretarias, respecto a la pregunta planteada, me permite indicar que 29 de ellas contestaron afirmativamente (63.04%) y 17 (36.95%) no lo han hecho por diferentes circunstancias. Acorde con las entrevistas realizadas a los gerentes, manifiestan que sus empresas sí capacitan a su recurso humano, para que actualicen sus conocimientos, los mismos que serán invertidos en beneficio de la empresa. El 36.95% expresaron no haber realizado curso alguno, información que hace deducir que algunas empresas privadas no cuentan con fondos disponibles para capacitar al personal; también podría decir que ella no los rea

lizó por circunstancias particulares; siendo un factor sumamente negativo para la misma y para la empresa donde presta sus servicios.

CUADRO N° 4

## LE AGRADA EL TRABAJO QUE REALIZA

ALTERNATIVAS	f	%
SI	44	95.65
NO	0	0.00
POCO	2	4.34
TOTAL	46	

FUENTE: Encuesta

ELABORACION: Autora

En relación a la pregunta a quienes fueron sujeto de mi encuesta, 44 contestaron que SI que equivale al 95.65 %. En realidad, este porcentaje elevado deja entrever que no es un dato confiable, porque resulta difícil creer que esta gran mayoría esté de acuerdo con el sueldo que perciben o el trato que reciben. Tal parece que es más la necesidad de tener un empleo que satisfaga sus exigencias económicas. Y analizando la respuesta afirmativa, en el sentido de que si les agrada lo que hacen, están manifestando su amor y vocación por el trabajo. Solamente dos expusieron que no les agrada su ocupación, debido a que su labor de secretaria ha sido designada contrariamente a la profesión adquirida, o ubicadas en otras dependencias de ofi

cinas; lo que deduzco que estas personas están subempleadas para no formar parte de la gran masa de desocupados.

A pesar de lo expuesto conviene señalar que las opiniones de los gerentes son diferentes y diversas. Ellos opinan que algunas secretarias no presentan facilidades de redacción, ni una buena ortografía, falta de precisión mecanográfica, situación que en la mayoría de los casos conlleva a la pérdida de tiempo y recursos.

CUADRO N° 5

SE ESFUERZA POR TERMINAR LAS TAREAS QUE LE CONFIAN

ALTERNATIVAS	f	%
SI	44	95.65
NO	1	2.17
POCO	1	2.17
TOTAL	46	

FUENTE: Encuesta

ELABORACION: Autora.

Las respuestas dadas a esta pregunta me permiten decir que en un 95.65% sí se esfuerzan por realizar las tareas que le son confiadas en la empresa para las que prestan sus servicios, dando lugar para interpretar que existe un alto índice de preparación sentido de cumplimiento y cariño hacia la empresa; un compromiso formal, hecho a sí misma de esforzarse al máximo para iniciar tal o cual trabajo y termi

narlo en el día. Además no se trata solamente de culminar una labor encargada por sus jefes más o menos bien o mal, sino que se la debe ejecutar con estética y claridad. También hay un bajo porcentaje - correspondiente a 2.17% (1) que manifiestan que no hacen ningún esfuerzo, lo que deduzco que este bajo promedio de poco o ningún esfuerzo, demuestran un desinterés e irresponsabilidad total, trabajar lentamente para continuar al otro día, o podría decir que estas personas son negligentes u ociosas, y esto incide en el atraso para el progreso de una empresa y considero, que sin proponérselo, ella se está convirtiendo en una profesional deficiente.

En contraste con lo anteriormente expuesto, los directivos entrevistados mencionaron que las secretarias normalmente esperan que se les dicte: cartas, oficios, memorandos, etc. principal tarea diaria en una oficina.

CUADRO N° 6

ACEPTA SUGERENCIAS DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO

ALTERNATIVAS	f	%
SI	46	100
NO	0	0
TOTAL	46	

FUENTE: Encuesta

ELABORACION: Autora

El 100 % de las secretarias contestaron que sí aceptan sugerencias de sus compañeros de trabajo. Nadie nace sabiéndolo todo, llegará algún momento en que la persona vacile en algún aspecto; un óptimo grado de madurez es, saber reconocer que nosotros necesitamos ayuda de los demás, no se debe tener vergüenza, ni sentir temor de que otros piensen que somos ignorantes en ciertos asuntos; es de sabios aceptar sugerencias. Comprenderá que su compañero, sin egoísmo le ofreció su ayuda; es una magnífica lección que toda buena secretaria debe aplicarla a lo largo de su vida profesional, de esta manera sentirá una gran satisfacción al realizar su trabajo, que directa o indirectamente, beneficia a su jefe, a sus clientes o a sus compañeros.

Cabe mencionar que a pesar de que las 46 encuestadas responden que sí aceptan sugerencias que les permita desempeñar de la mejor manera las funciones a ellas encomendadas, es obvio reconocer que esta pregunta es de carácter subjetivo, que predispone a la persona a decir que sí.

#### CUADRO N° 7

##### COMPARTE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS CON SUS COLABORADORES

ALTERNATIVAS	f	%
SI	45	97.82
NO	0	0.00
NO INDICA	1	2.17
TOTAL	46	

FUENTE: Encuesta ELABORACION: Autora

Aplicada la pregunta correspondiente las secretarias me hicieron conocer su respuesta a mi inquietud, hay un 97.82% (45) que exteriorizan compartir conocimientos y experiencias con sus colaboradores. Esto denota que en dichas secretarias no existe egoísmo alguno, mejor aún les complace ayudar a los demás, que hay buenas relaciones humanas y compañerismo entre oficinistas; logrando así un ambiente ameno, propicio para desenvolverse con eficiencia e idoneidad. Una secretaria no contestó a la pregunta, lo que hace suponer que no comparte con sus colaboradores sus conocimientos y experiencias; o tal vez porque no tiene con quien compartirlas, puesto que es la única persona encargada del departamento de secretaría de la empresa.

Respecto a los datos obtenidos en esta pregunta cabe resaltar que existe similar opinión por parte de los gerentes, quienes manifiestan que en sus empresas sus subalternos comparten sus conocimientos y experiencias en un ambiente de compañerismo.

## CUADRO N° 8

RESPETA Y SIGUE LOS PLANES TRAZADOS POR  
SU EMPRESA

ALTERNATIVAS	f	%
SI	44	95.65
NO	1	2.17
NO INDICA	1	2.17
TOTAL	46	

FUENTE: Encuesta

ELABORACION: Autora.

Con respecto a la pregunta, un 95.65% (44) nos indican que sí respetan y siguen los planes de la empresa; en cambio el 2.17 % (1) contestaron que no y un 2.17% no manifestaron nada. Toda empresa tiene normas a seguir y la secretaria tiene que sujetarse a las mismas, adaptarse a sus procedimientos y estilos con responsabilidad y conocimientos, poniendo siempre muy en alto el nombre de la empresa porque la continuidad de los planes permitirán un avance ascendente hacia el progreso. Un escaso 2.17% de las secretarias que se pronunciaron por un NO, sin duda alguna, se trata de empresas pequeñas que actúan de acuerdo con las circunstancias que se presentan y que no tienen una planificación de trabajo y si la tiene, estarían obrando con irrespeto, porque no están cumpliendo con su programación. O también interpreto a este mínimo porcentaje, como personas muy originales, - creadoras, contrarias a las reglas y procedimientos de la empresa; pero siempre enmarcadas en el buen desenvolvimiento de sus labores.

Como se expresó anteriormente las empresas locales diseñan sus planes y políticas de trabajo; por lo tanto, el personal administrativo se somete a esta planificación y para cumplirla es indispensable la puntualidad establecidas como margen en diez minutos de retraso.

CUADRO N° 9

## PROCURA COOPERAR CON EL GRUPO DE TRABAJO

ALTERNATIVAS	f	%
SI	45	97.82
NO	1	2.17
TOTAL	46	

FUENTE: Encuesta

ELABORACION: Autora

Cuando formulé esta pregunta un 97.82% (45) manifestaron que sí cooperan. La participación de las personas dentro de un grupo de trabajo es importante, porque en cada una de ellas nacen ideas nuevas, porque cuando se es miembro de un grupo, deben apoyarse los esfuerzos de los demás compañeros y participar en sus problemas. Un compañero leal evita obtener ventajas personales a costa del resto del grupo y se abstiene de participar, y mucho menos de originar rencillas triviales en la oficina. Una persona con falta de personalidad, carece de verdaderos amigos; no es conveniente propagar los sucesos ocurridos en la oficina, en el hogar, ni entre las amistades. Sobre todo, es necesario evitar las críticas o jefes y compañeros, espe-

cialmente en lo concerniente a su vida privada. El 2.17 % dijeron que no cooperan, lo que significa que se trata de una persona que no practica el difícil arte de las relaciones humanas, encerrada en sí mismo, demuestra egoísmo hacia sus compañeros de grupo. O podría ser que es la única persona que permanece en la oficina.

CUADRO N° 10

CREE QUE EL TRABAJO POR UD. REALIZADO, LE HA MEREcido  
SATISFACCIONES

ALTERNATIVAS	f	%
SI	44	95.65
NO	2	4.34
TOTAL	46	

FUENTE: Encuesta

ELABORACION: Autora

A la pregunta planteada, un 95.65% (44) indican que sí les ha merecido satisfacciones. Cuando se ha obtenido una excelente preparación en su vida como estudiante, este buen fruto, se lo pone en beneficio de la persona o empresa donde se trabaja. La única meta es emprender una labor y culminarla con estética y con un equisito contenido. En la oficina, el reconocimiento puede manifestarse por medio de una felicitación, una sonrisa de aprobación, de un elogio por el trabajo bien hecho, la necesidad de reconocimiento hace que toda persona

se siente complacida cuando aprecian sus habilidades especiales; inclusive, esto la incentivar  para seguir siendo mejor. El 4.34 % , (2) se pronunciaron por un NO. Esta negativa se entiende a que su rendimiento es bajo y satisface a medias el trabajo que realiza, por lo que no ha llegado a recibir jams una felicitaci3n o algo.

En las categorías de buena, muy buena y excelentes fueron calificadas la labor de las secretarias en sus empresas por parte de los ejecutivos entrevistados, previa selecci3n de diez empresas privadas de la ciudad de Loja.

CUADRO N  11

## C3MO ES EL TRATO QUE DA A SUS COLEGAS

ALTERNATIVAS	f	%
Excelente	7	15.19
Respeto y consideraci3n	12	26.07
Amable	23	49.97
No indican	4	8.68
TOTAL	46	

FUENTE: Encuesta

ELABORACION: Autora

En esta pregunta, el 91.23 % resumen de que el trato que se da a sus colegas es excelente, amable y que existe un gran respeto y consideraci3n. Haciendo un análisis, toda actividad comercial est  funda-

dá en relaciones interpersonales; por lo tanto, es necesario que una secretaria aprenda a tratar bien a los compañeros y al público. Es preciso recordar que cada persona es diferente y que una de las causas es el grado de educación en cada persona el cual define su personalidad, habilidades, gustos y aptitudes.

Es indudable que el conocimiento humano no es tarea fácil. Sin embargo, todos los esfuerzos que se realicen para conocer a las personas y ganarse la aceptación y respeto de los colegas contribuye a la buena marcha de la empresa y al entendimiento de jefes y subordinados.

Decir ¡por favor! y ¡muchas gracias! son ejemplos de los pequeños detalles que ayudan a ganarse la simpatía de todos, la ayuda inesperada vale más que las palabras, pues son hechos espontáneos que demuestran la consideración de los demás. Si bien es cierto que las palabras amables aumentan el número de nuestros amigos; pero, también es cierto que la descortesía las ahuyenta. Tras una buena cultura y educación hay una excelente preparación moral e intelectual.

Un 8.68% (4) no responden, dejando al descubierto su falta de cultura y preparación. Cabe mencionar que la productividad de una persona disminuye cuando es rechazada por los demás. Muchas oficinistas permiten que sus problemas personales influyan en su actividad dentro del lugar de trabajo, comportándose fatuamente con sus compañeros o clientes, circunstancia que desfavorece a la empresa.

## CUADRO N° 12

## SI COMETE UN ERROR, LO RECONOCE Y LO ENMIENDA

ALTERNATIVAS	f	%
SI	46	100
TOTAL	46	

FUENTE: Encuesta

ELABORACION: Autora

Me permito expresar que totalitariamente las personas encuestadas representan 100.00 % de la población, aceptan reconocer que cuando cometen un error, lo enmiendan.

Es de humanos errar en muchos aspectos de nuestras vidas, y más aún en el momento de realizar un trabajo; y que importante es saber reconocer la falta con altivez y seriedad. Existen personas cerradas que creen saberlo todo y jamás perdonan una equivocación; ellas necesitan mucha ayuda. Se debe ser lo suficientemente imparcial como para admitir las propias faltas; de otra manera, la evaluación personal no revelará nada, aún más podría dar una idea de falsa seguridad y esto resultaría muy perjudicial para su persona y la firma comercial que representa.

Para cruzar la información obtenida en esta pregunta se formuló en iguales términos a los gerentes de las empresas privadas quienes respondieron que sus secretarias reconocen sus errores pero necesi-

tan tiempo para enmendarlas y evitar volverlos a cometer.

CUADRO N° 13

PROCURA NO PERTURBAR EL TRABAJO DE LOS DEMAS

ALTERNATIVAS	f	%
SI	43	93.48
NO	2	4.34
NO INDICA	1	2.17
TOTAL	46	

FUENTE: Encuesta

ELABORACION: Autora

Indican que sí procuran no perturbar el trabajo de los demás, en un 93.48 % (43) que es el mayor porcentaje frente al 4.3 % que dicen que no y al 2.17 % que no participaron ningún criterio.

Interrumpir a una persona que está muy concentrada en su trabajo, causará la pérdida de la hilaridad del mismo y consecuentemente - provocará molestias, hay que ser pacientes y esperar a que terminen para averiguar algo o dar cualquier información.

Perturbar a otra persona, está demostrando ser inculto, falta de consideración, abandono de su puesto de trabajo ocasionando atraso para la empresa a la cual se debe. La prudencia es sinónimo de buena educación, y la mayoría de las secretarias la practican, los

buenos hábitos siempre serán la carta de presentación de una persona triunfadora.

CUADRO N° 14

AGRADECE SIEMPRE LA AYUDA RECIBIDA

ALTERNATIVAS	f	%
SI	45	97.82
NO	1	2.17
TOTAL	46	

FUENTE: Encuesta

ELABORACION: Autora

Frente a la pregunta antes mencionada, las secretarias manifiestan que sí agradecen la ayuda que reciben dentro y fuera de su puesto de trabajo, los cuales se agrupan en un 97.82% (45) y las que jamás lo hacen están en 2.17 %.

Todos necesitamos alguna vez ayuda profesional, saber aceptarla y agradecer con sinceridad, jamás ha dejado de ser una excelente costumbre; a más de demostrar buena educación. Recibir la ayuda de los demás, no significa desconocimiento de algo, al contrario; hace que aumente nuestra capacidad intelectual; entonces por qué rechazarla o dejar de agradecerla con una sonrisa en los labios.

## CAPÍTULO V

### 5. IMAGEN PERSONAL Y PROFESIONAL DE LA SECRETARIA EJECUTIVA

#### 5.1. METAS DE MEJORAMIENTO

Dentro de las técnicas y estrategias utilizadas para la selección de personal idóneo para el desempeño de una función administrativa, es usual recurrir a la validación tanto del nivel académico o de conocimientos, como al grado de operatividad de habilidades y destrezas de la persona.

Como corolario de la presente investigación condense los criterios básicos en torno a lo que constituye las tareas del rol de Secretaria Ejecutiva.

## 5.2. PUNTOS BÁSICOS SOBRE LA ASISTENCIA PROFESIONAL DE UNA SECRETARIA EJECUTIVA.

Las pruebas sicotécnicas que, con frecuencia cada día se aplican a los aspirantes para ocupar un cargo importante, buscan medir; aspecto físico, porte y manera de comportarse, iniciativa e interés, expresión verbal, capacidad de adaptación, capacidad de atención y raciocinio, confianza en sí mismo, estabilidad emocional, simpatía, entusiasmo, aptitudes personales, escala de valores, capacidad profesional y deseos de progreso.

Sin embargo, una rápida mirada al mundo del comercio, la banca y la industria, es suficiente para identificar un fenómeno que con el correr de los días parece agravarse. Una gran cantidad de oficinistas, jefes y subalternos, son dueños de muchas habilidades y destrezas; pero, carecen de relaciones humanas óptimas; son peritos en variedad de ciencias y técnicas; pero su personalidad deja demasiado que desear.

Es muy probable que se esté olvidando que el ser humano, no sólo es un cerebro capaz de albergar múltiples datos conceptuales, ni exclusivamente un cuerpo apto para desarrollar grandes destrezas, sino también un espíritu a la expectativa de una adecuada jerarquía de valores.

Así, la Secretaria es la persona que colabora y asiste controlando y ejecutando las tareas y responsabilidades delegadas por el su

perior.<sup>1</sup>

La secretaria es una empleada que debe ser puntual, que necesita vestir correctamente y que requiere mantener buenas relaciones con sus compañeros y jefes; que busca mayor eficiencia y profesionalidad, que utiliza responsablemente todos los materiales y equipos de oficina y que conoce la conexión que existe entre su tarea, la de sus compañeros y los objetivos de la empresa.

La secretaria al formar parte de una entidad empresarial se debe proponer conocerla para respetarla, analizarla y mejorarla; como también convertir en metas personales los siguientes valores:

Honradez, sinceridad, responsabilidad, lealtad, comprensión, amabilidad, compañerismo, cumplimiento, integridad, sensibilidad, entusiasmo, preparación, discreción, pulcritud, previsión, eficiencia, iniciativa, honestidad, cortesía, tacto, presentación, conversación, sencillez, sobriedad, seriedad, entre otras.

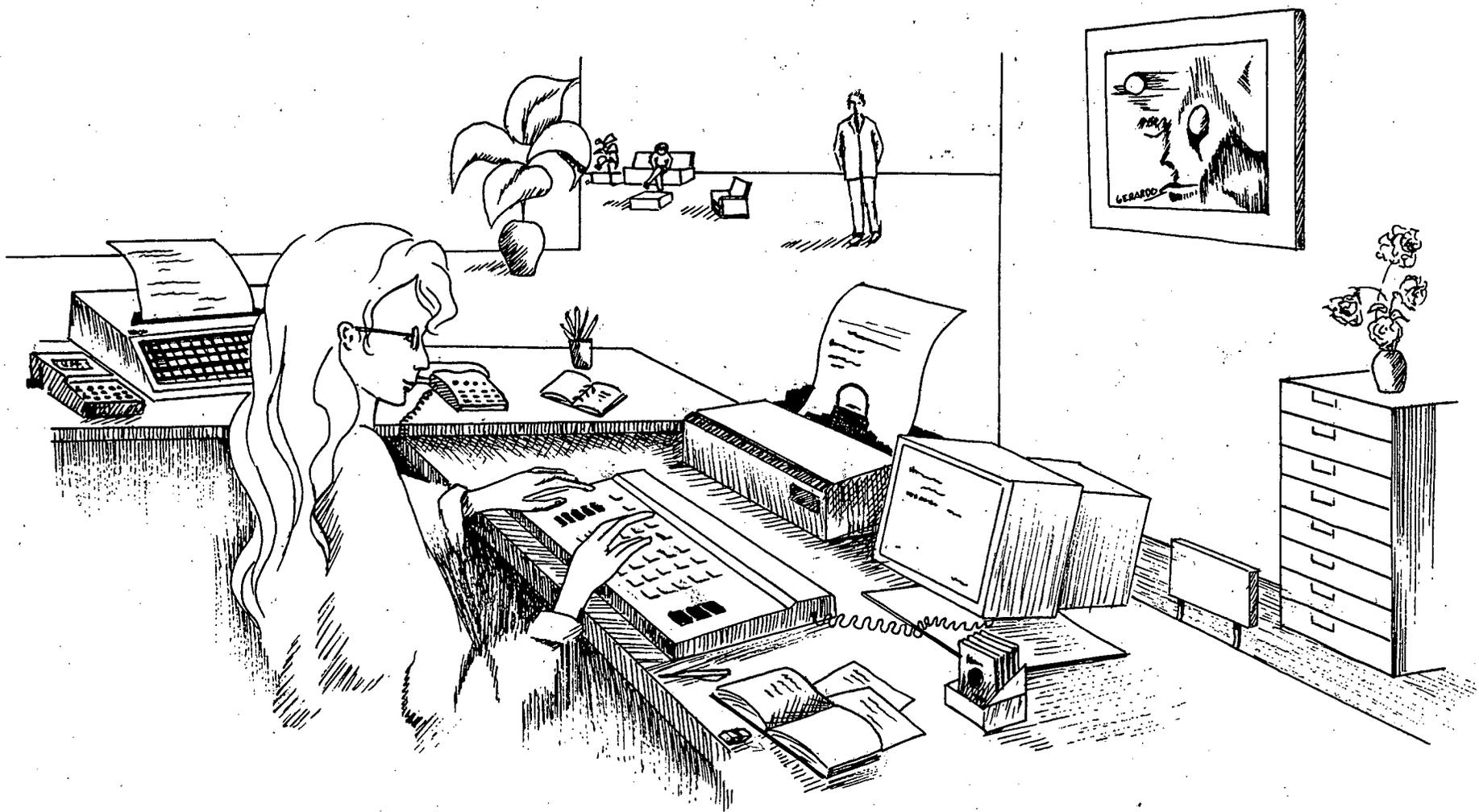
#### 5.2.1. El escuchar es beneficioso

Para una conversación se necesita quién hable y quién escuche, es importante desarrollar esta aptitud. Algunas personas fallan como interlocutores. Las personas conocidas por su arte de conversar en realidad hablan poco y escuchan mucho. Saber escuchar puede implicar la capacidad para dirigir una conversación.

---

1. McMILLAN ELIZABETH, La Secretaria Moderna, pág. 11.

# LA SECRETARIA MODERNA



EL ESCUCHAR REDUCE LA TENSION  
 EL ESCUCHAR EVITA PROBLEMAS  
 EL ESCUCHAR AYUDA A VENDER  
 EL ESCUCHAR DA SEGURIDAD EN UNO MISMO  
 EL ESCUCHAR AYUDA A TOMAR DECISIONES  
 EL ESCUCHAR AYUDA A RESOLVER DIFERENCIA DE CRITERIOS  
 ESCUCHANDO SE APRENDE  
 ESCUCHANDO SE AYUDA A RESOLVER PROBLEMAS  
 ESCUCHANDO SE ESTIMULA AL QUE HABLA  
 ESCUCHANDO SE GANA TIEMPO PARA PENSAR  
 ESCUCHANDO SE APRENDE A TRABAJAR MEJOR.

5.2.2. Claves para tomar iniciativas, asumir nuevas y mayores responsabilidades y adquirir y ejercer la autoridad.

* PREPARESE,	AMPLIAMENTE
* CONOCER AL JEFE;	INTEGRAMENTE
* ACTUAR;	DILIGENTEMENTE
* RESPONDER;	ESTRICTAMENTE
* TRABAJAR;	GENEROSAMENTE
* INSINUAR;	INTELIGENTEMENTE
* DELEGAR;	PRACTICAMENTE
* SUPERVISAR;	HUMANAMENTE
* COLABORAR;	COORDINADAMENTE
* LIMITAR LAS RELACIONES;	PRUDENTEMENTE...
* CRITICAR;	CONSTRUCTIVAMENTE

- |                              |                 |
|------------------------------|-----------------|
| * INVADIR;                   | OPORTUNAMENTE   |
| * DEFENDER SU TERRENO;       | ENERGICAMENTE   |
| * ECONOMIZAR;                | FINANCIERAMENTE |
| * IDENTIFICARSE CON EL JEFE; | PLENAMENTE      |
| * REPRESENTARLO;             | DIGNAMENTE      |

### 5.3. FORMAS DE MANTENER SU TRABAJO EN UN ALTO NIVEL

Cuando una secretaria consiga sobresalir por sus valores, no sólo afianzará su puesto, sino que su jefe valorará su labor y con esto su remuneración se verá aumentada. Quizá otras empresas al ver su eficiencia le hará proposiciones de trabajo ya que se han dado cuenta de sus conocimientos, iniciativas y sentido de responsabilidad.

Para lograr esto debe tener confianza y ambición, estar convencida de que posee la preparación necesaria para desempeñar un cargo superior al que realiza y al mismo tiempo tener deseos de prosperar, superarse en el trabajo, ampliar sus horizontes, incrementar sus conocimientos, madurez personal y así pueda destacarse por lo que sabe y realiza.

Podrá una secretaria alcanzar la plenitud si trata de reunir entre otras las siguientes capacidades tecnológicas y humanas:

## LA SECRETARIA Y SUS FUNCIONES



### 5.3.1. Capacidades Tecnológicas:

- \* Conocimiento práctico y vasta experiencia en todo tipo de trabajo de índole administrativo, propia de una oficina.
- \* Notable facilidad para manejar con fluidez, el sistema taquígráfico en la recepción y emisión de la comunicación oral, ya sea en forma directa o indirecta (teléfono, cassettes, etc.).
- \* Absoluto dominio gramatical en lo que tiene que ver con la redacción y puntuación correctas, adoptando también el estilo adecuado para cada caso, bien se trate de correspondencia comercial, correspondencia privada y documentos en general.
- \* Seguro conocimiento de la ortografía no sólo de su lengua propia sino también de la adquirida.
- \* Probada rapidez mecanográfica basada en un mínimo de 325 pulsaciones por minuto.
- \* Reconocida pulcritud en el centrado de los textos que han de ser mecanografiados, esto es en lo que respecta a las cartas y a cualquier otro tipo de escrito.
- \* Capacidad práctica para aprender en el menor tiempo posible el manejo de los diferentes equipos de comunicación nacional e internacional y máquinas multicopistas que formen parte de

los enseres de la oficina.

- \* Facultad para atender personalmente las llamadas telefónicas y transmitir correctamente los mensajes recibidos a su destino correspondiente.
- \* Desarrollar su sentido de adaptación plena en el puesto que desempeña en particular y en la empresa en general.
- \* Mantener en expectativa su iniciativa para clasificar, ordenar y archivar la correspondencia y documentos de la empresa, tanto en forma manual como en sistemas computarizados.
- \* Coordinar y ejecutar con responsabilidad y capacidad creativa las tareas delegadas.
- \* Resolución de memoria escrita para ser fiel recordatorio de cuanto su jefe ha de realizar.

#### 5.3.2. Capacidades Humanas

- \* Descargar al jefe de pequeñas obligaciones accesorias y asumirlas bajo su responsabilidad.
- \* Decidir sobre cuanto estime conveniente en todos y cada uno de las tareas que se le encomendaren.
- \* Observar buenas relaciones interpersonales en el lugar de

trabajo de acuerdo con los principios éticos y morales.

- \* Facilitar y suministrar, de modo inmediato, la información precisa que requieran tener los superiores como los usuarios.
- \* Planificar y coordinar la realización de reuniones, eventos académicos, científicos y empresariales.
- \* Mantenerse en el puesto que le ha sido asignado sin intentar que se lo transfiera a otras áreas o departamentos.
- \* Ganarse la confianza de los superiores y, una vez obtenida, conservarla o incrementarla a medida que el tiempo transcurre.
- \* Anticiparse en la resolución de cuestiones planteadas durante la jornada de trabajo, demostrando su iniciativa.
- \* Reconocer su insuficiencia si no domina el tema del cual se trata, y, no vacilar en confesarlo, recurriendo de inmediato al consejo sabio de quien pueda o esté en condiciones de asesorarla.
- \* Responsabilizarse del perfecto desarrollo de sus tareas y del orden que impere en la mesa de trabajo y en el departamento.

- \* Actuar con modestia sin intentar mostrar un aire de superioridad ante sus compañeros, aunque ellos ocupen plazas o puestos inferiores en el escalafón jerárquico, pensando que nadie es insustituible en este mundo, y que cuanto seamos capaces de hacer, por difícil que parezca, siempre existirá un tercero que lo haga igualmente.
- \* Tener siempre la sonrisa a flor de labios, para ello deberá dejar fuera de la oficina los problemas particulares que inciden en su ánimo.
- \* No divulgar ninguna comunicación que afecte a un compañero en particular ni a la empresa en general, que se conozca en virtud de su encargo; manteniendo para esto un riguroso secreto profesional.

#### 5.4. LA PERSONALIDAD DE LA SECRETARIA

La personalidad es el factor más importante para su éxito o fracaso. La clave para lograr una buena personalidad es la capacidad de adaptación con igual facilidad a los tipos más variados de situaciones y saber actuar de la mejor manera.

No hay un determinado número de reglas que sean posibles de aplicarse o las situaciones de reto que se le presentarán en la oficina, las directrices y soluciones son tan variadas como la misma gente con quienes se topará la secretaria. Conforme aumente la experiencia en

el trato con la gente, aumentará también la confianza en sí misma y su aplomo. Por esta razón, resulta conveniente que cada persona reciba un trato especial, adaptado a su idiosincrasia, ya que los modales que se emplean para tratar a otras personas evidencias cuál es la actitud hacia ellas. Por eso, toda secretaria debe esmerarse en crear en ella la capacidad de actuar con mucha individualidad, es decir que desalle su propio talento, su propio entusiasmo, siempre con una buena disposición jovial que no permitirá sea estropeada por las situaciones difíciles; puesto que las controla, en vez de dejarse dominar por ellas; el cual mostrará un autocontrol, sin exasperarse, ya que esos momentos de crisis que pueden ser grandes o pequeños, serán propicios para juzgarla según sus reacciones.

#### CARACTERISTICAS ANTE EL MEDIO:

- Sentido de adaptación rápida
- Educación
- Amabilidad
- Discreción, tacto
- Sentido de cooperación (solidaridad).

#### ACTITUD ANTE EL TRABAJO:

- Iniciativa y responsabilidad
- Pulcritud
- Previsión
- Productividad
- Eficiencia
- Puntualidad.

## RELACION CON LA EMPRESA

- Reserva
- Mesura
- Lealtad
- Confiabilidad

## 5.5. LA PRESENTACION

Así como los conocimientos tecnológicos tienen singular importancia para el desarrollo profesional, también cuenta para ello las características personales; que son las que ayudan a valorar a las primeras.

### LA PRESENTACION COMPRENDE:

- a) LOS RASGOS FISICOS - Es obligación de la secretaria, presentarse lo más atractiva, luciendo maquillaje discreto, un peinado de acuerdo con su fisonomía y que le favorezca si es del caso, guardando con estos buena apariencia y respeto por sí misma.
- b) EL VESTIDO.- Es el conjunto que forma el ropaje y los zapatos, los mismos, que tendrán como objetivo hacerla sentir sencilla, natural y sobre todo práctica.
- c) EL PORTE.- Tiene que ver con la manera de andar, sentarse, apoyar los codos sobre la mesa, coger el teléfono, escribir, dirigirse a los demás, utilizar unos u otros gestos;

pues, del conjunto de actitudes que se tomen normalmente para desenvolverse cada cual en los actos habituales, depende en gran medida eso que se llama distinción.

También hay que saber hablar atendiéndose a los siguientes lineamientos:

- Procurando que la voz sea agradable.
- No elevando el tono jamás.
- Expresándose con claridad y modulando bien lo que ha de decirse.
- Utilizando los vocablos con cierta propiedad.
- Leyendo bien cuanto sea posible, para lograr un incremento de su acervo cultural.

#### 5.6. OCUPACIONES FUNDAMENTALES DE LA SECRETARIA MODERNA

Participo de lo puntualizado en la obra "La Secretaria Moderna" de la autora Elizabeth MacMillan que dice:

La secretaria deberá ocuparse de:

- Resolver todas las cuestiones accidentales, administrativas o de relación que lleva anejo el perfecto funcionamiento de la sección o departamento al que ha sido agregada.
- Enlazar entre su jefe y la Dirección General, o entre ésta y los diversos directores de departamentos que existan.
- Despachar la correspondencia diaria.

- Atender las llamadas telefónicas y dar a las mismas el cauce adecuado.
- Recibir previamente a las visitas y encauzarlas debidamente por medio de citas y horas convenidas, o bien denegar la entrevista solicitada con una excusa creíble.
- Archivar los documentos propios de su departamento
- Estar dispuesto a facilitar a su jefe la información que precise en cualquier momento.
- Saber coordinar la preparación de un viaje de trabajo, de una reunión, etc.
- Dar a conocer, en breve resumen diario, las novedades o extremos importantes que se relacionan con la marcha del departamento.

NOTA: Varios de los aspectos expuestos en este capítulo acerca de las tareas de la secretaria ejecutiva tienen relación directa con el perfil profesional en actual vigencia en la Escuela de Secretariado Ejecutivo de U.T.P.L.; y, además en las experiencias y observaciones realizadas en el transcurso de esta investigación.

## CONCLUSIONES

Investigados y analizados uno a uno los temas y subtemas de mi trabajo de investigación, he podido llegar a las siguientes conclusiones:

- En mi criterio personal una empresa es una organización humana, económica y social que se forma con el objeto de prestar bienes y servicios a la colectividad.
- Hay diversidad de empresas en razón de:
  - su estructura,
  - su función,
  - su forma de distribución de sus beneficios, con estrecha vinculación a las leyes que las norman y rigen.
- Una empresa para desarrollar positivamente se plan de acción necesita fundamentalmente del concurso de recursos humanos, financieros, técnicos y materiales.
- La actividad principal de las empresas de nuestra ciudad se de-

finen por sectores: primario, secundario y terciario o servicios. Cabe señalar que éste último sector engloba la mayor parte de las empresas; y en donde se presentan oportunidades de empleo para las secretarías.

- La Administración de Personal es una disciplina que persigue el ordenamiento humano y la ejecución concreta del plan de trabajo dentro de una organización.
- El proceso administrativo se cumplirá efectivamente si se toman en cuenta estas fases: adquisición, desarrollo, utilización y mantenimiento de la fuerza de trabajo.
- Un programa de personal es un plan en el que se proponen objetivos, políticas, procedimientos, presupuestos, en conexión con las funciones que rigen la administración de personal.
- Todo programa de personal cubre asuntos relacionados con administración, planeación, organización y asignación de personal.
- El reclutamiento es la actividad mediante la cual se reúne el mayor número de personas que aspiran a un puesto.
- El reclutamiento se hace atendiendo a fuentes internas y externas, siempre y cuando convenga a los intereses de la empresa y de las personas que se han presentado.
- Para proceder al reclutamiento algunas empresas elaboran primero un profesiograma con el que se conocerá las características de los individuos que aspiran a un puesto.
- Las fases del reclutamiento son:
  - 1. investigación de la necesidad de recursos humanos.

- determinación de las fuentes de provisión del capital humano,
  - realización de convocatorias a concursos,
  - recepción de documentos,
  - mantenimiento de registros actualizados de información y reclutamiento.
- La metodología de trabajo para el reclutamiento se basa en la aplicación de encuestas, entrevistas, solicitudes de empleo, formularios, previamente elaborados por las empresas. Como resultado de la investigación realizada, se pudo observar que la mayoría de las empresas de la ciudad de Loja si requieren o disponen de estos instrumentos de reclutamiento de personal.
- El puesto es una unidad de trabajo de una empresa con responsabilidad y obligaciones.
- Las fases de organización de un puesto son:
- diagnóstico de la estructura del puesto,
  - recepción y análisis de la información,
  - descripción de las clases,
  - elaboración del manual,
  - revisión periódica y actualización del manual de clasificación.
- La metodología para cumplir con la asignación y clasificación de los puestos se basa en:
- la divulgación del sistema,
  - realización de encuestas y entrevistas a jefes y a subalternos,

- la naturaleza del trabajo, su complejidad, funciones, responsabilidades y supervisión,
  - el manual contendrá básicamente definiciones e instrucciones para su uso; índices y descripción de cada clase de puesto.
- 
- La administración de sueldos y salarios es un proceso de orden económico con el que se controlan ingresos y egresos dentro de una empresa de acuerdo con su estabilidad, crecimiento y funcionamiento y considerando la política salarial impuesta desde el Estado.
  - La etapa de selección considérase dentro del proceso técnico-administrativo como la situación mediante la cual una empresa o colectividad busca, examina e incorpora solamente a las personas que precisa.
  - Las fases de selección son: solicitud, examen, pruebas psicoténicas, entrevistas, fase de reconocimiento médico, cursillo previo y período de prueba.
  - La selección de personal que trabaja con cara al público debe fundamentarse en que los candidatos han de mostrar las siguientes características: buena salud, estabilidad emocional, personalidad abierta, habilidad para relacionarse, iniciativa, animosidad, constancia y lealtad. Según las entrevistas realizadas a los gerentes de las empresas privadas de la ciudad de Loja, los aspectos anteriormente señalados fueron tomados muy en cuenta, especialmente en la contratación de secretarías-recepcionistas.

- Las pruebas psicotécnicas tienen la finalidad de permitirnos conocer a los individuos de acuerdo con: su nivel intelectual, sus aptitudes físicas, las características de su personalidad e intereses.
- Los cuestionarios no son sino formularios llenados por el aspirante en los que consigna cierta información con los que se hará su valoración previa.
- Los exámenes son instrumentos de medida sobre determinados concimientos que pueden darse en forma oral, escrita, práctica y mixta.
- Costos de selección llámase a los egresos necesarios que realizan las empresas para cubrir con todos los detalles de la etapa de selección.
- La última etapa de la selección es la valoración de la candidatura, mediante el uso de coeficientes numéricos.
- La etapa de incorporación corresponde al inicio en la vida de trabajo de las personas que suelen darse con la firma de un contrato, o que puede variar atendiendo a diversas circunstancias. Puede esta incorporación ser igual y efectiva.
- Los medios que facilitan una buena incorporación son: la entrevista de recepción, de existencia de un manual de recepción, las visitas a la empresa.
- La orientación es poder proporcionar a los empleados los hechos que se relacionan con la compañía y con su trabajo específica -

mente.

- El entrenamiento es una función que permite a los individuos incorporar para sí actividades que van desde la adquisición de una simple actividad motora, hasta el desarrollo de un conocimiento técnico complejo.
- Motivación es una condición interna o externa que hace que las personas se inclinen o no hacia la ejecución de determinado trabajo.
- Comunicación no es sino el proceso de transferencia de información, con el que se propende al bienestar de la empresa.
- La función de admisión y empleo refiérese a la compleja tarea de la selección del personal idóneo y la incorporación a la empresa.
- El período de prueba de las empresas es la etapa final de la selección en la que se observa el valor real del candidato.
- El adiestramiento y la capacitación del personal de la empresa , es el proceso mediante el cual las personas adoptan teorías, principios y conceptos que le servirán para la realización de su trabajo. Como se mencionó en el texto del presente trabajo, la mayoría de las empresas si brindan la oportunidad a su personal para su capacitación.
- La ética profesional de la secretaria es la ciencia normativa que estudia sus deberes y derechos de las profesionistas mencionados.

- El departamento de secretaría es el punto de apoyo más importante dentro de la estructura administrativa de una empresa ... sea cual fuere su condición.
- En Loja existe la Oficina de Colocaciones, dependencia adscrita al Ministerio de Trabajo de Recursos Humanos; cuyo objetivo fundamental es establecer un banco de datos de las personas que buscan trabajo.
- En las empresas privadas se observó que el personal nuevo contratado recibe orientaciones básicas y adiestramiento que les permiten en la mayoría de los casos iniciar con seguridad y conocimiento las funciones y actividades a ellos encargadas.
- La puntualidad y la asistencia del recurso humano "Secretarias" a sus trabajos se lleva mediante control directo utilizando tarjetero o relojes manuales y/o electrónicos, como también registros que son llevados por los jefes de cada sección o departamento.
- Los ejecutivos entrevistados coincidieron que uno de los requisitos más importantes tomados en cuenta para la selección de una secretaria es su ética profesional que enmarca ser responsable, honrada, sincera, reservada, que le guste guardar sigilo y que sea honesta, etc.
- Un gran porcentaje de secretarias que trabajan en los diferentes empresas privadas de la ciudad de Loja son solteras, lo que determinan la preferencia de selección que existe para este elemento humano.

- Las empresas privadas contratan personal capacitado, preferentemente de nivel superior o con título de Secretarias a nivel medio.
- La mayoría de las empresas de la ciudad de Loja sí se preocupan de modernizar con el avance de técnicas nuevas para el buen desenvolvimiento de sus dependencias; como por ejemplo cursos de capacitación y adquisición de equipos acordes con las exigencias actuales.
- El 95.65 % de las secretarias les agrada su trabajo, lo que va en beneficio de dichas empresas y de sus hogares.
- Las secretarias ponen todo de su parte para realizar un trabajo con eficiencia y estética y se esfuerzan por terminarlo.
- Un 100% reconocen con madurez la necesidad de recibir sugerencias de sus compañeros de trabajo, enriqueciendo su intelecto.
- Las secretarias tienen amplios conocimientos de las directrices que rigen a las empresas donde prestan sus servicios; desde que se inician, por lo que las respetan y cumplen a cabalidad con su programación trazada.
- Cooperar con el grupo de trabajo es para ellas una tarea agradable, porque les permite compartir sus conocimientos y ayudar a la solución de sus problemas.
- Es satisfactorio saber que las secretarias viven en un ambiente de camaradería con sus colaboradores proporcionándoles sus conocimientos y experiencias.

- Todas las secretarias encuestadas reconocen haber cometido errores pero que han tratado de enmendarlos con entereza y sabiduría, a medida que alcanzan mayor experiencia.
- Las secretarias respetan la privacidad de sus compañeros, esperando el momento propicio para tratar algún asunto pendiente.
- La gratitud es el don que prima en las secretarias y están dispuestas a ayudar y recibir de sus compañeros todo apoyo y sugerencias.
- La secretaria profesional moderna recibe durante su formación conocimientos y técnicas que le permitan desarrollar su personalidad, habilidades y destrezas.
- La seguridad para realizar las actividades secretariales ameritan un proceso de conocimiento práctico y vasta experiencia, para alcanzar facilidad en el manejo de documentos, absoluto dominio gramatical, precisión en la escritura taquigráfico-mecanográfica, etc.
- La capacidad humana de la secretaria está determinada por: responsabilizarse del perfecto desarrollo de sus tareas, ganarse la confianza de los superiores para desempeñar tareas de mayor importancia.
- Con el propósito de cruzar la información obtenida en las encuestas aplicadas a las secretarias, se elaboró tres cuestionarios de entrevistas, dirigidas a los gerentes, ejecutivos y directores de personal, que me ha dado la oportunidad de exponer criterios desde los dos puntos de vista.

## RECOMENDACIONES

- La participación activa del sector privado generará la creación en nuestro medio de un mayor número de empresas, en las que haya personal calificado; para optimizar la economía de los hogares de nuestra ciudad y provincia.
- Que para el desarrollo positivo de cada empresa se tome en cuenta un plan de acción adecuado y el concurso de recursos humanos, financieros, técnicos y materiales realmente necesarios.
- Que en esas empresas se dé una correcta administración de personal basada en sus objetivos, políticas, procedimientos y presupuesto.
- Que los programas de personal se ocupen íntegramente de asuntos relacionados con: la administración, la planeación, la organización y la asignación del personal.
- Que para la incorporación de personal se tomen en cuenta todas las fases, haciendo la valoración justa de cada uno de las aspirantes a un puesto de trabajo. Considerando: Solicitud de empleo, Curriculum vitae, experiencia, certificados de conducta,

prueba de oposición y merecimientos, buena presencia, etc.

- Es plausible que la Universidad Técnica Particular de Loja entre a la patria Secretarias muy capacitadas; pero, es necesario que adquieran máquinas eléctricas actualizadas para las prácticas correspondientes. Asimismo, programar cursos intensivos y seminarios de post-grado que irán en beneficio de la profesional.
  - Que se le permita a la estudiante de Secretariado Ejecutivo realizar las prácticas durante un ciclo, previas a la obtención del título de Secretaria Ejecutiva en vez de desarrollar la monografía.
  - Que los profesionales como contadores, programadores, economistas, etc., actualmente subempleados que realizan labores secretariales en las empresas sean ubicadas oportunamente en su especialidad.
  - Que las empresas den acogida a personas que poseen títulos de secretariado español o bilingüe, obtenidos en universidades, institutos, academias o colegios.
  - Se debería dar la oportunidad de trabajar a las mujeres divorciadas o viudas, en vista de que ellas ya no cuentan con el soporte económico que representa su cónyuge mientras permaneció en el hogar.
- Los gerentes, administradores y jefes de empresas tomen cursos sobre: Desarrollo de la capacidad gerencial, estilos gerenciales, etc., con la finalidad de que actualicen sus conocimientos.

tos acorde con la sociedad actual.

- Que las empresas promuevan cursos de Relaciones Humanas y Públicas para las secretarias.
- Desempeñar funciones en una empresa sea ésta comercial, bancaria, financiera o industrial exige un ambiente de trabajo diferente. Lograr armonía entre lo que se hace diariamente y lo que desean los demás de nosotras, requiere el esfuerzo de directivos y subalternos. Los gerentes deben asignar los recursos económicos correspondientes para crear un ambiente adecuado como por ejemplo: aire acondicionado, calefacción, música incorporada, alfombrado y decorado armónico, etc.
- En vista de que el 98% de los gerentes entrevistados respondieron que las secretarias en sus empresas esperan que mejoren las cartas u oficios, sugiero que durante la carrera se profundice en las asignaturas de Redacción Comercial y Oficial.
- La mayoría de los directivos entrevistados coincidieron que para llevar una correcta administración de sueldos y salarios es necesario que exista una política salarial acorde con el tiempo y las circunstancias.
- La política salarial debe basarse en el hecho de poder otorgar remuneraciones justas y equitativas al trabajador, en retribución a la prestación de sus servicios; criterio común expuesto por los ejecutivos entrevistados.
- El nuevo perfil profesional implementado en la Escuela de Secre-

tariado Ejecutivo del esfuerzo conjunto de autoridades, profesores y estudiantes que conllevan a la excelencia profesional de la secretaria. En las nuevas materias creadas en la Unidad Académica en referencia. Se debe asignar profesores especializados y con experiencia evitando improvisaciones.

- El tema analizado dentro de esta monografía: "Imagen personal y Profesional de la Secretaria Ejecutiva: Metas de mejoramiento", debe servir de guía u orientación, puesto que se enfatiza sobre como mantener un trabajo en un alto nivel, pues actualmente vivimos en una situación de crisis educativa y la manera más adecuada para salir adelante debe ser el mejorar nuestra capacitación mediante nuestro esfuerzo personal.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALAS, Cecilio Benito, Como ser elegido en una Selección de Personal, Ibérica Europea de Ediciones, S. A., España, 1979.
- COHEN C. Blanco, Como seleccionar nuestro personal, Editorial Limusa, S. A., México, 1982.
- CORRIPIO, Fernando, Diccionario práctico de incorrecciones, dudas y normas gramaticales, Editorial Printer Colombia, Ltda., Bogotá, 1988.
- CHRUDEN Y SHERMAN, Administración de Personal, editada por Cía Editorial S. A., México, 1972.
- GUERRERO JIMENEZ, Galo, Etica Social y Profesional, Antología básica, Tomo 2, UTPL, 1991.
- MCMILLAN, Elizabeth, La Secretaria moderna, Instituto Parramón, Ediciones S.A., España, 1982.
- MENENDEZ, Aquiles, Etica Profesional, Décima edición, Herrero Hermanos, S. A., México, 1977.
- PELAYO, Juan José y otros, Enciclopedia de la Secretaria Moderna, editorial Ramón Sopena, S. A., España, 1987.
- REINOSO CIFUENTES, Víctor, El Proceso Administrativo y su aplicación en las empresas. s.e., s.f.

REYES PONCE, Agustín, Administración de Personal, Editorial Limusa, S.A., México, 1978.

RIESGO MENGUEZ, Luis, Selección de Personal, Ediciones Paraninfo, España, 1983.

SECO, Rafael, Manual de Gramática Española, Editorial Printed Colombia Bogotá, 1988.

TAYLOR Y FAYOL, Organización y Administración de Empresas, Editorial Limusa, Buenos Aires-Argentina, 1988.

TERRY, Administración, s.e., s.f.

TORRES, Federico, Ortografía para todos, Editorial Printed Colombia, S. A., Bogotá, Colombia, 1988.

J.C. CAMMAS, G. CHANDEZON, A., LANCESTRE, D. MARIE, Como ser una secretaria eficaz, Ediciones Deusto, S.A., España, 1986.

VALAREZO G., Reinaldo, Loja Problemática actual, Editorial Unviersita ria, 1987.

ZAPATA, Imelda, Manual de la secretaria eficiente, Ediciones Océano-éxito, S. A., Impreso en España, Tomo 1, 1982.

A N E X O S

## ANEXO N° 1

### "LOS PROCESOS DE SELECCION DEL PERSONAL DE LAS SECRETARIAS Y SU OCUPACION EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DE LA CIUDAD DE LOJA"

OBJETIVO: Recopilar información para conocer sobre el proceso de selección del personal fundamentalmente de la secretaría.

DIRIGIDO A: Gerentes y Directores de Personal.

#### PREGUNTAS SELECCIONADAS PARA LA ENTREVISTA

1. ¿Por qué se denomina Oficina de Colocaciones?
2. ¿Cuáles son los objetivos fundamentales que persigue esta oficina?
3. ¿De qué manera se efectúa el Reclutamiento de personal?
4. Podría decirme algo respecto a los tipos de personal que se seleccionan en esta dependencia?
5. ¿En base a qué aspectos se hace la selección?
6. ¿Hay políticas y procedimientos que rigen las funciones dentro de la administración?
7. ¿Cómo se procede respecto a la utilización de personal?
8. ¿Cómo se hace la organización y asignación de personal?
9. ¿En qué forma se realiza el control de personal?

- 10.- El personal que labora aquí, ha recibido adiestramiento, especialización y revalidación de conocimientos en algunos aspectos con su trabajo?
- 11.- ¿Cómo se hace la asignación de puestos?
- 12.- ¿De qué manera se opera en relación a ascensos del personal?
- 13.- ¿Podría decirme algo sobre la política salarial?
- 14.- ¿Cómo un sindicato determinado ha elaborado junto con el patrono algún contrato colectivo?: señale las principales conquistas a favor del trabajador.

## ANEXO N° 2

"LOS PROCESOS DE SELECCION DEL PERSONAL DE LAS SECRETARIAS  
Y SU OCUPACION EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DE LA CIUDAD DE LOJA"

OBJETIVO: Obtener información sobre: La ética profesional que debe mantener la Secretaria.

DIRIGIDO A: Gerentes, Directores de Personal

CUESTIONARIO:

1. ¿Qué es para Ud. el Departamento de Secretaría?
2. ¿Qué tipo de persona preferiría Ud. para el desempeño de esa función?
3. ¿Qué concepto le merece la ética profesional de la secretaria?
4. ¿Cuáles son los aspectos que norma la ética profesional?
5. De ellos, ¿cuáles le parecen de mayor importancia?
6. ¿Cuáles serían los posibles riesgos que correría su empresa, si la secretaria no cumple eficientemente con la labor encomendada?
7. ¿Qué factores han de tomarse en cuenta en la ejecución del trabajo de la secretaria?
8. ¿Podría decirnos algo más sobre la temática en estudio?

## ANEXO N° 3

"LOS PROCESOS DE SELECCION DEL PERSONAL DE SECRETARIAS  
Y SU OCUPACION EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DE LA CIUDAD DE LOJA"

OBJETIVO: Recopilar información directa para la elaboración del presente trabajo monográfico.

DIRIGIDO A: Secretarias que prestan sus servicios en el sector privado.

## INSTRUCCIONES:

- La encuesta es anónima, y sugiero a Ud. contestar con sinceridad sus respuestas
- Se guardará estrictamente en reserva sus respuestas.

## DATOS PERSONALES:

Estado civil: -----

Grado de instrucción: -----

¿Ha realizado algún curso relacionado con el cargo que desempeña? -----

-----

## SITUACION DE TRABAJO:

1. ¿Le agrada el trabajo que realiza? -----

-----

2. ¿Se esfuerza por terminar las tareas que le confían?

-----

3. ¿Acepta sugerencias de sus compañeros de trabajo?  
-----
4. ¿Comparte conocimientos y experiencias con sus colaboradores?  
-----
5. ¿Respetas y sigues los planes trazados en su empresa?  
-----
6. ¿Procura cooperar con el grupo de trabajo?  
-----
7. ¿Cree que el trabajo por usted realizado, le ha merecido satisfacciones?  
-----
8. ¿Cómo es el trato que da a sus colegas?  
-----
9. ¿Si comete un error, lo reconoce y lo enmienda?  
-----
10. ¿Procura no perturbar el trabajo de los demás?  
-----
11. ¿Agradece siempre la ayuda recibida?  
-----
12. ¿Tiene usted alguna sugerencia para la investigadora?  
-----

## ANEXO N° 4

"LOS PROCESOS DE SELECCION DEL PERSONAL DE LAS SECRETARIAS  
Y SU OCUPACION EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DE LA CIUDAD DE LOJA"

OBJETIVO: Cruzar información entre la obtenida mediante la aplicación de encuestas a las secretarias y los criterios vertidos por los gerentes y/o directores de personal.

DIRIGIDO A: Gerentes y Directores de empresas de la ciudad de Loja.

## FORMULARIO DE ENTREVISTA:

1. ¿Podría ser amable e indicarme el procedimiento que utiliza su empresa para contratar una Secretaria?
  - 1.1. Solicitando el currículum vitae
  - 1.2. Exigiendo por lo menos un año de experiencia
  - 1.3. Tomando una prueba de oposición
  - 1.4. Realizando una entrevista
  - 1.5. Mediante calificación de carpetas
  - 1.6. Buena presencia
  - 1.7. Certificado de buena conducta

OTROS: .....

2. ¿Su secretaria ha demostrado eficiencia y capacidad en el desempeño diario de sus labores?
  - 2.1. Al redactar una carta
  - 2.2. Espera que le dicten la carta
  - 2.3. Facilidad de redacción

2.4. Buena ortografía [ ]

2.5. Precisión mecanográfica [ ]

2.6. Transmite los mensajes correctamente [ ]

OTROS: .....

3. ¿La puntualidad de sus subalternos (secretarias) es esencial para la buena marcha de su empresa?

3.1. SI [ ] NO [ ]

3.2. Cuántos minutos considera Ud. prudente que su secretaria debe llegar atrasada? .....

4. ¿Cómo calificaría Ud. a su secretaria?

4.1. Regular [ ]

4.2. Buena [ ]

4.3. Muy Buena [ ]

4.4. Excelente [ ]

¿POR QUE? .....

.....

5. ¿Su empresa brinda la oportunidad al personal para que siga cursos de capacitación?

5.1. SI [ ] NO [ ]

6. ¿Observa Ud. que el personal bajo su dirección presenta buenas relaciones humanas?

6.1. Hay compañerismo [ ]

6.2. Aceptan sus errores y los enmiendan [ ]

6.3. Aceptan sugerencias [ ]

OTROS: .....

.....

# ÍNDICE

	PÁGINA
CAPITULO I:	
1. <u>Administración de recursos humanos en las Empresas Privadas de la ciudad de Loja</u> .....	2
1.1. La empresa privada y su accionar en la ciudad de Loja.....	2
1.1.1. Generalidades.....	2
1.1.2. Clases de empresas.....	4
1.1.2.1. Sociedades individuales...	4
1.1.2.2. Sociedades colectivas.....	4
1.1.2.3. Sociedades anónimas.....	4
1.1.2.4. Por su patrimonio.....	6
1.1.2.5. Por la estructura jurídica	6
1.1.2.6. Por su tamaño.....	6
1.1.2.7. Por su carácter socio-económico.....	7
1.1.2.8. De acuerdo al criterio de GUN COLIN CLARK, .....	7
1.2. El papel de la administración de personal...	10
1.2.1. El programa de personal .....	13
1.2.1.1. Administración.....	13
1.2.1.2. La planeación. ....	13
1.2.1.3. La organización y asignación de personal.....	14
1.2.2. Reclutamiento.....	17

## PÁGINA

1.2.3. Fuentes internas de reclutamiento.....	18
1.2.4. Fuentes externas de reclutamiento.....	20
1.2.5. Profesiogramas para el reclutamiento.....	21
1.2.6. Organización del puesto.....	29
1.2.7. Administración de sueldos y salarios.....	32

## CAPITULO II:

2. <u>El proceso de selección de la secretaria idónea para la oficina de secretaría de las empresas</u> .....	37
2.1. Generalidades de la etapa de selección.....	37
2.1.1. Solicitud.....	38
2.1.2. Examen.....	39
2.1.3. Pruebas psicotécnicas.....	39
2.1.4. Entrevista.....	39
2.1.5. Fase de reconocimiento médico.....	39
2.1.6. Cursillo previo.....	40
2.1.7. Período de prueba.....	40
2.2. El papel de la selección en el programa de personal.....	48
2.3. Selección de personal que trabaja con cara al público.....	49
2.4. Pruebas psicotécnicas y entrevistas.....	50
2.4.1. La inteligencia.....	51
2.4.2. Las aptitudes.....	52
2.4.3. La personalidad.....	62
2.4.4. Los intereses.....	77

	PÁGINA
2.5. Cuestionarios y exámenes de ingreso.....	77
2.5.1. Exámenes orales.....	80
2.5.2. Exámenes escritos.....	80
2.5.3. Exámenes prácticos.....	81
2.5.4. Exámenes Mixtos.....	81
2.6. Costos de selección.....	82
2.7. Últimas etapas de la selección.....	83

### CAPITULO III:

3. <u>Admisión, incorporación y adiestramiento del personal de secretarías de las empresas.....</u>	84
3.1. Incorporación legal y efectiva.....	84
3.1.1. Incorporación legal.....	84
3.1.2. Incorporación efectiva.....	85
3.2. La entrevista de recepción.....	86
3.3. El manual de recepción.....	86
3.4. Las visitas a la empresa.....	86
3.5. Orientación y entrenamiento.....	87
3.5.1. Orientación.....	87
3.5.2. Entrenamiento.....	88
3.6. Motivación.....	90
3.7. Comunicación.....	91
3.8. La función de la admisión y empleo.....	94
3.9. Período de prueba en las empresas.....	96
3.10. Adiestramiento y capacitación del personal de la empresa.....	97

3.11. Etica profesional de la secretaria.....	100
---	-----

## CAPITULO IV:

4. <u>Análisis demostrativo de la encuesta realizada a varias secretarias con respecto a su situación en la empresa privada de la ciudad de Loja.....</u>	107
Cuadro N° 1: Estado civil de las secretarias de las Empresas privadas.....	109
Cuadro N° 2: Grado de instrucción.....	110
Cuadro N° 3: Ha realizado algún curso relacionado con el cargo que desempeña.....	111
Cuadro N° 4: Le agrada el trabajo que realiza.....	112
Cuadro N° 5: Se esfuerza por terminar las tareas que le confían.....	113
Cuadro N° 6: Acepta sugerencias de sus compañeros de trabajo.....	114
Cuadro N° 7: Comparte conocimientos y experiencias con sus colaboradores.....	115
Cuadro N° 8: Respeta y sigue los planes trazados por su empresa.....	117
Cuadro N° 9: Procura cooperar con el grupo de trabajo..	118
Cuadro N° 10: Cree que el trabajo por Ud. realizado, le ha merecido satisfacciones.....	119
Cuadro N° 11: Cómo es el trato que da a sus colegas....	120
Cuadro N° 12: Si comete un error, lo reconoce y lo enmienda.....	122

	PAGINA
Cuadro N° 13: Procura no perturbar el trabajo de los demás.....	123
Cuadro N° 14: Agradece siempre la ayuda recibida.	124
CAPITULO V:	
5. <u>Imagen personal y profesional de la secretaria ejecutiva.....</u>	126
5.1. Metas de mejoramiento.....	126
5.2. Puntos básicos sobre la asistencia profesional de una secretaria ejecutiva.....	127
5.2.1. El escuchar es beneficioso.....	128
5.2.2. Claves para tomar iniciativas, asumir nuevas y mayores responsabilidades y adquirir y ejercerla autoridad.....	129
5.3. Formas de mantener su trabajo en un alto nivel.....	130
5.3.1. Capacidades tecnológicas.....	132
5.3.2. Capacidades humanas.....	133
5.4. La personalidad de la secretaria.....	135
5.5. La presentación.....	137
5.6. Ocupaciones fundamentales de la secretaria moderna.....	138
CONCLUSIONES:.....	142
RECOMENDACIONES.....	149
BIBLIOGRAFIA.....	153

## PAGINA

## ANEXOS:

Anexo N° 1:.....	156
Anexo N° 2.....	158
Anexo N° 3.....	159
Anexo N° 4.....	161
INDICE GENERAL.....	163