

122
rej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
IZTACALA

"DISEÑO DEL MANUAL DE METODOS Y
PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO PARA EL AREA DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
EN UN GRUPO MANUFACTURERO."

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A I

MARCO ANTONIO VILLAR HERRERA

LOS REYES IZTACALA

OCTUBRE DE 1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

CONTENIDO.

RESUMEN.....	1
INTRODUCCION.....	2
CAPITULO 1. ANTECEDENTES.....	5
1.1. OBJETO DE LA PSICOLOGIA COMO CIENCIA Y PROFESION.....	5
1.2. HISTORIA DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO.....	7
1.3. HISTORIA DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO EN MEXICO.....	12
1.4. EVOLUCION DEL PERFIL PROFESIONAL DEL PSICOLOGO DEL TRABAJO.....	14
1.5. JUSTIFICACION.....	22
CAPITULO 2. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION.....	23
2.1. FUNDAMENTOS SISTEMICOS.....	23
2.2. ORGANIZACIONES HUMANAS.....	24
2.3. TIPOS DE ORGANIZACIONES.....	28
2.4. TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACION.....	34
2.5. TIPIFICACION DE LA ORGANIZACION DEL ESTUDIO.....	42
2.6. EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA ORGANIZACION DEL ESTUDIO.	46
CAPITULO 3. DIAGNOSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DEL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.....	48
3.1. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO.....	48
3.2. EVALUACION DEL DEPARTAMENTO.....	55
CAPITULO 4. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.....	62
4.1. ASPECTOS GENERALES.....	62
4.2. ELEMENTOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	64
4.3. SELECCION DE PERSONAL.....	75
CAPITULO 5. MANUAL DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO PARA EL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.....	91

5.2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	95
5.3. PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL.....	113
5.4. DESCRIPCION DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO.....	149
CAPITULO 6. EVALUACION CRITICA.....	159
CAPITULO 7. COMENTARIOS Y CONCLUSIONES.....	165
REFERENCIAS.....	167

RESUMEN.

El presente trabajo se propuso, mediante la adopción de un enfoque consultivo, realizar un diagnóstico del funcionamiento del área de reclutamiento y selección de personal de la empresa de servicios de un Grupo Manufacturero; y proponer una alternativa metodológica de trabajo para dicha área, mediante el diseño del manual de métodos y procedimientos de trabajo respectivo. Para efectos de fundamentar teóricamente la metodología propuesta, se describe a la organización que fue objeto del presente reporte en función de la tipología de las organizaciones empleada en el contexto de la teoría general de la administración. Asimismo, se presenta una integración de la metodología propuesta por varios autores, con la finalidad de hacer funcional el proceso de reclutamiento y selección de personal en las organizaciones. Finalmente, se presentan las ventajas de la metodología alternativa aquí propuesta y se discuten los principales motivos que imposibilitaron su implementación.

INTRODUCCION.

En años recientes, los escenarios organizacionales, principalmente aquellos provenientes del sector privado, han venido representando una importante oferta de trabajo para los psicólogos, particularmente en lo que se refiere al desempeño de funciones de reclutamiento y selección de personal. En tales escenarios, sin embargo, el psicólogo es identificado casi exclusivamente con el desempeño de funciones psicométricas. De hecho, el manejo de pruebas psicométricas es, en muchos casos, la condición de acceso del psicólogo al área de la psicología del trabajo. El resultado de esto, es que el psicólogo termina aplicando únicamente una pequeña porción del abanico de técnicas que le brinda su formación; por lo que puede decirse que se subemplea, al limitar su ejercicio profesional a la implementación de técnicas rutinarias de evaluación, pues la metodología de aplicación, calificación e interpretación no varía sustancialmente de una prueba a otra, ya sea que se hable de pruebas de inteligencia, personalidad, habilidades, o de cualquier otra categoría taxonómica empleada en la evaluación psicométrica.

El presente trabajo se distingue por describir una metodología de trabajo alternativa para el desempeño de las funciones de reclutamiento y selección de personal. Si bien la metodología de trabajo aquí propuesta, responde a las necesidades reales, detectadas en el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de un Grupo Manufacturero en particular, es susceptible de adoptarse por cualquier organización que desee perfeccionar sus necesidades de recursos humanos por medio del reclutamiento y selección de personal.

El presente trabajo comprende siete capítulos. En el primero se describe el encuadre general adoptado en este reporte, con respecto a la psicología, entendida como una disciplina científica y profesional, los principales antecedentes de la psicología del

del trabajo, y los principales eventos que han alentado el desarrollo de esta área de la psicología en México; posteriormente se presenta una reseña de la evolución del perfil profesional del psicólogo del trabajo, concretándose una descripción de las funciones que debe desempeñar este profesionalista en nuestro país, y finalmente se presenta la justificación y los objetivos del presente trabajo.

En el capítulo dos se ofrecen los principales fundamentos de la teoría sistémica, misma que proporciona un marco conceptual genérico para comprender el concepto de organización. A continuación se describen los elementos que distinguen a las organizaciones humanas y los diferentes tipos de éstas, lo cual permite tipificar a la organización que fue objeto del presente reporte.

El capítulo tres es el diagnóstico del funcionamiento del área de reclutamiento y selección de personal, de la organización en que se realizó el presente trabajo. Se presenta una evaluación de las irregularidades detectadas en dicha área, misma que justifica el diseño de la metodología alternativa propuesta para el desempeño de las funciones de reclutamiento y selección de personal del Grupo Manufacturero.

Una descripción del proceso de reclutamiento y selección de personal, derivada de la revisión bibliográfica de varios autores, es presentada en el capítulo cuatro. También en esta sección, se exponen las principales técnicas empleadas en este proceso, las cuales brindan la justificación teórica de las técnicas sugeridas en la propuesta metodológica aquí expuesta.

En el capítulo cinco se expone el Manual de Métodos y Procedimientos de Trabajo para el Área de Reclutamiento y Selección de Personal, como una metodología alternativa de trabajo, derivada del diagnóstico realizado, y de la selección de los instrumentos técnicos más pertinentes. El manual se compone de una sección de

políticas de trabajo; la descripción de las técnicas a implementarse en cada etapa del proceso de reclutamiento y selección, la descripción de los puestos que estructuran dicha área, y la definición de las principales actividades a desempeñar por los titulares de cada puesto.

Una evaluación crítica de la solución metodológica propuesta, consistente en la exposición de las principales ventajas que la distinguen, y de los principales factores que impidieron su implementación en la organización, se presentada en el capítulo seis.

El capítulo siete se ha destinado para la exposición de los logros conseguidos en el presente trabajo. Asimismo, se presentan algunas reflexiones en torno al papel del psicólogo, estrechamente vinculadas a su desempeño en actividades de reclutamiento y selección de personal, que como valores agregados, se pueden derivar de este reporte de trabajo profesional.

CAPITULO 1. ANTECEDENTES.

1.1. OBJETO DE LA PSICOLOGIA COMO CIENCIA Y PROFESION.

El análisis del proceso de desarrollo de la psicología como forma de actividad intelectual, muestra que tal proceso posee características distintivas, que en gran medida, explican el estado de confusión que prevalece en torno a la disciplina.

Uno de los trabajos más coherentes en torno a la reflexión epistémica sobre el sentido y naturaleza de la psicología, es el de Rives (1989). En dicho trabajo Rives sostiene que la psicología tuvo un surgimiento ubicado en dos vertientes en apariencia complementarias; por un lado la vertiente que concibe a la psicología como disciplina científica, y por otro la vertiente que la percibe como una profesión con fines prácticos en la organización social. La primera vertiente surge a partir del interés por los problemas del conocimiento y el examen conceptual y empírico de la actividad humana y los procesos mentales. Por otro lado, los fenómenos sociales que han tenido un contundente impacto a nivel mundial, tales como la Revolución Industrial y las dos guerras mundiales, crearon una demanda social para que se ofrecieran soluciones a diversos problemas humanos en los ámbitos de la educación, el trabajo, la salud, etc. En este contexto es donde se inserta y origina la psicología aplicada como un encargo social distinto y ajeno al desarrollo de la psicología científica.

Por otro lado, Rives considera que la psicología surgió con un doble problema, ya que como disciplina científica tenía una múltiple y contradictoria identidad en lo relativo a su objeto de estudio y metodología; y como profesión era la aplicación de algo inexistente. Lo anterior explica el distanciamiento entre ambas modalidades del quehacer psicológico (el científico y el aplicado) a lo largo de su desarrollo como disciplinas; distanciamiento que a la fecha aún subsiste.

Luego de hacer algunas consideraciones referentes a la naturaleza del conocimiento aplicado en una disciplina profesional, y en relación a la justificación social que subyace al ejercicio de las profesiones, Ribes llega a la conclusión de que no existen problemas psicológicos en esencia; lo que existen son dimensiones psicológicas en casi todos los problemas de orden social. Precisamente esta condición de los problemas sociales justifica la pertinencia del conocimiento psicológico, para que las profesiones con un claro encargo social propongan soluciones a los grupos de problemas que les son propios.

Así pues, la psicología no constituye para Ribes una profesión propiamente dicha, pero esto no significa que sus conocimientos no pueden aplicarse a la solución de problemas sociales, integrando el conocimiento psicológico al de las profesiones existentes. De aquí que Ribes insista en que "... La naturaleza aplicada de la psicología tiene que concebirse interdisciplinariamente y mediada por la acción directa de disciplinas estricta y exclusivamente profesionales." (pág. 851).

La especificidad applicativa del conocimiento psicológico, Ribes la atribuye a su especificidad epistémica, aún y cuando el primero no se ejercite en forma directa como encargo profesional. La delimitación del campo de la psicología entre las ciencias comprende el de las interacciones entre organismos individuales con el medio, incluyendo otros organismos en su desarrollo y evolución ontogenética.

En resumen, Ribes considera que la psicología sólo tiene identidad disciplinaria cuando se le concibe como modo científico de conocimiento, y que la aplicación de dicho conocimiento se da de manera mediada por disciplinas genuinamente profesionales, que tienen un encargo social específico con respecto a la solución de problemas de naturaleza social, las cuales comparten como rasgo común a su problemática a resolver, una dimensión psicológica.

Con respecto a las actividades que debe desempeñar el psicólogo, tomando en cuenta las consideraciones precedentes, Ribes anota que es "... un investigador, que se puede ubicar tanto en la dimensión del conocimiento analítico o en la del conocimiento sintético. Esencialmente es un transferidor de metodología dirigida al cambio de las dimensiones psicológicas de los problemas sociales, lo cual se lleva en forma desprofesionalizada mediante su integración interdisciplinaria con otras disciplinas científicas y profesiones con encargos sociales específicos. Para cumplir eficazmente con sus funciones, debe estar en condiciones de identificar las dimensiones psicológicas de los problemas sociales y determinar los criterios valorativos que influyen en su configuración social como problemas. Se trata, por consiguiente (...) de un investigador capacitado para diseñar y evaluar metodologías de intervención y predicción del comportamiento humano y animal, aplicables a través de la acción concertada con otros investigadores y profesionales directos." (pág. 856).

Las consideraciones anteriores en torno a la relación entre psicología científica y aplicada, los objetivos y metodología del quehacer del psicólogo, permiten contextualizar, dentro de un marco de referencia congruente, el proceso de desarrollo de la psicología del trabajo como campo potencialmente fértil para el ejercicio profesional de la psicología.

1.2. HISTORIA DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO.

el rastreo de los primeros intentos de abordar aquellos aspectos que actualmente son considerados como elementos del campo de la psicología del trabajo; puede iniciarse, según Pemiche (1989), con el análisis de las producciones de la cultura helénica. Así pues, ya en la obra platónica se plantea la necesidad de seleccionar el personal y se hace referencia a problemas y modalidades organizacionales. Posteriormente, ya en el siglo XVI, este autor comenta que en el "Examen de

los Ingenios", Juan Huarte toca aspectos relacionados a la actividad ocupacional y establece rudimentos para la selección técnica del personal.

La evolución de las aportaciones de la psicología del trabajo se encuentra estrechamente vinculada con los conceptos de hombre, trabajo y sociedad que dominan el ambiente cultural de cada época.

Así, Granillo (1990) menciona que en el contexto de la cultura judeo-cristiana, durante el período de la reforma, Lutero y Calvino consideraron el trabajo como base universal de la sociedad y la mejor forma de servir a Dios; por lo que el fruto del trabajo no debería ser disfrutado por el hombre, y la austeridad era considerada como una virtud. Tal ideología es acorde con la situación social derivada de la primera etapa del sistema capitalista de producción.

Este autor también menciona que el ascetismo del protestantismo fue perdiendo terreno, y a principios del siglo XIX es sustituida por una actitud que valora más las recompensas materiales del trabajo, de modo que empieza a ser entendido como una actividad que ofrece oportunidades ilimitadas para la autoayuda y el automejoramiento.

En esta época, la concepción del trabajo sufre un giro que la vincula estrechamente con la introducción gradual de los métodos de producción en masa. En opinión de Granillo, dicha introducción tuvo como consecuencias en el proceso de producción una división compleja del trabajo. También, las ventajas asociadas con el sistema de producción en masa, tales como la mayor producción y la mejor calidad que por lo común distingue a los productos, terminaron por desplazar a los procedimientos del trabajo artesanal.

Precisamente a principios del siglo XIX, la sociedad inglesa plantea las relaciones entre el comportamiento y la productividad. Por ejemplo, Jeremias Bentham sostuvo que sólo aquellos bienes que sean tanto individuales como sociales, generan bienestar.

Según Peniche (1989), es durante este período cuando se fijan los cimientos de lo que se llama "hedonismo psicológico", a partir del cual se explicó la conducta como una función universal de la búsqueda consciente del placer y la evitación del dolor. Además, señala Peniche, simultáneamente se desarrolló la tesis de que la gente trabaja en la misma proporción en que obtiene beneficios para su supervivencia.

Por esta misma época, Adam Smith desarrolló la propuesta de un modelo económico de producción y una concepción económica del hombre, aún vigente en diversos escenarios organizacionales. La idea central de tales propuestas es la de que los trabajadores son más eficientes cuando reciben recompensas o castigos acordes con su flojera mostrada durante el trabajo. Adicionalmente, consideraba que los trabajadores deberían poder seleccionar el trabajo más acorde a sus aptitudes y preferencias, de forma que pudieran encontrar las recompensas idóneas a sus esfuerzos.

Peniche señala que el desarrollo de la psicología asociacionista facilitó una visión global del comportamiento laboral y los problemas operativos de producción, al postular que ciertos objetos, originalmente neutros, se convierten en fuentes de placer y dolor en virtud de procesos asociativos (por ejemplo el papel, asociado con la idea de valor, se convierte en un satisfactor codiciado: el dinero). Según esta aproximación, la génesis del significado de los símbolos puede ser determinada según sus asociaciones, para explicar el comportamiento. Los principales impulsores de este tipo de explicaciones fueron James Mill y John Stuart Mill.

En opinión de Peniche, la corriente utilitarista convergió con la asociacionista, y el resultado de esta fusión fue una concepción "naturalista" del comportamiento laboral, explicado en términos de que algo ocurre o debe ocurrir "naturalmente" dentro de un orden racionalmente establecido. El fundamento más sólido de esta concepción fue la

teoría evolucionista de Darwin, en la que se afirma que la evolución de los organismos y la adaptación a su ambiente es un proceso de cambio continuo, entendido como la supervivencia del organismo más apto a las condiciones de su ambiente. La generalización de esta postura al ámbito social es obra de Spencer, quien sostuvo que sólo los individuos más capaces alcanzan la cima social, justificando de esta forma la existencia de diferencias sociales; y considerándose antinatural y en contra de los intereses de la sociedad cualquier intento de alterar el ordenamiento del mundo.

El "darwinismo social" se expresa en las premisas básicas del sistema liberal de libre competencia e individualismo, lo que estimuló el desarrollo de una psicología utilitarista de las diferencias individuales a fines del siglo XIX.

Este "darwinismo social" y su expresión en el sistema de producción fue criticado por Carlos Marx. Granillo (1990) apunta que para Marx el trabajo ocupa un lugar central en la actividad del hombre, mediante la cual éste ha evolucionado en sus características individuales y sociales; pero dentro del sistema capitalista, el trabajo es desvirtuado, en tanto que representa la forma más acabada de enajenación, pues el trabajador, al no ser propietario de los medios y bienes de producción, no puede ser concebido más que como un apéndice de la máquina y como objeto de explotación capitalista.

Esta concepción deshumanizada del trabajo vino a ser reforzada por la teoría clásica de la organización, desarrollada por Frederick Winslow Taylor, quien pensaba que la prosperidad del trabajador dependía de la que consiguiera la empresa para la que trabajara. Suponía Taylor que mediante el aumento de la eficiencia del trabajador, era posible minimizar los conflictos entre la administración y los trabajadores, pues la eficiencia de éstos produciría el bienestar general.

Con el propósito de elevar la eficiencia de los trabajadores, Taylor propuso algunos cambios en el proceso de producción, entre los que se encuentran la descomposición de las tareas en sus elementos más simples, la selección y ubicación adecuada de cada trabajador en su puesto, en función de sus conocimientos y habilidades, y el establecimiento de sistemas de salarios e incentivos a destajo, para estimular al trabajador a un constante aumento de la producción.

Subyace a tales propuestas una concepción psicosocial del trabajo que se distingue, según Peniche (1990), por una precisa prescripción de roles, una clara división técnica del trabajo, una discriminación tajante entre trabajo intelectual y operativo, y una elevada racionalidad laboral en menoscabo de los contenidos cognoscitivos, emotivos y sociales del trabajo.

Gramillo (1990) menciona que la teoría clásica de la organización, con su énfasis en la teonificación (mecanización del trabajo), restó importancia a otros factores que influyen en el trabajador, y que están vinculados con el ambiente social y organizacional.

La relevancia de los factores omitidos por Taylor fue estudiada por Elton Mayo. Mediante su enfoque, Mayo trató de humanizar a la empresa aplicando los conocimientos de las ciencias sociales; sin embargo su concepción del hombre siguió siendo muy parcial, ya que se limitó al empleo de una postura muy psicologizada en relación con el estudio de los pequeños grupos en las organizaciones. Así, por ejemplo, observó que los trabajadores se identifican con sus compañeros y con su situación laboral, que son concientes de su papel en la producción, que tienen necesidades de reconocimiento, etc. Las principales categorías usadas en los trabajos de Mayo son los sistemas de roles, el liderazgo, la comunicación y el desempeño en el trabajo. Las principales modificaciones prácticas en el proceso de producción, derivadas de esta aproximación son la circulación de revistas internas, el

reconocimiento por el trabajo bien hecho, el premio a la perseverancia y la estabilidad, el manejo de las relaciones humanas y la resolución de conflictos grupales (Pemiche, 1990).

La década de los 50's se distingue porque en este período son oricionadas varias técnicas aplicadas al estudio del comportamiento humano en el trabajo; tales como las pruebas psicológicas, los cuestionarios, las escalas de actitud, etc. Más tarde, durante la década de los 60's, Douglas Mc Gregor enfatiza las virtudes del modelo organizacional participativo. Mc Gregor pone el acento en la inadecuación de los modelos precedentes que intentan explicar la productividad laboral. Según Mc Gregor (1986), en estas teorías, llamadas por él teorías X, se afirman una serie de principios erróneos con respecto a los trabajadores, lo cual ha llevado a la implementación de técnicas erróneas para organizar y dirigir a las empresas.

Como contraparte, Mc Gregor propone la teoría Y, la cual postula que es posible la colaboración entre la fuerza laboral y la administración. La parte medular de la teoría Y es la integración y organización de los recursos humanos para lograr el éxito de la empresa. La propuesta de Mc Gregor aún goza de simpatía en los ambientes organizacionales,

Cada una de las diferentes teorías del comportamiento organizacional, descritas anteriormente, han impactado, en mayor o menor medida, las políticas y los procedimientos en materia de recursos humanos en nuestro país.

1.3. HISTORIA DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO EN MEXICO.

La historia de la psicología del trabajo en México es muy breve; esto no es sorprendente si se toma en cuenta que es hasta fines del siglo XIX cuando la psicología hace su aparición en México, más como una disciplina filosófica que científica. No es sino a mediados de la segunda década del presente siglo, que la psicología adquiere un sesgo

experimental, lo cual le permitió a la disciplina iniciar su desarrollo en el país.

Un claro impulso al desarrollo industrial en el país se observó durante la década de los 40's. Dicho desarrollo trajo aparejada, dentro de las empresas, la agudización de problemas administrativos tales como la rotación de personal, ausentismo, salarios, etc. Sin embargo, puesto que en las universidades en las que entonces se impartían cursos de psicología, no se contaba con planes de estudios que ofrecieran a los egresados sólidos conocimientos en el área del trabajo, no fue posible involucrar al psicólogo en los problemas suscitados en las empresas (Vázquez y Aucencio, 1989). Aún así, el psicólogo fue ampliando su campo de acción, realizando actividades de evaluación, análisis de puestos e investigaciones diversas en el área de la psicología del trabajo.

El monto de las inversiones extranjeras en la industria siguió aumentando durante los años 50's, pero como los psicólogos mexicanos no contaban con la calificación requerida, las empresas se vieron en la necesidad de contratar psicólogos industriales extranjeros. Sin embargo, en 1950 la psicología del trabajo en México registra un avance significativo, al fundarse el primer despacho de consultoría externa en psicología del trabajo. Las actividades que se realizaron en el despacho fueron de asesoría en reclutamiento, selección y administración de personal, análisis y valuación de puestos, capacitación, calificación de méritos y estudios de motivación (Gerardo, 1989).

La enseñanza de la psicología del trabajo estuvo (y sigue estando) desvinculada del ejercicio profesional del psicólogo en el área, ya que existe una clara desvinculación entre lo que se imparte curricularmente en las universidades, y las funciones que se desempeñan en el ejercicio profesional de la psicología del trabajo.

Posteriormente, durante los años 60's, los psicólogos egresados tienen una mayor incidencia en el área laboral, pues en la industria la oferta de trabajo es frecuente y los psicólogos se dirigen a ella. El impacto del ejercicio profesional del psicólogo en los escenarios organizacionales fue tal, que ya se contaba con una área de semi-especialización cuando sucedió el cambio, de Colegio a Facultad de Psicología, en 1973 en la UNAM (Vázquez y Ascencio, 1989).

La creación del área de semi-especialización en psicología del trabajo no garantizó (ni ha garantizado), que los egresados cuenten con una adecuada calificación en el área. Lo anterior ha sido corroborado por Grados (1989), quien señala que la opinión generalizada de psicólogos del trabajo, egresados de la Facultad de Psicología, es que existen carencias y deficiencias en su formación académica.

La falta de conexión entre el conocimiento científico generado en la investigación psicológica, el conocimiento transmitido en los escenarios académicos a los futuros psicólogos, y el conocimiento aplicado exigido a los psicólogos en el área del trabajo, muy probablemente obedece a un claro y generalizado desconocimiento del perfil profesional del psicólogo.

1.4. EVOLUCION DEL PERFIL PROFESIONAL DEL PSICOLOGO DEL TRABAJO.

El psicólogo del trabajo ha venido desempeñando diversas actividades, mismas que le han sido asignadas en función de las necesidades y circunstancias de cada momento histórico. Así pues, en el contexto de las explicaciones motivacionales, utilitarias y hedonistas del comportamiento social, la psicología sirvió para justificar la implementación de prácticas organizacionales cuya meta era el incremento de la productividad. Mas adelante, en el contexto ideológico del "darwinismo social", la psicología vino a ser el soporte que legitimó la existencia de las diferencias individuales y sociales, promoviendo la abnegación del hombre ante su irremediable destino. Luego, en pleno

auge de la teoría clásica de la organización, no es gratuito el surgimiento de una psicología interesada en explicar las causas y funcionalidad del comportamiento humano, para su manejo y control. En este momento es posible identificar claramente un papel especial del psicólogo del trabajo, que se distingue por desempeñar un rol técnico profesional abocado a la selección y capacitación del personal requerido por las organizaciones; al tiempo que colabora estrechamente con la administración de éstas.

El curso posterior de la psicología del trabajo muestra un retroceso a la metodología de la psicología diferencial, al tiempo que ésta se perfecciona con la selección de reclutas para las fuerzas armadas durante la primera guerra mundial. Aquí lo relevante del trabajo del psicólogo fue su capacidad para identificar repertorios, desarrollar e incrementar habilidades, generar la adquisición de repertorios especiales, motivar a los trabajadores y, en el mejor de los casos, asesorar a los administradores acerca del comportamiento de los empleados.

Con la publicación de las investigaciones realizadas por Elton Mayo, el papel del psicólogo se modifica, en el sentido de que ahora es percibido por las organizaciones como un catalizador e integrador de la fuerza de trabajo a la empresa. Más recientemente, dentro del contexto de la aproximación participativa, el papel del psicólogo es el de un planeador y optimizador de la fuerza de trabajo; y su principal función consiste en animar al grupo de trabajo a organizarse y desarrollarse bajo su propia perspectiva.

Las funciones desempeñadas actualmente por el psicólogo del trabajo en México han sido investigadas recientemente. En una de dichas investigaciones, Grados (1989) señala que las funciones más frecuentemente desempeñadas por los psicólogos del trabajo en sus puestos son: reclutamiento y selección (37.50%), análisis y evaluación de puestos (18.75%), relaciones laborales (10%) y desarrollo organizacional

(8.75%). En otro estudio, realizado por Martínez y Urbina (1989), se señala que el orden de importancia de las actividades desempeñadas por los psicólogos del trabajo, es el siguiente: 1) capacitación, 2) análisis y evaluación de puestos, 3) organización social del trabajo, 4) reclutamiento y selección de personal, 5) planeación y desarrollo de recursos humanos, 6) entrevista, 7) aplicación y evaluación de pruebas, 8) comunicación y 9) dinámica de grupos. Por otro lado, Galván (1989) encontró que los principales instrumentos empleados por los psicólogos prestadores de servicio social en el área de la psicología del trabajo, dentro del sector público, son las pruebas psicológicas (85%), seguidas por las entrevistas (11%). Girón, Urbina y Jurado (1989) reportan que de los diversos tipos de entrevista, la más usada por los psicólogos es la de selección de personal (el 26% de la muestra de los psicólogos encuestados dijo usarla continuamente en su trabajo). Finalmente, Valderrama, Lavalle y Hernández (1989), luego de señalar que el 50% de las requisiciones de trabajo, enviadas a la bolsa de trabajo de la UNAM y de la Facultad de Psicología, a efecto de contratar psicólogos; exigen que éstos hayan cursado el área de semi-especialización en el trabajo, mencionan que más del 50% de las funciones a desempeñar en dichas requisiciones, implican actividades de evaluación (35.5%) e intervención (20.3%).

En opinión de Gutiérrez (1989), el psicólogo del trabajo "... debe prestar valiosa ayuda y colaboración en áreas tales como son: la Selección de personal, el Adiestramiento, Capacitación y desarrollo de personal, Consejo en la industria, Relaciones psicológicas obrero-patronales, Mercadotecnia, Análisis y valuación de puestos, Calificación de méritos, Seguridad industrial y Estructura de comunicaciones, Concepción y reformas a sistemas de trabajo, Prevención de accidentes, Organización humana y Mejoramiento de las condiciones de trabajo, Análisis y calificación de potenciales individuales, etc.,

hasta llegar a dominar las teorías y técnicas inherentes a la llamada psicología de la organización." (pág. 280). Posteriormente, este autor presenta un esbozo del perfil profesional del psicólogo del trabajo, al sostener que "... el psicólogo del trabajo se convierte en tal cuando, poseedor de un repertorio, que podríamos calificar como generalista, integra y aplica sus conocimientos, adecuándolos al escenario laboral (o a cualquier otro). Esto le permite, por lo tanto, incidir en la solución de los problemas reales que le presenta el campo de la productividad." (pág. 281).

Las consideraciones de Gutiérrez reubican la discusión del problema en torno al perfil profesional del psicólogo del trabajo, al plantear y justificar la irrelevancia de crear un perfil profesional del psicólogo del trabajo (o de cualquier otra área) distinto al del psicólogo general. De acuerdo con lo anterior, la consideración del perfil profesional del psicólogo resulta pertinente para el esclarecimiento de las funciones y responsabilidades del psicólogo del trabajo.

En 1975 un conjunto de destacados psicólogos mexicanos se reunió, a iniciativa del Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología (CNEIP), con el propósito de formular un perfil del psicólogo mexicano. Dicho perfil fue elaborado con fundamento en los principales problemas de la población mexicana y de acuerdo con el inventario de técnicas con las que cuenta este profesionista.

El resultado de dicha reunión fue plasmado en un documento (Definición del perfil profesional del psicólogo mexicano, 1989). Lara (1989) resume los logros alcanzados en el evento mencionado, ya que se definió: "... 1) Que el psicólogo es un profesionista cuyas funciones son: a) Evaluar, b) Planear, c) Intervenir para modificar un problema, d) Prevenir y e) Investigar; 2) Resuelve problemas en las áreas de: a) Educación, b) Salud pública, c) Producción y consumo, d) Organización social, e) Ecología y Vivienda; 3) Los sectores a los que el

psicólogo debe dirigir sus acciones son en orden de prioridad los siguientes: a) El sector rural marginal, b) El sector urbano marginal, c) El sector rural desarrollado y d) El sector urbano desarrollado;

4) Como beneficiarios de sus servicios, se encuentran en orden de prioridad: a) Los macro-grupos institucionales, b) Los micro-grupos institucionales, c) Los macro-grupos no institucionales, d) Los individuos;

5) Las técnicas de diagnóstico utilizadas por el psicólogo son: las entrevistas, las pruebas psicométricas, las encuestas, los cuestionarios, las técnicas sociométricas, las pruebas objetivas y proyectivas, la observación, el registro instrumental y los análisis formales;

6) Las técnicas de intervención para resolver problemas son: las técnicas fenomenológicas, psicodinámicas y conductuales, la dinámica de grupos, la sensibilización, la educación psicomotriz, la manipulación ambiental, la retroalimentación biológica, la publicidad y la propaganda;

7) Las técnicas de prevención son, además de las que utiliza para la intervención, a excepción de la educación psicomotriz, la capacitación a varios niveles;

8) Las técnicas de investigación son las que se utilizan en otras ciencias y pueden encuadrarse en las categorías más generales del registro, análisis cuantitativo y cualitativo de los datos y formulación de modelos." (págs. 770-771).

Tomando en cuenta los elementos que componen el perfil profesional del psicólogo general, puede decirse que el psicólogo del trabajo es un profesionalista que desempeña sus funciones principalmente en las áreas de producción y consumo, que dirige esencialmente sus acciones hacia los sectores rural y urbano desarrollados, y que aquellos que resultan directamente beneficiados de sus servicios son los macro y micro-grupos institucionales.

Una aproximación metodológica de trabajo, que es congruente con los elementos que conforman el perfil profesional del psicólogo del trabajo que se acaba de describir, viene dada por la consultoría.

Gerardo (1989) menciona que la consultoría "... es el servicio profesional especializado proporcionado por un experto o grupo de expertos, cuyo propósito fundamental es solucionar algún problema del sistema-cliente, utilizando un modelo de trabajo elegido en base a las características, necesidades, tamaño y tipo de organización, así como al propio enfoque y área de trabajo del especialista." (pág. 682). En síntesis, la consultoría consiste en emitir una opinión fundamentada sobre alguna de las funciones de la organización, con la finalidad de mejorar su estructura y operatividad.

Por el tipo de enfoque, modelos de trabajo y marcos de referencia que utiliza el experto en su intervención, la consultoría puede ser clasificada en tradicional y contemporánea. La primera es realizada por el especialista en forma unilateral, para mejorar alguna área de la estructura del sistema-cliente. Esta intervención se limita a uno o varios problemas específicos. Ejemplos de este tipo de consultoría son la administrativa, la contable, la de finanzas, la de mercadotecnia, la de ingeniería, la jurídica, la de sistemas, etc. La consultoría contemporánea consiste en el servicio brindado por un especialista promotor de cambios, cuyo propósito fundamental es mejorar todas las áreas y aspectos de la organización. Predomina en su enfoque la importancia de lo social y humanista, y se auxilia del conocimiento de las ciencias del comportamiento, de las teorías de la organización y de sistemas, y de la administración moderna. Ejemplos de este segundo tipo de consultoría son el desarrollo de recursos humanos, el desarrollo organizacional, el desarrollo directivo, el análisis de los procesos de interacción social, y la planeación profesional y de vida, entre otras.

En función de la naturaleza del consultor, éste puede clasificarse como interno o externo. En el primer caso, el psicólogo es un promotor de cambios que forma parte del personal de la organización.

Generalmente trabaja en forma estrecha y en colaboración con los consultores externos. En el caso de la consultoría externa, ésta se realiza de forma independiente, los servicios son remunerados mediante honorarios y generalmente se integra un equipo interdisciplinario para llevarla a cabo.

Ambas modalidades de consultoría, la interna y la externa, presentan ventajas e inconvenientes, por lo que es importante no inclinar la preferencia por alguna de ellas. Por ello se sugiere que las organizaciones empleen ambos servicios, pues esto teóricamente les reporta mayor efectividad.

El proceso de consultoría se lleva a cabo siguiendo un modelo que consiste en una serie de pasos secuenciados y sistemáticos a seguir. Dicho modelo debe ser adecuado atendiendo a factores tales como el tamaño, tipo de organización, problemas y conflictos a solucionar y enfoque particular del consultor. De manera general, el proceso de consultoría comprende tres fases: 1) Diagnóstico, 2) Intervención o implementación de estrategias de cambio y 3) Evaluación de resultados.

Se considera a la fase de diagnóstico, una de las más importantes en el proceso de consultoría, en tanto que el éxito en las demás fases depende de un buen trabajo realizado en este momento. El diagnóstico es una evaluación de la situación real en la organización, lo que permite emitir un juicio objetivo con base en la diferencia obtenida en la comparación de una organización ideal (a la que se aspira a llegar) con un modelo real. Las acciones en esta fase se orientan a la recopilación de los datos pertinentes de las áreas que componen la organización. Las técnicas más usadas en esta parte del proceso son: el cuestionario, la entrevista, las pruebas psicológicas, la sociometría, el análisis de puestos, la evaluación del desempeño, las mesas redondas, los registros internos de la organización, etc. La información recabada debe ser objetiva y sistemática, además, debe cumplir con ciertos

requerimientos técnico-metodológicos, mismos que contribuyen a la consolidación de la credibilidad y profesionalismo del trabajo del consultor ante el sistema cliente. Luego de la recopilación e integración de los datos, se procede a la determinación de las variables, factores, causas o fallas que intervienen en la configuración del problema.

La fase de intervención se define como aquello que el consultor hace para modificar el sistema-cliente, con el propósito de mejorar algún aspecto de éste. Implica un conjunto de actividades planeadas y organizadas en un programa de mejoramiento que el consultor seleccionó conjuntamente con la organización, basándose en su experiencia y en el diagnóstico realizado. Varios tipos de estrategias se pueden implementar durante esta fase. Un primer tipo viene dado por las estrategias de educación y difusión, que tienen la finalidad de mejorar las destrezas, actitudes, conocimientos y habilidades de los integrantes de la organización. Otro tipo de estrategias son las que se dirigen al mejoramiento estructural de la organización, mediante la modificación de aspectos cuasi-estáticos o poco cambiantes. Un tercer tipo de estrategias se implementan con la intención de mejorar los procesos sociales, las percepciones y las acciones con los demás dentro de la organización, elevando la calidad de las relaciones humanas.

El proceso de consultoría culmina con la evaluación de los resultados derivados de los cambios implementados en la fase anterior. Al igual que los datos obtenidos en la fase de diagnóstico, la evaluación de los cambios implementados debe ser objetiva y sistemática, ya que es la base para la fundamentación de decisiones futuras. La evaluación, tanto cualitativa como cuantitativa, resulta útil al consultor para la realización de adecuaciones a su metodología de diagnóstico, intervención o a su marco teórico; al tiempo que obtiene una imagen de la efectividad y alcance del programa de trabajo ejecutado. Las técnicas de evaluación de la efectividad del proceso de consultoría

pueden derivarse de la metodología de las ciencias sociales y de la tecnología educativa.

1.5. JUSTIFICACION.

Si coincidimos con Ribes (1989), en que el psicólogo debe ser un investigador capaz de desempeñarse tanto en proyectos de investigación básica como aplicada; y que, dentro de éstos últimos, es un transferidor de metodología, orientada al cambio de las dimensiones psicológicas de los problemas sociales (del trabajo, en este caso); y que esto sólo es factible mediante la desprofesionalización, misma que se posibilita al integrarse el psicólogo, de manera interdisciplinaria con otros profesionistas, resulta que el modelo más acorde a este rol profesional del psicólogo del trabajo es el de la consultoría, particularmente en su modalidad contemporánea, ya que implica la adopción de una perspectiva integral ante la problemática organizacional concreta, delimitada en cada caso. Además, el modelo de trabajo consultivo implica la ejecución de las funciones prescritas en la definición del perfil profesional del psicólogo.

Precisamente la metodología del proceso de consultoría es el medio por el cual se pretendió cubrir los siguientes propósitos del presente trabajo:

- 1) Realizar el diagnóstico de la forma de abastecimiento del personal requerido en un Grupo Manufacturero.
- 2) Elaborar una propuesta de manual de métodos y procedimientos para el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de dicho Grupo Manufacturero, como una alternativa de solución a la problemática detectada.

CAPITULO 2. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION.

2.1. FUNDAMENTOS DEL ENFOQUE SISTEMICO.

En el contexto de las teorías de la organización, la teoría de sistemas ofrece un esquema conceptual que permite, al mismo tiempo, el análisis y síntesis de la dinámica organizacional (Chiavenato, 1989; Arias, 1990). Desde esta perspectiva, las partes de la organización son vistas como subsistemas interrelacionados dentro de un suprasistema. Esta concatenación provoca una integración sinérgica de la totalidad del sistema, en la que el todo es mayor que la suma de las partes, o por lo menos, diferente de ella. Por otro lado, las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan dinámicamente con el ambiente, del cual son parte integrante y del que obtienen los elementos para su funcionamiento (Rodríguez, 1987).

La teoría de sistemas no representa un enfoque privativo de una disciplina particular; en tanto que los fenómenos estudiados por casi cualquier disciplina son susceptibles de ser analizados mediante esta perspectiva. Surgida en el campo de la biología, la teoría de sistemas es un enfoque interdisciplinario, capaz de trascender los problemas de cada ciencia, y proporcionar principios y modelos generales para éstas, de modo tal que los descubrimientos efectuados en cada una, por separado, sean útiles a las demás. Esta aproximación teórica pretende demostrar el isomorfismo (principio que sostiene que los elementos y las relaciones en un sistema, se corresponden recíproca y unívocamente con los elementos y relaciones en otro) de las diversas ciencias, permitiendo mayor aproximación en sus fronteras, y la cobertura de vacíos entre ellas. Esta teoría es totalizante, debido a que los sistemas no pueden ser comprendidos plenamente, sólo por el análisis separado y exclusivo de cada una de sus partes; sino que se basa en la comprensión de la dependencia recíproca de todas las disciplinas, y de la necesidad de su integración. Así, las diversas ramas del

conocimiento (hasta entonces extrañas unas de otras), han comenzado, progresivamente, a considerar sus diversos objetos de estudio como sis temas relacionados con las demás ciencias.

La teoría de sistemas no busca solucionar problemas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

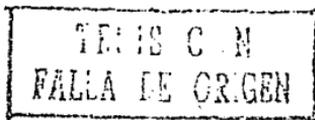
Desde la óptica sistémica, el rasgo esencial de la organización es la unidad en la diversidad. Rota la unidad sobreviene la desintegración total. Quebrantada la unidad, sobrevienen los conatos de desintegración. Así pues, la base de toda organización es la coordinación, puesto que a mayor coordinación, mayor organización y viceversa.

2.2. ORGANIZACIONES HUMANAS.

Una vez descritos los principales fundamentos de la teoría sistémica, mismos que respaldan el concepto de organización adoptado en el presente trabajo; resulta pertinente centrar la atención en las características que distinguen a las organizaciones humanas, a efecto de estar en condiciones de tipificar posteriormente a la organización en la que se desarrolló este reporte.

Las organizaciones humanas son formadas por personas para sobrepnerse a sus limitaciones individuales. Las limitaciones de los individuos pueden distinguirse en dos niveles, por un lado se hallan las limitaciones a las capacidades biológicas; y por otro se encuentran las limitaciones impuestas por el ambiente. Con las organizaciones humanas, la limitación final para alcanzar muchos objetivos no es la capacidad intelectual o física, sino la habilidad para trabajar eficientemente con otros; es decir, la capacidad de coordinación.

La distinción entre grupos y organizaciones humanas es confusa. Chiavenato (1989) señala que los criterios de complejidad estructural, tamaño absoluto (número de miembros) e interacción cara a cara, usados para distinguir a las organizaciones humanas de los



grupos, son cuestionables; debido a que con frecuencia estos criterios son cubiertos por ambas entidades. Tal situación conduce a la conclusión de que el uso de estas categorías depende del enfoque e intereses particulares de cada investigador.

Gross (citado en Chiavenato, 1989), tratando de caracterizar los elementos que distinguen a las organizaciones humanas, señala que son:

- 1) Un sistema de recursos humanos en el espacio y en el tiempo;
- 2) Abiertas, con varias transacciones, verificadas entre ellas y su ambiente.
- 3) Caracterizadas por relaciones internas y externas no solamente de conflicto, sino también de cooperación;
- 4) Sistemas para desarrollar y usar el poder, con variados grados de autoridad y responsabilidad, tanto en el interior de la organización como en el ambiente externo;
- 5) Un sistema de realimentación con las informaciones sobre los resultados del desempeño pasado, que proporciona, por medio de canales múltiples, realimentación, que influye en el desempeño futuro.
- 6) Mutable, con conceptos estáticos derivados de conceptos dinámicos, más bien que como preliminares para ellos;
- 7) Complejas, esto es, que contienen numerosos subsistemas, están contenidas en sistemas más amplios y atravesadas por sistemas superpuestos;
- 8) Con muchas áreas inciertas y con muchas variables que no pueden ser claramente definidas y necesitan ser presentadas en términos cualitativos; y
- 9) Sujetas a considerable incertidumbre en lo referente a las informaciones presentes, a las futuras condiciones ambientales y a las consecuencias de sus propios actos.

Anteriormente se ha señalado que tanto la base de las organizaciones humanas, como su principal limitación para la consecución de las metas fijadas en éstas, es la capacidad de coordinación entre los distintos subsistemas. En opinión de Robbins (1991), las organizaciones crean una estructura a efecto de facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes. Este autor considera tres componentes de la estructura organizacional. El primero se refiere al grado en que las actividades dentro de la organización se dividen o diferencian. A este primer factor lo denomina complejidad, y comprende tres formas de diferenciación: horizontal, vertical y espacial. La diferenciación horizontal implica el número de ocupaciones diferentes, las cuales requieren conocimientos y destrezas especializados. La diferenciación vertical se refiere a la profundidad de la jerarquía organizacional, en cuanto a niveles decisionales. Por último, la diferenciación espacial hace referencia al grado en que la ubicación de las instalaciones físicas y el personal, se hallan geográficamente dispersos.

Un segundo componente señalado por Robbins es la formalización, categoría que denota hasta qué punto los puestos de la organización están estandarizados y, en consecuencia, al grado de libertad conferido al personal con respecto a la forma de realizar las tareas asignadas.

El último componente descrito por Robbins en relación a la estructura organizacional, es el grado de centralización en la toma de decisiones. El término centralización alude al grado en que la toma de decisiones se concentra en un sólo punto de la organización.

Chiavenato (1992) aborda el problema de la coordinación organizacional, mediante el análisis de las principales características de la organización formal, la cual es definida como "... la organización basada en la división del trabajo racional, en la diferenciación e

integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisonal. Es la organización planeada; la que está en el papel. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripciones de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. En otros términos, es la organización formalizada oficialmente." (pág. 83).

A partir de esta definición de la organización formal, Chiavenato sostiene que las principales características de ésta son la división del trabajo, la especialización, la jerarquización, la distribución de la autoridad, la responsabilidad y el racionalismo organizacional.

La división del trabajo consiste en la descomposición de un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas, lo cual permite la estandarización y simplificación de las actividades, teniendo como consecuencia mayor productividad del personal involucrado, al tiempo que se reducen los costos de producción. La especialización es una consecuencia directa de la división del trabajo, en la que cada elemento de la organización pasa a tener funciones específicas. Como consecuencia de las funciones especializadas surge la función de mando, cuyo propósito es dirigir y controlar las actividades subordinadas para que se logren armoniosamente los objetivos fijados. Por lo anterior, la organización requiere de una estructura jerárquica, que divida a la organización en niveles de autoridad, de modo tal que a medida que se suba en la escala jerárquica, aumente el volumen de autoridad del titular de cada puesto. La nivelación jerárquica representa la especialización de la dirección; o sea, la distribución del volumen de autoridad y responsabilidad en cada nivel de la organización. En este contexto la autoridad es entendida como un poder, concedido por la organización a quien en ella ocupe una posición determinada respecto a los otros. En tanto que la responsabilidad representa la obligación contractual, por

la cual el subordinado está de acuerdo en ejecutar ciertos servicios. Por último, el racionalismo es una cualidad que impregna todo el diseño organizacional formal, el cual es sustancialmente un conjunto de encargos funcionales y jerárquicos, a cuyas prescripciones y normas de comportamiento todos sus miembros se deben sujetar.

Esta concepción de la organización se fundamenta en el supuesto de que, dentro de ciertos límites, los miembros se tienen que comportar racionalmente. Argyris (1986) menciona que la racionalidad de la organización formal consiste en que ésta "... se ha 'diseñado' y sus partes tienen una relación definida dentro de ese diseño; tiene un esquema y ha sido moldeada por mentes humanas, para alcanzar objetivos racionales..." (pág. 467).

2.3. TIPOS DE ORGANIZACIONES.

La diversidad de organizaciones que se presentan en la realidad concreta es muy amplia, así, existen por ejemplo organizaciones industriales, comerciales, de servicios, públicas, privadas, sociales, militares, políticas, educacionales, religiosas, etc. Una peculiaridad que tienen todas las organizaciones es su unicidad; por ello, en sentido estricto, no existen dos organizaciones iguales. Con todo, ellas presentan ciertas características que permiten clasificarlas bajo ciertos rubros. Esas clasificaciones posibilitan un análisis comparativo de las organizaciones desde el punto de vista de un determinado criterio. Las tipologías tienen la ventaja de que es posible reducir la variedad, pero, como sucede con el uso de cualquier taxonomía en cualquier disciplina, se sacrifica la individualidad a fin de lograr un número manejable de agrupamientos genéricos.

A continuación se describen los principales tipos de organización tradicionalmente considerados en el contexto de la teoría general de la administración (Chiavenato, 1992). Cabe mencionar que estos tipos de organización difícilmente se encuentran en estado "puro"; esto es,

en los términos en que a continuación se describen.

ORGANIZACION LINEAL.

La organización de tipo lineal constituye la forma estructural más simple. En ella ocurre la supervisión lineal, basada en la unidad de mando, por lo que presenta una forma piramidal. La denominación "lineal" se debe al hecho de que las líneas de comunicación entre el superior y el subordinado son rígidas y claramente prescritas. En este tipo de organización el jefe es el único que recibe y transmite todo lo que sucede en su área.

Esta forma de estructuración organizacional, es encontrada típicamente en las empresas pequeñas, o en los estados iniciales de las organizaciones; pues las funciones básicas de las organizaciones generalmente aparecen en primer lugar, y pasan a constituir el fundamento de la organización. En el ejemplo de una empresa industrial, las áreas de producción, ventas y finanzas, representan las funciones directamente responsables del destino de la organización, y sus ejecutivos se encargan de todas las actividades directas e indirectamente vinculadas a las funciones primarias bajo su responsabilidad. Las principales características que distinguen a la organización lineal son:

1) Autoridad lineal única: prevalece la autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados, como consecuencia del principio de unidad de mando. Es una autoridad basada en el nivel jerárquico y restringida a los subordinados. Así, cada subordinado se reporta única y exclusivamente a su superior y tiene un sólo jefe, al cual reporta y del que únicamente recibe órdenes.

2) Líneas formales de comunicación: las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes, son efectuadas únicamente a través de las líneas del organigrama. La mayoría de los cargos (excepto los situados en la base y en la cúspide del organigrama) tienen dos terminales de comunicación; uno de los cuales está orientado hacia arriba, que lo

une al cargo superior, representando su responsabilidad ante el nivel más elevado; y el otro orientado hacia abajo, que lo une a los cargos directamente subordinados, representando su autoridad ante el nivel inferior. Cada superior centraliza en línea ascendente las comunicaciones de los subordinados. Por lo tanto, las comunicaciones son lineales y formales, es decir, limitadas a aquellas relaciones formales descritas en el organigrama.

3) Centralización de las decisiones: como una de las terminales de las comunicaciones une al cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúspide de la organización, sucede que la autoridad lineal que dirige a toda la organización, se centraliza en la cima del organigrama; y los canales de responsabilidad son conducidos a través de los niveles jerárquicos, de forma convergente hasta allí. La organización lineal se caracteriza por su desdoblamiento y convergencia de la autoridad hacia la cúspide. Solo existe una autoridad máxima, que centraliza todas las decisiones y el control organizacional.

4) Aspecto piramidal: la consecuencia de la centralización de la autoridad en la cima de la organización; y de la autoridad lineal que cada supervisor centraliza en relación con los subordinados, es que la organización lineal presenta una configuración típicamente piramidal. A medida que se sube en la escala jerárquica, disminuye el número de puestos. En cierta manera, el resultado es que, a medida que aumenta el nivel jerárquico, aumenta la generalización y la centralización (visión global de la organización), y a medida que disminuye el nivel jerárquico, aumenta la especialización y la delimitación de responsabilidades (visión específica del cargo o función).

ORGANIZACION FUNCIONAL.

La organización funcional es el tipo de organización que aplica a su estructura el principio funcional, o de especialización de las

funciones para cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa; es el gérmen del llamado "staff". La necesidad de contar con una estructura funcional, esto es, con órganos especializados, capaces de propiciar innovaciones rápidas y sustanciales, se deriva del crecimiento organizacional; situación que permite a la organización penetrar en el campo de la competencia. Las principales características de la organización funcional son las siguientes:

1) Autoridad funcional o dividida: es una autoridad relativa y basada en la especialización (autoridad de conocimiento). En la práctica, cada subordinado se reporta a varios superiores simultáneamente, sin embargo, se reporta a ellos solamente en los asuntos de la especialidad de cada uno de ellos. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa, derivada de su especialidad.

2) Líneas directas de comunicación: las comunicaciones entre los cargos existentes en la organización son efectuadas directamente, sin necesidad de intermediarior. El tipo de organización funcional busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

3) Descentralización de las decisiones: las decisiones son delegadas a los órganos o cargos especializados que posean el conocimiento necesario para implementarlas mejor. No es la jerarquía, sino la especialidad, la que promueve las decisiones. Por lo tanto, la organización funcional se caracteriza por la descentralización de las decisiones; o sea, por su desdoblamiento y distribución de las decisiones en los cargos más calificados.

4) Énfasis en la especialización: la organización funcional se basa en la prioridad de la especialización de todos los órganos o cargos, en todos los niveles de la organización. Existe una profunda separación de funciones acorde con su especialidad para la

organización. Cada cargo contribuye con su especialidad para la organización. Las responsabilidades son limitadas de acuerdo con las especializaciones.

ORGANIZACION LINES-"STAFF".

El tipo de organización línea-"staff", es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional. Busca incrementar las ventajas y reducir las desventajas de ambos tipos de organizaciones. En este tipo de organización existen órganos de línea (ejecución) y de asesoría (apoyo y consultoría), manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y el principio escalar (este principio, generado en el contexto de la teoría clásica de la administración, sostiene que el flujo de la autoridad debe ir del nivel organizacional más alto, hacia el más bajo; es el principio de mando); mientras que los órganos de "staff" prestan asesoría y servicios especializados. En el contexto de las organizaciones línea-"staff", los órganos de línea son concebidos como aquellos cuyas actividades están directa e íntimamente ligados a los objetivos básicos de la organización; en tanto que las actividades de "staff" están ligadas a ellos indirectamente. Así, si el objetivo fundamental de la organización es producir y vender, las áreas de producción y ventas son consideradas de línea (actividades-fin). En este caso las demás áreas son subsidiarias (actividades-medio), es decir, de "staff".

Con frecuencia, en las organizaciones manufactureras los órganos de línea están orientados hacia afuera de la organización, donde se sitúan sus objetivos; mientras que los órganos de "staff" son intra-orientados, ya que están dirigidos para adentro de la organización, asesorando a los demás órganos, sean de línea o de "staff".

Una diferencia más entre los órganos de línea y los de "staff" se encuentra en los tipos de autoridad, ya que los órganos de línea, en tanto que poseen autoridad para decidir y ejecutar las actividades principales o directamente vinculadas con los objetivos de la organización, se caracterizan por ejercer una autoridad lineal. Por su parte, los órganos de "staff" tienen autoridad de asesoría, de planeación y control, de consultoría y de recomendación; en resumen, tienen autoridad funcional.

De modo general, las áreas de línea tienen autoridad para ejecutar y decidir sobre los asuntos principales de la organización. Su actividad principal es decidir, mandar, ejecutar y hacer. La autoridad es ejercida sobre personas, principalmente. Las áreas de "staff" no necesitan de ésta autoridad, puesto que su autoridad se ejerce sobre ideas y planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados. En las áreas de línea la autoridad es absoluta, total y se aplica mediante la relación jerárquica entre el jefe y el subordinado; mientras que en las áreas de "staff", la autoridad es relativa y parcial, expresada mediante relaciones funcionales de consultoría. Así pues, en la organización línea-"staff", ambos tipos de órganos coexisten en una relación simbiótica, en la que los órganos de un tipo requieren a los del otro y viceversa. Los principales características de la organización línea-"staff" son:

- 1) Fusión de la estructura lineal con la funcional, con predominio de la primera. Independientemente de los objetivos particulares de cada órgano, éstos reportan a un único órgano superior: es el principio de la unidad de mando, típico de la organización lineal. Sin embargo, cada órgano recibe asesoría y servicios especializados de diversos órganos de "staff".

2) Coexistencia entre las líneas formales de comunicación, con canales directos de comunicación; es decir, se pretende conciliar a las líneas de comunicación, existentes entre superiores y subordinados, con líneas directas y simultáneas de comunicación con el "staff".

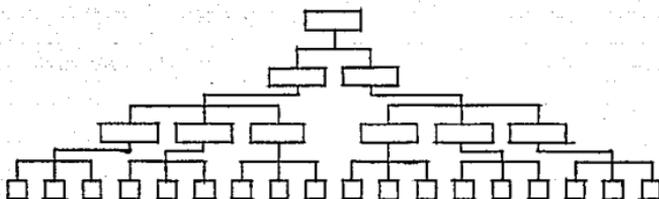
3) Separación entre los órganos operativos (ejecutivos) y órganos de apoyo (asesores). En este tipo de organización, los órganos de "staff" aconsejan a los de línea acerca de algunos aspectos de sus actividades. Los miembros del "staff" concentran su atención en los asuntos que implican estudio, planeación e investigación, permitiendo a los jefes de línea concentrar su atención a la ejecución de los reglamentos y prescripciones específicas, una vez que han sido formulados por el "staff". No obstante, los jefes de línea retienen la completa autoridad y responsabilidad de la ejecución de los planes.

4) Jerarquía contra especialización. A pesar de la convivencia entre las características lineales y funcionales, hay un claro predominio de los aspectos lineales, sobre todo con respecto al mantenimiento del principio jerárquico; es decir, del nivelamiento de los grados de autoridad lineal, con lo que se asegura la unidad de mando y la preservación de la disciplina.

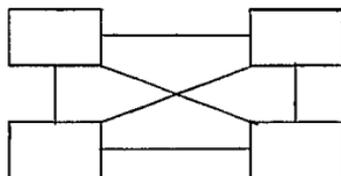
La figura 1 muestra la configuración estructural típica de las modalidades organizacionales descritas.

2.4. TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACION.

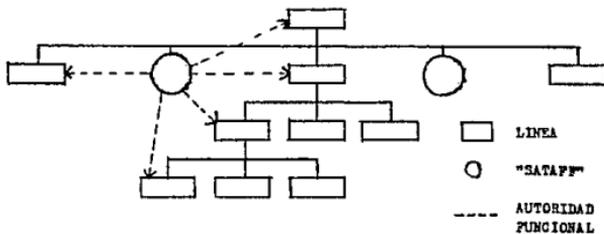
La exposición precedente relativa a los diversos tipos de organizaciones, considerados en el contexto de la teoría general de la administración, posibilita un primer análisis genérico de los diversos tipos de organizaciones. Sin embargo, existe una categoría en el análisis organizacional que permite un análisis más fino de la configuración organizacional. Dicha categoría es la departamentalización, la cual es pertinente para el análisis estructural detallado de las



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LINEAL.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LINEA-"STAFF".

FIGURA 1. TIPOS ESTRUCTURALES MAS COMUNES EN LAS ORGANIZACIONES.

grandes organizaciones, compuestas por múltiples departamentos y/o divisiones; o para el estudio de las diversas organizaciones que conforman los grandes grupos industriales.

La departamentalización es uno de los dos tipos de especialización que pueden ocurrir en la estructura organizacional. El otro tipo es la especialización vertical, misma que ocurre cuando se incrementan los niveles jerárquicos, a efecto de aumentar la calidad de la supervisión. Por otro lado, la departamentalización o especialización horizontal, ocurre cuando se crean uno o varios órganos especializados en un mismo nivel jerárquico.

Amos tipos de especialización son mutuamente complementarios, ya que difícilmente ocurre uno sin que se presente el otro. La explicación de esto radica en que son tipos de especialización diferentes: la especialización vertical es una división del trabajo en términos de autoridad y responsabilidad, mientras que la departamentalización es una división del trabajo en términos de diferenciación de conocimientos y habilidades pertinentes para la organización.

Así pues, la departamentalización puede ocurrir a cualquier nivel jerárquico de la organización. Es un medio a través del cual se atribuyen y se agrupan actividades diferentes, a través de la especialización de los órganos, con el fin de obtener mejores resultados en conjunto, que los que se pueden tener si se dispersaran todas las actividades y tareas posibles indistintamente entre todos los órganos.

Según Chiavenato (1992) el término departamento "... designa una área, división o segmento distintos de una empresa sobre la cual un administrador (sea director, gerente, supervisor, etc.) tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas. Así, un departamento o división es aquí empleado con un significado genérico y aproximativo; puede ser un departamento de producción, una división de ventas, una sección de contabilidad, una unidad de investigación y desarrollo o el

sector de compras. En algunas empresas, la terminología departamental es tomada en serio e indica relaciones jerárquicas bien definidas: un superintendente cuida de una división, un gerente de un departamento, un jefe de una sección, un supervisor de un sector. En otras empresas, la terminología es casual y poco ordenada. De allí la dificultad de una terminología universal." (pág. 243).

La departamentalización caracteriza a las grandes organizaciones. Está directamente relacionada con el tamaño de la organización y con la complejidad de las operaciones, ya que a medida que la organización se hace más grande, el conjunto de las actividades no puede ser supervisado directamente por el propietario o director general; por lo que la tarea de supervisión se facilita mediante diferentes ejecutivos que se hacen responsables por las diferentes fases de la actividad total. En seguida se describen los principales tipos de departamentalización empleados por las organizaciones.

DEPARTAMENTALIZACION POR FUNCIONES.

Este tipo de departamentalización consiste en el agrupamiento de las actividades y tareas, de acuerdo con las principales funciones desarrolladas dentro de la organización. Es el criterio más empleado para organizar las actividades empresariales. El fundamento para su implementación es que cualquier empresa implica la creación de alguna utilidad dentro de la economía de intercambio, y las principales funciones de cualquier empresa consisten en producción, ventas y financiamiento; de donde se desprende que lo más lógico es agrupar el conjunto de actividades de la empresa bajo alguno de estos rubros, exclusivamente.

DEPARTAMENTALIZACION POR PRODUCTOS O SERVICIOS.

Se refiere al agrupamiento de las actividades en función de los elementos generados por la organización, esto es, de acuerdo con los productos o servicios realizados. Así, si el propósito de la

organización es producir cuatro productos, las actividades A, B, C y D, requeridas para cada producto, deberán agruparse en el departamento identificado con el producto respectivo. Este tipo de departamentalización facilita la integración de la tecnología, maquinaria y equipos, conocimientos y mano de obra, permitiendo la intensificación de los esfuerzos y la eficiencia organizacional. Otro aspecto relevante de este tipo de departamentalización, es que cada órgano es comunmente dividido en subdepartamentos por productos, por lo menos en un nivel más bajo, y en adelante puede ser departamentalizado en función de otros criterios.

DEPARTAMENTALIZACION GEOGRAFICA.

También es denominada departamentalización territorial o regional. Implica diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con la localización geográfica donde el trabajo es realizado; o con una área a ser servida por la organización. El supuesto para la implementación de este criterio para la departamentalización es que, donde los mercados están dispersos, la eficiencia puede ser mejorada si todas las actividades relacionadas con los productos o servicios son agrupadas en una área geográfica determinada. Este tipo de departamentalización es especialmente atractiva para organizaciones que cubren amplias áreas geográficas; y cuyos mercados son muy extensos.

DEPARTAMENTALIZACION POR PROCESO.

También es conocida como departamentalización por fases del proceso o por procesamiento. Es frecuentemente utilizada por las organizaciones industriales en los niveles más bajos de la estructura organizacional. La diferenciación y agrupamiento de las actividades se hace a través de la secuencia del proceso productivo u operacional, o mediante la distribución racional del equipo empleado. En resumen, es el proceso de producción lo que determina la división.

DEPARTAMENTALIZACION POR CLIENTELA.

La departamentalización con base en la clientela; se refiere a la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con los tipos de consumidores de los productos o servicios elaborados por la organización. Las características de los clientes (como edad, sexo o nivel socioeconómico) constituyen la base de este tipo de departamentalización. Refleja el interés fundamental hacia el consumidor. La implementación de este criterio en la departamentalización, es pertinente cuando la organización se enfrenta con diferentes tipos de clientes o necesidades de los consumidores. En la práctica, la organización es fragmentada en varios órganos, a efecto de que cada uno de ellos pueda servir a un cliente diferente; sobre todo cuando cada cliente requiere de métodos de venta, productos y/o servicios adicionales específicos. Cuando la agrupación de tales particularidades resulta vital para el logro de los objetivos organizacionales, la estructura departamental centrada en el cliente resulta atractiva.

DEPARTAMENTALIZACION POR PROYECTOS.

En esta modalidad, la departamentalización se realiza en base a las salidas y resultados relativos a uno o varios proyectos de la organización. Es una estrategia empleada por organizaciones de dimensiones considerables; cuyos productos involucran gran concentración de recursos y tiempo prolongado para su elaboración. Como el producto es de gran tamaño, y exige un planeamiento individual, detallado y un amplio periodo de tiempo para su ejecución, cada producto es tratado como un proyecto especial y bajo pedido. En el fondo, este criterio adapta la estructura de la organización a los proyectos que ésta se propone llevar a cabo. Consiste en que varias unidades y grupos de empleados son destacados, durante largos periodos de tiempo en proyectos específicos, y los recursos necesarios son asignados a cada proyecto. Esta departamentalización requiere de una estructura flexible

y mutable, capaz de adaptarse rápidamente y sin consecuencias imprevistas, a las necesidades de cada proyecto a ser desarrollado y ejecutado durante un plazo determinado. Como el proyecto es generalmente definido por el cliente, de acuerdo con sus necesidades y especificaciones, y como requiere una determinada tecnología, la adaptabilidad organizacional constituye un problema de base. El agrupamiento por proyectos es la estrategia que permite un elevado grado de coordinación entre las partes involucradas; que dejan sus posiciones anteriores, para establecerse temporalmente en un determinado proyecto que pasa a involucrarlas temporalmente.

Al igual que los diversos tipos de organización descritos anteriormente, sucede que en la práctica difícilmente se encuentra en forma pura un único tipo de departamentalización en toda la organización; lo más común es encontrar una conjugación de diversos tipos de departamentalización, ya sea en el mismo nivel o en diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización. Esto porque cada tipo de departamentalización, por sí misma, no es suficiente para que la mayoría de las organizaciones se estructuren íntegramente.

El análisis de la departamentalización, para efectos del presente trabajo, se puede facilitar centrando la atención de la descripción, en el tipo de departamentalización dominante en cada uno de los segmentos de la jerarquía organizacional. En función de ésta jerarquía, la departamentalización ubicada en los niveles más elevados de la organización, es la departamentalización superior. La departamentalización ubicada en las áreas inferiores es la departamentalización intermedia. Por último, la utilización del término departamentalización combinada, se aplica a aquellos casos en que, en cualquier nivel de la organización, no predomina ningún tipo de departamentalización en particular.

En el nivel más elevado de las organizaciones, es más común observar la departamentalización funcional, pues es la que mejor se adapta

a cada organización, independientemente de las finalidades específicas de cada caso. Sin embargo, la departamentalización a este nivel puede hacerse bajo otros criterios más adecuados para la situación particular. Es lo que ocurre en las organizaciones con múltiples productos o en las que venden o prestan servicios en áreas geográficas extensas. A pesar de esto, la coordinación según líneas funcionales subyace implícitamente.

El caso del análisis de la departamentalización intermedia presenta ciertas dificultades, ya que no existen reglas generales a seguir, y por otro lado, la presión por la aplicación de los otros criterios de agrupamiento de las actividades se deja sentir con mayor fuerza. Por lo común, en el área de producción la tendencia es departamentalizar por productos; o territorialmente, cuando existe dispersión geográfica de las fábricas. Otro tipo de departamentalización, usado a nivel secundario, es el que se realiza en función de los olientes.

Con frecuencia el uso de la departamentalización combinada se realiza con el fin de obtener el máximo rendimiento de cada órgano para la organización. Cuando se implementa la departamentalización combinada, se parte del supuesto de que representa más ventajas, que la utilización de un sólo criterio departamental para toda la organización. La justificación para el empleo de la departamentalización combinada, es que permite usar dos o más criterios para agrupar actividades en el mismo nivel de organización. El objetivo de la departamentamentalización no es trazar una estructura rígida y equilibrada, sino agrupar las actividades de manera que contribuyan en la mejor forma para la consecución de los objetivos organizacionales; y, si una variedad de criterios contribuye a eso, no hay razón para que no se saque provecho de la variedad de alternativas viables.

Existen cuatro principios que se aplican en la asignación de funciones a los departamentos, a saber: 1) Principio de mayor uso, 2) Principio de mayor interés, 3) Principio de separación del control, y 4) Principio de supresión de la competencia. Mediante el primero se asigna la función al departamento que con mayor frecuencia la desempeña. A través del segundo, la función es conferida al departamento que mayor interés tenga en desempeñarla, puesto que se vuelve conocedor de ella. El tercer criterio supone que las actividades de control deben ser separadas e independientes de las funciones que están siendo controladas. El último criterio pretende eliminar la competencia interdepartamental.

La exposición de las principales categorías pertinentes al análisis organizacional, proporciona el marco conceptual para la comprensión de la tipificación que a continuación se realiza, de la organización en que se desarrolló el presente trabajo y, en alguna medida, justifica los logros y barreras encontrados en la implementación de solución propuesta, como alternativa a la problemática detectada en el funcionamiento del área de reclutamiento y selección de personal.

2.5. TIPIFICACION DE LA ORGANIZACION DEL ESTUDIO.

La organización en que se desarrolló el presente trabajo, formaba parte de un grupo manufacturero compuesto por seis empresas; una de las cuales se dedicaba a la producción de las materias primas necesarias para la manufactura de los productos de las demás, y a la producción de una línea de adhesivos instantáneos para uso industrial. Otra empresa se dedicaba a la manufactura de adhesivos instantáneos en presentación comercial, para ser distribuidos únicamente en la zona del Valle de México y su área metropolitana; y a la distribución de otros productos de las demás empresas en ésta zona. Una tercera empresa tenía como propósito la manufactura de los mismos adhesivos que la anterior, pero su producción únicamente era distribuida en el interior

de la República Mexicana (contaba con sucursales en diversos estados de la República); además de comercializar los productos de las otras empresas en estos mercados. La cuarta empresa únicamente estaba dedicada a la manufactura de plastilinas epóxicas comerciales (para hacer reparaciones domésticas). La última empresa manufacturera sólo se dedicaba al empaque de uñas postizas y limas para uñas. Completando el Grupo Manufacturero se encontraba la empresa del presente estudio, cuya misión principal era la de proporcionar los servicios administrativos necesarios para el adecuado funcionamiento del resto de las empresas del Grupo.

Así pues, desde el punto de vista del análisis macrodimensional, la estructura organizativa del Grupo Manufacturero implicaba una combinación de la departamentalización por productos o servicios, geográfica y por clientela.

Una imagen más detallada de las características específicas de la organización en la que se obtuvieron los datos del presente reporte, es proporcionada por el análisis microdimensional de ésta.

La organización sobre la que se realizó el presente trabajo era de tipo formal, en tanto que presentaba un conjunto de encargos funcionales (departamentos) y jerárquicos, orientados hacia el objetivo económico de proporcionar servicios administrativos a un conjunto de empresas claramente definido (en la figura 2 se proporciona un organigrama de la organización).

La división del trabajo y la especialización se lograba mediante la departamentalización de funciones y tareas (por ejemplo, existía un departamento de personal, de reclutamiento y selección de personal, de relaciones industriales, etc.). Con respecto a la jerarquía y la distribución de la autoridad y la responsabilidad, en la organización existían tres niveles de mando: 1) En la cúspide de la organización se encontraba el nivel decisorial, representado por la Presidencia y el

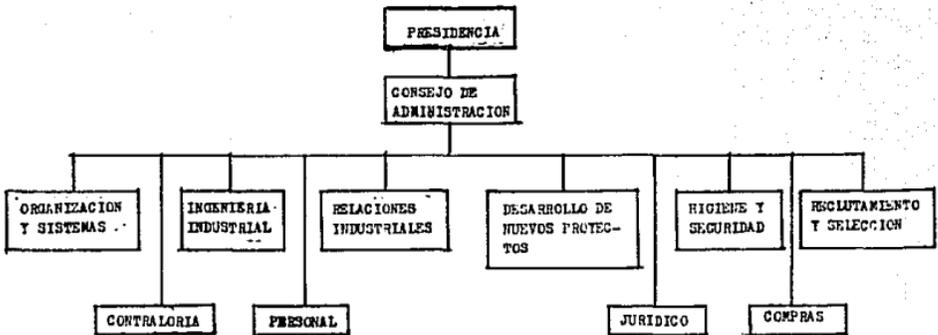


FIGURA 2. ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACION EN QUE SE REALIZO EL PRESENTE ESTUDIO.

Consejo de Administración (conformado por los tres principales accionistas del Grupo Manufacturero); 2) El nivel intermedio se componía por los jefes de cada departamento y; 3) El nivel operacional, integrado por los empleados subordinados de cada departamento. En lo que se refiere al racionalismo formal, hasta el momento que comprende el presente documento, se encontraba trunco un estudio de análisis de puestos, cuya finalidad era la elaboración de manuales de métodos y procedimientos de trabajo para los puestos de todas las empresas del Grupo, la definición del organigrama de cada empresa y del Grupo, y la elaboración de un catálogo de perfiles psicológicos requeridos para el adecuado desempeño de las funciones de cada puesto.

Independientemente de la ausencia de un organigrama definitivo para la organización, de contar con manuales de procedimientos para cada departamento, tacitamente, la organización funcionaba de acuerdo a una configuración de tipo lineal, en la que cada subordinado recibía órdenes únicas y exclusivamente de su jefe de departamento; es decir, existían líneas rígidas y precisas del flujo de comunicaciones, de modo tal que las decisiones pertinentes al conjunto de la organización, y a las tareas asignadas a cada puesto y departamento, habitualmente provenían de la cúspide de la organización. Así pues, en términos generales las comunicaciones, las decisiones y la autoridad seguían una afluencia de tipo piramidal; fluyendo la información de abajo hacia arriba, y las decisiones de arriba hacia abajo.

Por otro lado, puesto que la organización mencionada era de "staff" con respecto al resto de las empresas del Grupo, los departamentos de dicha organización sólo tenían poder de especialistas (asesoría), en relación a los problemas específicos que cada una de las empresas les reportaban, y que eran pertinentes a su especialidad. De este modo, el departamento de Reclutamiento y Selección, por ejemplo, era el responsable del abastecimiento de los recursos humanos de las

empresas del Grupo; y sólo en este sentido estaba facultado para brindar asesoría y, en tanto organismo de "staff", no contaba con el poder de decisión con respecto a la contratación de los candidatos atendidos, la cual era una responsabilidad de línea del titular del área que requería el personal. De manera similar, pero dentro del campo específico de su competencia, operaban el resto de los departamentos de la organización en que se desarrolló este estudio.

2.6. EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA ORGANIZACION DEL ESTUDIO.

Unicamente en los departamentos de Relaciones Industriales y de Reclutamiento y Selección de Personal, la organización contaba con psicólogos. El departamento de Relaciones Industriales estaba conformado por una psicóloga, cuyas funciones sustantivas consistían en la evaluación del nivel de moral de trabajo presentado por el personal operativo de producción de las distintas empresas; para ello, mediante entrevistas con este personal, pretendía detectar los principales factores de insatisfacción laboral; muy a menudo sin poder implementar las medidas correctivas necesarias al respecto, principalmente debido a que, como representaba a un órgano de asesoría, los gerentes de las empresas manufactureras se reservaban el derecho de atender o ignorar las sugerencias procedentes de este departamento.

En lo que se refiere al departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, éste estaba conformado por un jefe (psicólogo) y cuatro asistentes (tres de ellos psicólogos). Las principales funciones del jefe de departamento eran la asignación de la carga de trabajo entre los asistentes, sugerir metodologías de reclutamiento y selección de personal (proponer fuentes de reclutamiento y baterías psicométricas a emplear, según las exigencias específicas de cada vacante), reclutar y seleccionar al personal requerido a niveles decisionales e intermedios (jefes de departamento y gerentes), y supervisar los reportes de selección elaborados por los asistentes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las funciones básicas de los asistentes eran el reclutamiento, la selección y la contratación del personal requerido por las empresas del Grupo. En términos generales, las actividades de reclutamiento implicaban la implementación de diversas estrategias orientadas a la captación de candidatos potencialmente idóneos para la cobertura de las vacantes. Por otro lado, mediante el proceso de selección, se pretendía verificar que los candidatos poseyeran las cualidades exigidas para ocupar un puesto determinado en alguna de las empresas del Grupo. Las técnicas para llevar a cabo esta verificación de cualidades eran la entrevista de selección y la valoración psicométrica. Por último, las acciones de contratación implicaban tareas administrativas diversas, tales como recepción de documentación, integración de expedientes, llenado y firma de contratos, avisos de alta ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, entre otras.

En la siguiente sección se describe más detalladamente la mecánica del funcionamiento del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, lo cual permite ofrecer un diagnóstico al respecto, mismo que justifica los propósitos y productos del presente trabajo.

CAPITULO 3. DIAGNOSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DEL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

En la sección anterior se ha señalado que las organizaciones no son entidades fijas o estáticas; sino estructuras dinámicas en constante desarrollo y transformación. La organización a que se refiere el presente trabajo, antes de integrarse el autor a ella, acababa de atravesar un momento de transición estructural, puesto que en el trimestre anterior al ingreso del autor, la producción de materias primas, la manufactura y comercialización de los productos; y todos los órganos de asesoría especializada, se encontraban centralizados en una única organización. Sin embargo, a raíz de un cambio en la Presidencia del Consejo de Administración, se tomó la decisión de crear empresas especializadas en la elaboración de los distintos productos manufacturados; así como la creación de una empresa destinada a la elaboración de las materias primas necesarias, y de la empresa especializada en la prestación de los servicios de asesoría (en la que se realizó este reporte), necesarios para el óptimo funcionamiento del Grupo Manufacturero. Es posible que este estado de cosas justifique la situación mostrada en el diagnóstico del funcionamiento del departamento de Reclutamiento y Selección de personal, presentado a continuación.

3.1. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO.

Las principales funciones del departamento eran reclutamiento, selección y contratación de personal; no obstante, se carecía de prescripciones metodológicas precisas a seguir, en el desempeño de las tareas relativas a cada uno de éstos rubros, pese a que existían "políticas" tácitas a seguir en cada renglón, motivo por el cual el autor percibió como una necesidad prioritaria, el diseño del manual de métodos y procedimientos de trabajo para el departamento; cuya finalidad fue reducir la ambigüedad y/o duplicidad de tareas, así como la delimitación de funciones y responsabilidades del departamento.

En relación a las tareas de reclutamiento dirigidas a la captación de personal operativo de producción, se recurría a una manta que estaba permanentemente colocada afuera de las oficinas de atención a los solicitantes de empleo, en la que se invitaba a todo el público que reuniera las características exigidas, a integrarse a la organización para laborar. Otra forma de captar este tipo de personal (el cual presentaba un índice de rotación de aproximadamente 20%) era la recontractación; es decir, el personal de este nivel sabía que podía ingresar, renunciar y volver a ingresar las veces que lo deseara, en tanto que no se contaba con registros de los motivos de baja de los empleados, ni con evaluaciones del desempeño o algún otro dato que pudiese servir como criterio de selección en los casos de recontractaciones.

La captación del personal de confianza se veía afectada por las siguientes restricciones; por un lado, el departamento tenía prohibido hacer uso de bolsas de trabajo gubernamentales, agencias privadas de empleo o grupos de intercambio, como fuentes de reclutamiento, lo cual se justificaba por parte de los directivos, en términos de un temor a la "piratería" del personal y al "espionaje" por parte de la competencia; por otra parte, a pesar de que la organización pertenecía a diversas organizaciones patronales que entre sus servicios, proporcionaban el de bolsa de trabajo, el departamento no tenía acceso a los boletines de candidatos que estas organizaciones envían a sus agremiados. Con respecto a la publicación de anuncios de las vacantes en los periódicos, ésta muy ocasionalmente se autorizaba, y sólo bajo condiciones de urgencia excesiva. Este conjunto de restricciones entorpecía y obstaculizaba la captación de candidatos suficientes (tanto en calidad como en cantidad), para la cobertura de las vacantes de confianza.

Usualmente, se practicaba una forma particularmente interesante de reclutamiento interno, la cual consistía en que, puesto que uno de

los principales accionistas del Grupo Manufacturero se encontraba estrechamente vinculado con la Iglesia Cristiana Protestante, una gran cantidad de solicitantes de empleo llegaban recomendados por "el Templo Cristiano", con la idea de obtener, por ese simple hecho, una contratación inmediata. Esta fuente de reclutamiento producía un preferencialismo ideológico éticamente reprochable.

Finalmente, no se contaba con un archivo o cartera de solicitantes potencialmente contratables a corto o mediano plazo. Al no ser contratado algún solicitante, su solicitud de empleo era automáticamente canalizada al cesto de basura; perdiéndose la oportunidad de contar con candidatos pre-seleccionados.

Las solicitudes de personal por parte de las empresas del Grupo se realizaban por medio de un memorándum dirigido al departamento, ya que no se contaba con un formulario de requisición de personal, en el que se detallaran los motivos de la vacante, del empleo y de los titulares que deberán desempeñarlo. Así pues, la ambigüedad de los memorándums, que servían como requisiciones de personal, y la carencia de catálogos de perfiles de puestos para las empresas del Grupo, conducían a una absoluta carencia de criterios para la selección del personal.

El proceso de selección de personal se presentaba de la siguiente forma: a todos los candidatos captados se les proporcionaba una solicitud convencional de empleo (de las que venden en las papelerías). Luego, todos los solicitantes de empleo eran sometidos a una entrevista "profunda" de empleo (pese a que se carecía de líneas de indagación claras, respecto de cada vacante). El paso siguiente consistía en una valoración psicométrica de todos los candidatos captados, ya que por "política de la organización", todos los solicitantes tenían que ser sometidos a ésta; pero, paradójicamente, inicialmente no se contaba con ningún instrumento psicométrico, y la organización

argumentaba que no se contaba con presupuesto para su adquisición; por lo que los asistentes del departamento se vieron en la necesidad de conseguirlos por su cuenta.

Con los instrumentos psicométricos conseguidos, y con la pretensión de homogeneizar los criterios de aplicación de los mismos, el jefe del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal integró cuatro baterías psicométricas, en función de cuatro niveles de clasificación de los distintos puestos de las empresas del grupo, quedando las baterías psicométricas como se muestra a continuación:

NIVEL I: Este nivel estaba conformado por todos aquellos empleados que contaban con estudios concluidos a nivel licenciatura o más (pasantes o titulados), cuyas responsabilidades incluían la toma de decisiones, elaboración de programas, aplicación de conocimientos propios de su área y/o coordinación de personal. Para este nivel se aplicaban de manera rutinaria el Inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota (MMPI), la prueba proyectiva de Machover, la prueba de Frases Incompletas de Grados y Sánchez y, de manera opcional, dependiendo del puesto en cuestión, se aplicaba la prueba de habilidades interpersonales de MOSS y los reactivos de razonamiento mecánico, relaciones espaciales y habilidad numérica de la Prueba de Aptitud Diferencial (DAT).

NIVEL II: En este nivel estaban agrupados los solicitantes que contaban con bachillerato terminado, carrera técnica a nivel bachillerato o equivalente, cuyas responsabilidades estaban en función de la ejecución de programas o planes de trabajo, más que en su dirección. Para estos solicitantes se aplicaban de forma rutinaria las siguientes pruebas de inteligencia: Beta II-R, Dominó y Raven. Para evaluar aspectos de personalidad se aplicaba la prueba proyectiva de Machover y de Frases Incompletas de Grados y Sánchez. Opcionalmente se aplicaban la prueba de habilidades interpersonales de MOSS y los reactivos

de razonamiento abstracto, relaciones espaciales y habilidad numérica y verbal de la Prueba de Aptitud Diferencial (DAT).

NIVEL III: Fue definido por el conjunto de puestos que sólo requerían de estudios de secundaria terminada, y que implicaban actividades de seguimiento de lineamientos, siendo su responsabilidad básica la realización de funciones administrativas o de apoyo. Para este nivel estaba indicada la aplicación rutinaria de Beta II-R, Dominós y Raven, para la evaluación de aspectos intelectuales. Los aspectos de personalidad eran evaluados mediante la prueba proyectiva de Machover, y la de Frases Incompletas de Grados y Sánchez. Opcionalmente se aplicaba la prueba de habilidades interpersonales de MOSS y los reactivos de relaciones espaciales, velocidad y exactitud secretariales y habilidad numérica y verbal de la Prueba de Aptitud Diferencial (DAT).

NIVEL IV: Aquí se agrupaban aquellos puestos en los que era necesario contar con estudios de primaria (terminada o trunca), y cuyas responsabilidades consistían en el desempeño de tareas prácticas. Para evaluar los aspectos intelectuales de este nivel se empleaban las pruebas Beta II-R, Dominós y Raven; en tanto que la prueba proyectiva de Machover se empleaba para evaluar aspectos de personalidad. En forma opcional se aplicaban los reactivos de velocidad y exactitud secretariales, razonamiento mecánico y habilidad numérica, de la Prueba de Aptitud Diferencial (DAT).

Los candidatos para ocupar vacantes como personal operativo de producción, además de ser valorados mediante entrevistas y pruebas psicolométricas, eran sometidos a dos pruebas técnicas; la primera de las cuales consistía en acomodar tubos pequeños en los orificios de unas superficies de madera que se les proporcionaba. Los candidatos contaban con un minuto para colocar correctamente la mayor cantidad de tubos en las superficies de madera. El criterio de eficiencia en esta tarea era de 47 tubos colocados correctamente durante un minuto. La

otra prueba consistía en una tarea de etiquetado de tubos. Previamente a esta prueba, se les explicaba a los candidatos la técnica de etiquetado, posteriormente ellos reproducían la técnica, y los asistentes de selección, por inspección visual, determinaban según su criterio, si la tarea se había realizado correctamente. El origen del diseño de estas pruebas y de los criterios con que se evaluaba el desempeño en ellas siempre representó un misterio, tanto para el jefe de departamento, como para los asistentes del mismo.

Otros criterios de selección, que predominaban en la evaluación de candidatos para puestos de confianza, consistían en el hecho de tener que recomendar y contratar, casi automáticamente, a aquellos recomendados que procedieran de alguno de los "templos cristianos". También, otro de los principales accionistas del Grupo Manufacturero mantenía estrechos vínculos con una logia Rosa Cruz; por este hecho, implantó criterios esotéricos de selección (tales como el signo zodiacal o el color del "aura") para determinar el ingreso de los candidatos a ocupar un puesto a nivel jefatura (de hecho el Consejo de Administración entrevistaba personalmente a los aspirantes a estos cargos).

En resumen, el orden de importancia de los criterios de selección, para determinar la contratación de algún candidato era el siguiente: 1) Criterios esotéricos y religiosos; 2) Puntajes obtenidos en las pruebas psicométricas y técnicas; y 3) Información obtenida mediante la entrevista de selección.

Es evidente, pues, que en tanto continuaran imperando tales criterios de selección, y se continuara careciendo de una metodología de trabajo, gran parte de las tareas realizadas en el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal seguirían siendo estériles y dispersas.

El último rubro de las actividades del departamento tenía que ver con las funciones de contratación. Las principales tareas a realizar con los nuevos empleados eran la recopilación de documentación (la que señala la ley), el llenado de contratos y de altas ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, la integración de expedientes, el registro de los nuevos empleados ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, la elaboración de avisos de ingresos de personal nuevo al departamento de Personal, y la entrega de los avisos de Inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro Social a cada uno de los nuevos empleados.

A menudo los distintos departamentos de las empresas del Grupo Manufacturero, identificaban al departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, únicamente con la función de contratación, y de hecho en muchos casos de nuevo ingreso de personal de confianza, éstos se realizaban sin previa valoración por parte de éste departamento y/o a pesar de ella. Estos nuevos empleados sólo eran canalizados al departamento citado "para que se les hiciera su contrato y se les entregara su comprobante de afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social".

En general, la ejecución de las tareas relacionadas con la contratación, representaba una duplicación de las funciones propias del departamento de Personal, el cual contaba con la infraestructura necesaria para realizar de manera rutinaria éstas tareas (y de hecho las ejecutaba en los casos de renovación de contratos del personal en funciones). A efecto de evitar la duplicidad y el traslape de funciones entre ambos departamentos, de modo tal que el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal pudiese abocarse de lleno al cumplimiento de sus funciones esenciales, era necesario eliminar las funciones relativas a la contratación (las cuales consumían mucho tiempo y energías del personal asignado a este departamento, propiciando el descuido de las otras funciones básicas).

El diseño del manual de métodos y procedimientos de trabajo para el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, representaba la posibilidad de superar estos problemas, al delimitar claramente las funciones de éste y al prescribir claramente la metodología pertinente al respecto.

3.2. EVALUACION DEL DEPARTAMENTO.

La diversidad de irregularidades detectadas en el funcionamiento del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, de la organización a que se refiere el presente reporte, derivadas de la dispersión imperante de las tareas, los métodos y procedimientos de trabajo, se resume en los siguientes comentarios:

1) Con respecto a las tareas de reclutamiento, las restricciones impuestas a la diversidad de fuentes potencialmente funcionales a este propósito, impedían la captación de personal suficiente, tanto en calidad como en cantidad, por lo que en los casos más afortunados, se recurría no a la selección de los candidatos más idóneos, sino a la de los menos peores; puesto que el reducido abanico de fuentes de reclutamiento autorizadas, dificultaba la cobertura de cualquier vacante.

2) Por otro lado, se hacía necesario contar con registros de los motivos de renuncia o despido del personal dado de baja, ya que al carecer de los mismos, el departamento de Reclutamiento y Selección invertía las mismas energías, tanto para los reingresos más favorables para la organización, como para aquellos que no lo eran tanto. De hecho las estrategias de despido carecían de sentido, si los empleados despedidos podían reingresar nuevamente a otra empresa del Grupo, o incluso en la misma en que habían trabajado previamente.

3) A efecto de captar candidatos calificados para la cobertura de las vacantes de confianza del grupo, era necesario diversificar las fuentes de reclutamiento, recurriendo al uso de aquellas que se distinguen por proporcionar candidatos capaces, independientemente de su

orientación religiosa, pues de continuar dependiendo de los "templos cristianos" para la cobertura de estas vacantes, se corría el riesgo de convertir al departamento en el legitimador del "racismo ideológico" imperante en la organización; lo cual representa un hecho reprochable desde el punto de vista de la ética profesional de la psicología y de la mayoría de las disciplinas administrativas.

4) Otra prioridad relativa a las tareas de reclutamiento, consistía en la necesidad de conferir una utilidad más allá de la situación inmediata a las solicitudes de empleo. Estos documentos proporcionan información suficiente para la evaluación de las estrategias de reclutamiento implementadas, para la realización de sondeos relativos al mercado de trabajo y, finalmente, representan el interés del solicitante de pertenecer al Grupo. Así pues, un trato más responsable de dichos documentos, para efectos de reclutamiento, lo representa la creación de una cartera de solicitantes que pudiesen, mediante el análisis de la información reportada en la solicitud, ser contratados por el Grupo en el corto o mediano plazo.

5) Con respecto al proceso de selección de personal, era preciso definir racionalmente, la secuencia de toma de decisiones en cada etapa del proceso, ya que, por ejemplo, no era muy práctico emprender una entrevista profunda, sin tener claro qué aspectos era pertinente indagar para cada puesto vacante, y sin haber siquiera revisado previamente los datos proporcionados en las solicitudes de empleo; y así determinar si procede la realización de la entrevista profunda al candidato, o se le proporcionaba orientación con respecto a las limitaciones que le impedían al solicitante integrarse a la organización.

6) La "política" de evaluar psicométricamente a todos los solicitantes de empleo, representaba más bien un agudizado "culto" a la metodología psicométrica, que una estrategia de selección pertinente, en tanto que eran sometidos a dicha evaluación, tanto los candidatos

potencialmente contratables, como aquellos que de manera clara no reunían los requisitos mínimos para ocupar el puesto solicitado; e incluso eran evaluados aquellos candidatos que solicitaban puestos que no existían en el Grupo Manufacturero o que no se encontraban vacantes. Esta forma de trabajo implicaba un gran gasto de tiempo y energía, tanto para el personal del departamento como para los candidatos, que a fin de cuentas resultaba inútil. Suponiendo que la información obtenida mediante la evaluación psicométrica reporta alguna utilidad para efectos de selección, el uso racional de estos instrumentos consiste sólo en evaluar, por medio de ellos, a los candidatos que presenten la mayoría de las características requeridas para el puesto, y sólo en los casos en que la vacante exista.

7) Los niveles en que fueron clasificados los puestos del Grupo Manufacturero, con la finalidad de integrar las baterías psicométricas respectivas, atendieron básicamente al criterio de escolaridad, ya que las funciones a realizar, descritas en cada nivel, son ambiguas; en tanto que un supervisor de línea y un gerente general eran sometidos a la misma batería psicométrica, en términos generales; debido a que las pruebas aplicadas en un nivel determinado, eran casi las mismas que las aplicadas en los otros niveles. De este modo, las pruebas Beta II-R, Dominós, Raven, Machover y Frases Incompletas de Grados y Sánchez, y los diversos reactivos de la Prueba de Aptitud Diferencial, eran comunes para los niveles II, III y IV; por otro lado, la única prueba que distinguía al nivel I del II era el Inventario Multifásico de la Personalidad de Minesota. De lo anterior se desprende el hecho de que no había diferencias significativas en las formas de evaluar psicométricamente a los candidatos de los distintos niveles.

8) Vinculado con el punto anterior se encuentra el hecho de que, en el diseño de las baterías psicométricas, se recurrió más bien a las pruebas que se encontraban a la mano entre los asistentes

del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, que al uso o diseño de pruebas pertinentes para la evaluación de personal en el contexto industrial. De este modo, se incluyeron pruebas netamente diseñadas para uso en ambientes clínicos, tales como el Inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota o la prueba proyectiva de Machover, las cuales proporcionaban mínima información para la selección de personal; pues en el caso de la primera, la mayoría de los candidatos "caían dentro de la norma", y en el caso de la segunda, todos los candidatos resultaban ser de "riesgo", dificultándose para los evaluadores, la determinación de los niveles de "psicopatología tolerable o aceptable" para el Grupo Manufacturero. Por otro lado, los aspectos de inteligencia evaluados por las pruebas empleadas, difícilmente tenían una correlación práctica con el conjunto de actividades desempeñadas en los diversos puestos del Grupo Manufacturero. De hecho, algunos candidatos que no obtenían puntajes satisfactorios en las valoraciones psicométricas, por las limitaciones de captación de candidatos, fueron contratados; no observándose desempeños diferenciales con respecto de aquellos empleados contratados que sí obtuvieron puntajes satisfactorios (al menos no se obtuvieron quejas de los jefes que contrataron a este personal). Cabe destacar, además, que la integración de las baterías psicométricas se hizo siguiendo los dictados de la intuición y el sentido común, pues a partir del nombre de éstas, el personal del departamento de Reclutamiento y Selección pretendió deducir los aspectos que se podían evaluar en los candidatos.

9) El personal del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, confundía la utilidad de las pruebas psicométricas como instrumentos de selección, al considerar los puntajes obtenidos en ellas como el criterio decisivo para proporcionar la recomendación de los candidatos. Metodológicamente es incorrecto otorgar el mayor peso de la decisión de la recomendación, a los puntajes obtenidos en las

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

pruebas psicométricas, las cuales, en el mejor de los casos, no son más que meros indicadores de una forma particular (y por lo mismo, limitada), de percibir los conceptos de personalidad, inteligencia o habilidad. Incluso los manuales de aplicación de estas pruebas, a menudo señalan que no es adecuado derivar diagnósticos a partir de los puntajes obtenidos; y sugieren cotejar dichos resultados con datos obtenidos mediante otras técnicas, tales como entrevistas, observación, modelamiento, etc.

10) Un criterio más afortunado para efectos de selección, era el que se basaba en las pruebas técnicas para la selección del personal operativo de producción; pues este criterio se fundamentaba en muestras del trabajo a desarrollar. Sin embargo, en tanto que se carecía de justificación en relación a los criterios de eficiencia prescritos, éstos se aplicaban de manera arbitraria. Además, las actividades desarrolladas por este tipo de personal, eran más variadas que las evaluadas mediante las pruebas empleadas. A este respecto era necesario diseñar pruebas técnicas vinculadas con las tareas desempeñadas en las principales líneas de producción, lo que facilitaría la colocación del personal de nuevo ingreso, en las tareas más acordes a sus destrezas. Por otra parte, faltaba elaborar la fundamentación estadística que diera soporte a los criterios prescritos para estas pruebas.

11) Los criterios esotéricos e ideológicos empleados, tanto en la selección como en la contratación de los nuevos trabajadores, invalidaban los esfuerzos por parte del personal de Reclutamiento y Selección de Personal, para realizar una labor de selección seria; pues independientemente de lo bien o mal que fueran evaluadas las habilidades de los candidatos, la contratación o rechazo de éstos dependía de criterios ajenos a sus habilidades. Los criterios "tácitos" de selección, impuestos a los asistentes del departamento citado, implicaban un alejamiento de su ámbito de competencia profesional, asignándoseles

"políticos" de trabajo que, de forma más adecuada, podría adoptar un brujo, un astrólogo, un teólogo o un adivino, dejando sin sentido la evaluación de los candidatos mediante técnicas de selección más serias.

12) Finalmente, la enorme carga impuesta por las tareas relacionadas con la contratación de los nuevos empleados, absorbía gran parte del tiempo y energías del personal adscrito al área de Reclutamiento y Selección de Personal, lo que, sumado al predominio de caprichosos criterios de selección, estaba llevando al área mencionada, a que se convirtiera en un agregado del departamento de Personal; pues la atención se centraba más en las tareas de contratación que en las de reclutamiento y selección, pues se percibía que los esfuerzos orientados en este sentido carecían de importancia. La estrategia más viable para modificar este estado de cosas, era la eliminación de las tareas de contratación, a efecto de suprimir la duplicación de funciones en los departamentos señalados.

Se ha intentado detallar en lo máximo posible la situación de la mecánica del funcionamiento del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, con la finalidad de mostrar que la mayoría de los problemas observados, obedecían a una carencia de estructura; es decir, de organización en el área.

La organización funcional del departamento era susceptible de obtenerse, por medio de la elaboración del manual de métodos y procedimientos de trabajo respectivo. Estos manuales son instrumentos que establecen claramente las funciones, políticas, metodología y tareas, tanto para el departamento en general, como para los distintos puestos que lo conforman. Pese a que estos instrumentos no representan una panacea para solucionar todos los problemas de organización; en este caso representaba una alternativa viable para eliminar, o minimizar, las múltiples problemáticas descritas en el área de Reclutamiento y

Selección de Personal de la organización responsable de brindar estos servicios para el Grupo Manufacturero.

CAPITULO 4. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

4.1. ASPECTOS GENERALES.

La necesidad de contar con un buen proceso de reclutamiento y selección de personal, se justifica si se toma en cuenta que no todas las personas pueden o quieren realizar las mismas actividades laborales. Por otro lado, las organizaciones que tienen alguna vacante, requieren que el personal que cubra dicho puesto reúna las características necesarias para desempeñar adecuadamente las funciones propias del mismo. Mediante el proceso de reclutamiento y selección de personal se trata de beneficiar tanto al solicitante de empleo, como a la organización que necesita el personal; al solicitante brindándole un empleo que satisfaga la mayoría de sus necesidades, en tanto que la organización se pretende beneficiar seleccionando al mejor candidato que posea las cualidades que le permitan integrarse de la mejor forma al trabajo; y a las particularidades propias de la organización. Al respecto Nash (1988) señala que los empleados bien seleccionados se adaptan mejor a su trabajo, necesitan menos capacitación y responden mejor a ésta, por su mayor capacidad de adaptación; y son más manejables, dado que se sienten comprometidos con sus cargos.

El proceso de selección de personal es concebido por Arias (1990) como "... el procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado..." (pág. 257). La definición de los criterios de adecuación es relativa, e implica la consideración de las necesidades de la organización, su potencial humano, la cultura organizacional, la satisfacción que el trabajador puede encontrar en el desempeño del puesto, etc.

Las principales funciones del personal encargado de la implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal son la cobertura de vacantes, la colocación y la orientación de solicitantes de empleo. En términos generales, la cobertura de vacantes consiste en

encontrar al personal específico para desempeñar adecuadamente las fun ciones propias de un puesto en particular (de hecho una vacante es, en general, cualquier puesto que no tenga titular). La colocación se refiere al descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprove char los candidatos en su beneficio y en el de la organización. Final mente, la orientación consiste en la canalización de aquellos candida- tos que no hayan podido ser contratados por la organización, hacia otras posibles fuentes de empleo, centros de capacitación, o hacia la solución de problemas de salud, en caso de que esta sea la causa del rechazo.

Por lo general, el proceso de reclutamiento y selección de perso- nal se inicia cuando se notifica al departamento de selección de perso- nal la existencia de alguna vacante. Esta notificación se realiza mediante un formato de requisición de personal, en donde se señalan los motivos que la generan, la fecha de cobertura del puesto, el período por el que se contratará al personal, departamento, turno, horario, sueldo, número de plazas y el perfil general que deberá poseer el o los titulares. Inmediatamente después se procede a realizar el análi- sis del puesto vacante, con el objeto de que se cuente con información suficiente que permita hacer una selección precisa de las fuentes de reclutamiento a emplear y de los candidatos captados. Luego se proce- de a contactar las fuentes de reclutamiento que potencialmente resul- ten más efectivas para la cobertura de la vacante. El paso siguiente consiste en revisar las solicitudes de empleo y las curriculas de los candidatos captados; y realizar una entrevista inicial; la cual pretende comprobar que los candidatos posean los mínimos requisitos indispensables para ocupar la vacante. En seguida se somete a valora- ción psicométrica a los candidatos que reúnan dichos requisitos. Des- pués de eliminar a los candidatos que no obtienen los puntajes prescri tos en las valoraciones psicométricas, se procede a la verificación de

referencias de aquellos solicitantes que continúan en el proceso de selección; y de entre los que no presenten ningún inconveniente en la verificación de referencias, se elaboran reportes de selección, que son enviados al responsable del departamento que tiene la vacante, con la finalidad de que valore con detalle las habilidades técnicas de los candidatos, y tome las decisiones de contratación o rechazo que estime pertinentes.

Con frecuencia se considera terminado el proceso de reclutamiento y selección de personal, cuando el personal para cubrir la vacante es contratado; sin embargo Nash (1988) atinadamente sostiene que este proceso ocurre "... cada vez que un individuo es ascendido, trasladado o asignado a un cargo diferente." (pág. 38).

Hasta aquí se ha expuesto de manera general la secuencia de pasos que comúnmente se siguen en el proceso de reclutamiento y selección de personal en las organizaciones; sin embargo, la implementación del proceso referido no es sencilla, dado que con frecuencia las decisiones de contratación o rechazo de los candidatos, deben ser tomadas sobre la base de una valoración de aspectos intangibles en los candidatos, de condiciones de oferta y demanda del mercado de trabajo, de políticas organizacionales y de aspectos subjetivos de todos los que participan en la selección de personal. Para efectos de análisis, el proceso de reclutamiento y selección de personal puede dividirse en dos procesos básicos, a saber: el proceso de reclutamiento y el proceso de selección, mismos que a continuación se describen con profundidad.

4.2. ELEMENTOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

Los principales elementos del proceso de reclutamiento de personal son la requisición de personal, el análisis del puesto vacante y la selección de las fuentes de reclutamiento a emplear para la captación de candidatos. Dado que la composición de la requisición de personal ya se ha descrito anteriormente, en esta sección sólo se

describen los aspectos relevantes del análisis de puestos y las principales fuentes de reclutamiento.

ANALISIS DE PUESTOS.

En relación al proceso de reclutamiento y selección de personal, Arthur (1987), señala que esta técnica facilita el conocimiento de las cualidades que se buscan en el candidato al puesto, permite conocer los principales deberes y responsabilidades, y permite proporcionar información realista al candidato acerca del puesto, el departamento y la organización en general. En sentido estricto, esta técnica tiene la finalidad de determinar las actividades que se realizan en un puesto, los requisitos que debe satisfacer el titular y las condiciones ambientales que existen en el sistema en que se inserta dicho puesto.

Queda claro, pues, que esta técnica está encaminada a la recolección de información acerca del puesto. Tal recolección puede realizarse mediante la observación (introspectiva, natural o controlada), cuestionarios (de respuestas abiertas o de elección forzosa), entrevistas (libres, dirigidas o estandarizadas), o mediante combinaciones de varias de estas estrategias.

Arthur propone que los responsables de ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal, se familiaricen con los pormenores de los puestos vacantes. En particular, enfatiza que se aclaren los detalles referidos a los siguientes aspectos:

EDUCACION Y EXPERIENCIA: Aquí lo que se pretende, es determinar hasta qué punto los criterios fijados al respecto son indispensables e idóneos para el óptimo desempeño del puesto; ya que la fijación arbitraria de altos criterios académicos y de experiencia puede resultar contraproducente, en tanto que la organización puede encontrar difícil adaptarse a las exigencias salariales que plantea el candidato que cubre éstos. Por otro lado, se corre el riesgo de que muchos buenos

TELIS CON
FALLA DE ORIGEN

candidatos sean descartados por no cubrir los requisitos fijados, pese a que presenten otras cualidades intangibles útiles para el desempeño del trabajo. A este respecto, se sugiere fijar requisitos flexibles, de modo que se puedan compensar las deficiencias en un criterio con un alto desarrollo en el otro. La ventaja de este enfoque es que amplía el espectro para seleccionar al candidato adecuado.

FACTORES INTANGIBLES: Dichos factores pueden ser el estilo gerencial, las habilidades sociales, la iniciativa, la creatividad, la seguridad, la personalidad, el temperamento, la presentación y la madurez, entre otros, que pueden ser necesarios para el ejercicio de las funciones propias del puesto. Para detectar estos factores se requiere conocer en profundidad las labores del puesto, el nivel y grado de responsabilidad, la cantidad de trabajo independiente, el nivel de presión habitual, el grado de supervisión, el estilo gerencial global del departamento, etc. La consideración de estos factores es pertinente para determinar al candidato adecuado, sobre todo cuando hay dos o más candidatos que cubren igualmente bien los requisitos concretos del empleo. Se debe tener cuidado de no sobrevalorar excesivamente los elementos intangibles, dado que son factores altamente subjetivos y, si han de ser considerados, deben estar estrechamente vinculados con las funciones del puesto.

RELACIONES DE DEPENDENCIA: Lo que interesa aquí es determinar las relaciones de subordinación, supervisión y coordinación directas e indirectas del puesto. Cabe aclarar que la definición de relaciones se refiere al puesto mismo, y no a los titulares específicos, con lo que se elimina la posibilidad de que la personalidad o capacidad de determinado empleado influya en la información obtenida. También es importante conocer el proceso de toma de decisiones del departamento en lo que se refiere a aumentos de sueldo, ascensos, evaluación de desempeño, traslados, medidas disciplinarias, vacaciones, etcétera.

AMBIENTE DE TRABAJO: La exploración de este aspecto del puesto tiene la finalidad de esclarecer cuatro objetivos, a saber: 1) Especificación de las condiciones materiales de trabajo, 2) Determinación de la ubicación geográfica del trabajo, 3) Determinación de la disponibilidad para viajar, y 4) Especificación de los horarios de trabajo. El primer objetivo se refiere a la descripción de factores tales como la necesidad de permanecer sentado o de pie durante largos períodos de tiempo, a si se trabaja en áreas no muy bien ventiladas, si hay exposición a materias o gases tóxicos, al trabajo en sitios muy estrechos o muy ruidosos. El segundo objetivo permite exponer claramente ante el candidato la zona o zonas de trabajo, los tiempos probables de cada asignación y permite sondear las preferencias del candidato en relación a alguna localidad en particular. Con respecto al tercer objetivo, la determinación de la necesidad de viajar, se debe especificar la frecuencia y la extensión geográfica esperada de los viajes. Asimismo, se debe conocer el mecanismo que le permitirá al empleado el reembolso de los gastos derivados de los viajes, y en el caso de los viajes locales, aclarar si se espera que el empleado aporte su propio vehículo, o la organización se lo proporcionará y, de no ser así, aclarar la forma en que serán reembolsados los gastos de combustible y las reparaciones derivadas de esta circunstancia. Por último, la especificación del horario de trabajo es particularmente importante. Al respecto se debe tener claro si el horario es fijo o variable, las horas de entrada y salida, los horarios de comida y otros descansos programados durante el día, el tiempo de tolerancia, en caso de que lo haya, los días de descanso, la remuneración del tiempo extra, etc.

ESCALAS DE REMUNERACION: La exploración de este aspecto se refiere al nivel de sueldos que ofrece la organización por el puesto, para decidir si se justifica seguir teniendo en cuenta a determinados candidatos, dado que si se cuenta con algunos prospectos que se

encuentran en el tope o por encima del nivel de sueldo que ofrece la organización, es difícil que se conformen con los incrementos generales que ofrezca la organización en el futuro, o que se descongele el nivel de salarios antes de la próxima evaluación o reclasificación del puesto.

SINDICALISMO: El conocimiento de los aspectos sindicales es relevante, ya permite informar al futuro empleado si tiene que afiliarse a algún sindicato; y permite el sondeo del significado que tiene para el candidato el hecho de pertenecer a dicha organización.

OPORTUNIDADES DE PROGRESAR: En este terreno el interés se centra en la recolección de información referente a políticas de ascensos, frecuencia de revisiones y aumentos de sueldos, relación del nivel y la extensión de la responsabilidad del puesto con otros de la misma naturaleza, políticas con respecto a promoción interna, probabilidades de ascensos, etc.

REQUISITOS ESPECIALES: Es la obtención de datos especiales, tales como la necesidad de portar uniforme, quién lo proporciona, el mecanismo para la adquisición de herramientas y equipo de seguridad, etc. Al respecto conviene saber si la organización proporciona y/o reemplaza estos artículos, si se cuenta con roperos con llaves, etc.

RECLUTAMIENTO.

Un plan de reclutamiento de personal implica el diseño de una estrategia para captar aquellos candidatos que presentan las cualidades requeridas para ocupar las vacantes que se poseen. Son varias las fuentes que permiten captar candidatos. Comúnmente se han clasificado a las fuentes de reclutamiento en internas y externas (Arias, 1990), las primeras son aquellas que hacen uso de los recursos humanos que forman parte o tienen contacto con la organización, las segundas son todas aquellas opciones que captan candidatos totalmente externos a la organización. A continuación se describen algunas de las fuentes de

reclutamiento más usadas en las organizaciones.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS: Es la localización en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos en una vacante. Este procedimiento permite captar elementos que conocen la organización, y de los que se conoce su desempeño.

PROMOCION INTERNA: Consiste en que, cada vez que queda alguna vacante, se les ofrece a los actuales empleados antes de recurrir a fuentes externas. A diferencia de la anterior, esta fuente se implementa mediante carteles o anuncios en los que se expone una descripción simplificada del puesto vacante, mencionándose el departamento, la ubicación, la clasificación, la escala de salarios, el horario de trabajo, los requisitos, las obligaciones y las condiciones de trabajo. En algunas organizaciones se pide a los interesados que obtengan autorización previa de sus supervisores; en otras sólo se pide que informen a su superior; y en otras se respeta el carácter confidencial del proceso hasta que se haya tomado una decisión de promoción. En esta modalidad todos los solicitantes son tratados de la misma forma que a los externos y, si se encuentra a la persona adecuada, se hacen los arreglos de la fecha en que empieza a trabajar en el nuevo cargo.

INFORMACION VERBAL: Consiste en correr la voz, tan pronto como se sabe que va a haber una vacante. Así, por ejemplo, un jefe de departamento comenta con los demás su futura necesidad de personal, éstos a sus empleados, luego los empleados comentan entre ellos, con sus amigos, familiares, conocidos, etc. Para motivar el uso de esta fuente de reclutamiento, algunas organizaciones ofrecen una bonificación a los empleados cuya recomendación lleve a la contratación de alguien. También se puede condicionar la entrega de la bonificación, a la cobertura de un requisito temporal de permanencia y de desempeño satisfactorio en el puesto.

CARTERA DE SOLICITANTES: Es la relación de los solicitantes que no han podido ser contratados en el pasado por la organización, pero que cumplen las exigencias necesarias para ocupar una vacante dentro de ésta. Por lo común la vigencia de las carteras, para considerarse actualizada, no debe ser superior a los tres meses, desde que el candidato presentó su solicitud de empleo; aunque existen organizaciones que, por el volumen de prestaciones que tienen y por las perspectivas de desarrollo que pueden ofrecer, mantienen carteras de solicitantes hasta por un año, sabiendo que cuando contacten a algún candidato por este medio, no dudará en presentarse a continuar el proceso de selección de personal.

ANUNCIOS EN PERIODICOS Y REVISTAS ESPECIALIZADAS: Al usar esta fuente de reclutamiento, el diseño del anuncio debe elaborarse teniendo en cuenta a los candidatos a los que se pretende llegar. Si lo que se busca son personas con habilidades especializadas, éstas se deben estipular claramente; lo mismo sucede con el grado con el que se han de detallar las obligaciones y responsabilidades del puesto. También, el anuncio debe especificar la forma en que se desea la respuesta de los interesados, que puede ser por vía telefónica, envío de la currícula, o personalmente. Al publicar un anuncio se deben tener en cuenta factores tales como el día de la semana, la época del año, si se vive o no una época de recesión, el tipo de publicación, el público consumidor, etc. Si las circunstancias del caso obligan a buscar candidatos en un campo muy competitivo, se tendrá que competir visualmente, usando letras grandes, logotipos, orlas, etc.

GRUPOS DE INTERCAMBIO: Son reuniones que se realizan periódicamente (por lo común una vez al mes), entre representantes de diversas organizaciones, con el propósito de apoyarse recíprocamente en la cobertura de sus diversas plazas vacantes; para ello, cada

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

representante presenta sus respectivas vacantes, los requisitos exigidos a los candidatos para cubrirlos, y un listado de candidatos y sus cualidades personales y profesionales que los hacen viables para ser contratados, pero que por diversos motivos no lo fueron por cada organización. Comúnmente estos grupos funcionan atendiendo a un reglamento interno, en el que se prohíbe la "piratería" de personal entre las organizaciones que integran el grupo; y se prescribe la obligación de poner a disposición de los demás representantes, las carteras de solicitantes de las organizaciones, y el compromiso de participar solidariamente en la cobertura de las vacantes del resto de los representantes que participan en el grupo.

AGENCIAS DE COLOCACION: Son organizaciones privadas que ofrecen sus servicios de reclutamiento y selección de personal a toda persona u organización que se lo solicite. Algunas pueden especializarse en algunos puestos. Por tener acceso a un gran fondo del mercado de trabajo, se les facilita el buscar candidatos idóneos en breve tiempo. Antes de contratar los servicios de alguna de estas agencias, se sugiere considerar lo siguiente:

- 1) Asegurarse que la agencia evalúe a los solicitantes y que sólo envíe a aquellos que cubren los requisitos prescritos.
- 2) Solo considerar a los candidatos que satisfagan los criterios establecidos.
- 3) Suscribir un convenio donde se estipule todo en materia de honorarios, monto, condiciones de pago y condiciones especiales, tales como el reembolso del pago en caso de que el empleado contratado abandone el trabajo o sea despedido dentro de un plazo convenido, a partir de la fecha de contratación.
- 4) Garantizar que el personal de la agencia, responsable de atender las exigencias de personal de la organización, comprenda los objetivos perseguidos por ésta; para ello es necesario conocer la

metodología, experiencia y antecedentes de la agencia.

5) Luego de corroborar que la agencia es confiable, se debe facilitarle toda la información de las vacantes y de la organización, puesto que mientras mejor informada esté la agencia, funcionará de manera más rápida y eficiente.

AGENCIAS OFICIALES DE EMPLEO: Funcionan de manera similar a las agencias de colocación privadas, pero se distinguen de éstas en que ofrecen sus servicios de manera gratuita. Usualmente seleccionan y envían a las organizaciones a muchos candidatos, principalmente a nivel de principiantes o para posiciones no especializadas. Además, la mayoría de los candidatos que canalizan son desempleados, de manera que pueden empezar a trabajar inmediatamente. Esta fuente de reclutamiento presenta el inconveniente de que, por lo común, canaliza muchos candidatos inadecuados, y no es raro que se nieguen a aceptar las razones que la empresa da para rechazar a algún candidato.

RECLUTAMIENTO EN ESCUELAS Y UNIVERSIDADES: Es la utilización del servicio de bolsa de trabajo de las escuelas y universidades, o la participación en eventos organizados por las instituciones educativas para facilitar la colocación en el trabajo de sus egresados. Esta fuente de reclutamiento tiene la ventaja de proporcionar muchos y muy buenos candidatos, que tienen la peculiaridad de ser moldeables; e sea, de poder adaptarse al estilo propio de la organización. Por otro lado, estos candidatos representan la posibilidad de contar con recursos humanos a ser desarrollados dentro de la organización.

FERIAS DE RECLUTAMIENTO: Son eventos en los que se reúnen representantes de varias organizaciones para seleccionar a muchos solicitantes de empleo durante uno o varios días, generalmente en campos especializados, como la contaduría o la ingeniería (en México, quienes organizan estos eventos, son las universidades privadas). Para aprovechar al máximo los beneficios de la feria, lo mejor es hacer

entrevistas breves, ya que en esta forma es posible hablar con un número máximo de candidatos, y citar posteriormente a los que ofrezcan mejores probabilidades de ser buenos empleados, para realizar una entrevista completa. Por otro lado, la feria ofrece excelentes oportunidades para establecer relaciones con los representantes de otras organizaciones, e intercambiar información con ellos.

CARTELES Y MANTAS: Por lo general se emplean para captar personal operativo no calificado. Básicamente se trata de invitaciones al trabajo mediante la colocación de anuncios en lugares estratégicos, en los que existan grandes probabilidades de que sean vistos por el personal requerido (en la portería de la empresa, en casetas telefónicas, mercados, estaciones del metro, terminales de autobuses, etc.). Como por lo general esta fuente se emplea para la cobertura de grandes cantidades de personal, en donde los requisitos a cubrir son fáciles, y hasta cierto punto flexibles, las zonas en que se realiza este tipo de reclutamiento son los asentamientos populares.

DISTRIBUCION DE VOLANTES: Esta fuente es similar a la anterior, en tanto que consta de invitaciones al trabajo con el fin de cubrir puestos operativos no calificados, pero a diferencia de aquella, en esta modalidad lo que se trata es de garantizar el contacto con el mensaje escrito, ya que la entrega de los volantes se realiza de forma personalizada, lo cual permite aclarar las dudas que surgan entre los interesados. Para ampliar la efectividad de esta fuente, algunas organizaciones solicitan al destinatario inicial del volante que, si no le interesa el empleo, haga llegar el volante a alguien que considere que si le pueda interesar.

VISITAS, LLAMADAS TELEFONICAS Y CARTAS ESPONTANEAS: Estas acciones espontáneas de reclutamiento de personal, con frecuencia permiten seleccionar empleados idóneos; sin embargo, es un fenómeno generalizado, el que estas acciones no reciban una atención seria por parte de

las organizaciones. El resultado corriente de estos intentos espontáneos de búsqueda de empleo es que, en el mejor de los casos, terminen en el archivo. Lo anterior se explica porque la mayoría de las organizaciones no cuentan con un sistema adecuado para atender estas solicitudes. Una metodología alternativa al respecto, consiste en que la recepcionista tenga a la mano una lista de vacantes y una descripción simplificada de cada puesto, para que las consulte en cada ocasión en que se presente un candidato, una llamada telefónica o una carta espontánea; y si existe interés entre el solicitante y la organización, se deberá contactar a aquel a la menor brevedad.

PIRATERIA DE PERSONAL: Se considera que es una práctica deshonesta entre las organizaciones, pero quien la practica, por lo general sabe que puede ofrecer más y/o mejores condiciones laborales a sus prospectos, que las que tienen en sus actuales empleos. Esta forma de captar candidatos consiste en dirigirse directamente hacia personas que actualmente están laborando, y ofrecerles trabajo similar en la organización propia, exponiendo las ventajas que se obtienen en ello. Por ejemplo, si una organización requiere vendedoras, y por ningún medio ha sido posible atraerlas, se puede acudir a una tienda departamental o de autoservicio, y exponerles las bondades de trabajar en la propia organización a las demostradoras y edecanes que ahí se encuentren laborando. Esta es una práctica frecuente en la cobertura de vacantes de tipo secretarial.

El momento del reclutamiento, dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, representa una etapa que permite explorar múltiples posibilidades, y de ejercitar la creatividad del responsable de la cobertura de las vacantes. De hecho existen múltiples opciones para captar empleados potenciales, algunas son más lentas y otras son sólo funcionales para la cobertura de algunos puestos; por otro lado, se pueden realizar combinaciones de fuentes de reclutamiento para

diseñar una estrategia de reclutamiento. En el presente trabajo sólo se han descrito las fuentes de reclutamiento más comunes.

4.3. SELECCION DE PERSONAL.

En sentido estricto, el proceso de selección de personal comprende los siguientes elementos: Preparación de la entrevista de selección, Ejecución de la entrevista de selección, Evaluación psicométrica de los candidatos, Verificación de referencias de los candidatos, Elaboración de reportes de selección y la Evaluación técnica por parte del futuro jefe inmediato.

PREPARACION DE LA ENTREVISTA.

Los preliminares de la entrevista comprenden tanto la preparación del ambiente en el que serán recibidos los candidatos, como la preparación de una guía básica de la entrevista, a partir de la revisión de documentos, tales como la solicitud de empleo, la curricula y la descripción del puesto vacante.

Es importante cuidar los detalles del ambiente de atención a los candidatos, así como la forma en que éstos serán tratados, pues estos aspectos determinan en mucho la imagen que se formen de la organización. El área física para llevar a efecto las acciones de selección de personal, debe ser funcional y minimizar las incomodidades que surgen ante la presencia de numerosos candidatos. En particular, se recomienda contar con cubículos privados, en donde se eliminen las interferencias y distracciones, tanto para el entrevistador como para el entrevistado. Arthur (1987) resume lo anterior en cuatro condiciones que facilitan la generación de un ambiente propicio para la realización de la entrevista de selección.

- 1) Que el espacio sea privado, ya que permite a los candidatos expresarse con mayor libertad.
- 2) Que las distracciones sean minimizadas.
- 3) Garantizar la comodidad del candidato.

4) Que la ubicación del entrevistado y el entrevistador sea apropiada para la comunicación.

Por otro lado, como ya se ha señalado, la preparación de la entrevista implica la revisión previa de la información proporcionada por el candidato, comúnmente a través de la solicitud de empleo o la curricula, para efectos de la elaboración de un plan de entrevista, el cual comprende la especificación de los temas a tratar, la elaboración de una guía tentativa de entrevista y una delimitación del tiempo que se invertirá en ella.

REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LA SOLICITUD DE EMPLEO; permite al encargado de la selección de personal familiarizarse con los antecedentes, documentos y condiciones del candidato para desempeñar los deberes y responsabilidades del puesto solicitado; además, sugiere algunas preguntas a realizar en el transcurso de la entrevista. Tanto la solicitud de empleo como el curricula personal debiesen de poseer la misma información esencial, a saber: datos personales, datos familiares, experiencia laboral, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y largo plazo, etc. A diferencia de la solicitud, la curricula permite al solicitante presentarse de la manera en que mejor le acomode; además, le permite presentar la información que el mismo escoga, de la forma que prefiera. Con respecto a los formatos de solicitud de empleo, cabe mencionar que éstos limitan más las posibilidades de expresión de la información y, de hecho, no existe un contenido ideal de la información que ésta deba contener; esto principalmente debido a que cada organización tiene un ambiente peculiar y necesidades específicas, por lo que cada organización debe diseñar un formato que revele dichas particularidades. Asimismo, se recomienda contar con más de un formato, de modo que funcionen para la selección de los diversos niveles de empleados de la organización. La utilidad de la revisión previa a la entrevista de estos documentos

C. N.
FALLA LE ORIGEN

por parte de los responsables de la selección de personal, ha sido señalada por Nash (1988). Este autor resume los hallazgos al respecto en los siguientes puntos:

1) Los datos biográficos son la base para predecir el comportamiento de las personas en el cargo.

2) Los intereses son las variables más útiles que deben ser consideradas, ya que sirven para predecir el desempeño frente a una situación nueva de trabajo.

3) El dominio de una especialidad ocupacional puede atribuirse a seis subvariables; a) poseer la capacitación fundamental que la especialidad exija; b) mantenerse actualizado en todo lo relacionado con la especialidad; c) poder aplicar la capacitación y la información obtenida en el desempeño de la especialidad; d) poseer ingenio; e) luchar por mejorar la eficiencia en la especialidad; y f) manejar las tareas relacionadas.

4) La elección de la carrera se basa en la congruencia entre los intereses personales y la naturaleza del cargo. Esta congruencia garantiza la productividad porque el individuo siente una motivación intrínseca.

5) Las personas se inclinan por ciertas actividades de su preferencia, y tienden a rechazar aquellas que no son de su agrado y que no pueden realizar

PREPARACION DE LOS TEMAS A TRATAR DURANTE LA ENTREVISTA: Este aspecto se posibilita en gran medida a partir de la revisión de los documentos proporcionados por el candidato. De manera general, el contenido de la entrevista comprende el sondeo de las siguientes áreas: historia laboral, historia educativa, historia personal, tiempo libre, proyectos inmediatos y a largo plazo, preguntas del solicitante, información sobre el puesto y la organización y el curso que seguirá la solicitud presentada.

DETERMINACION DEL TIEMPO NECESARIO PARA LA ENTREVISTA: Varios autores (Arias, 1990; Morgan y Cogger, 1975 y Arthur, 1987) coinciden en señalar que la duración de la entrevista debe considerar todo el proceso, es decir, desde que se analiza la curricula o la solicitud, pasando por el cuestionamiento hacia el candidato, el proporcionarle información a éste sobre la organización y el puesto, hasta el tiempo invertido para el registro congruente de la información obtenida. También, el acuerdo general es que la extensión y profundidad de la entrevista sea acorde al nivel que se selecciona. Las diferencias de tiempo invertido en las entrevistas de ejecutivos y subalternos, se explican porque ante éstos últimos se exploran áreas más concretas, las cuales implican menos tiempo que el requerido para abordar áreas intangibles, que conforman el objetivo de la indagación de posiciones superiores.

PREPARACION DE PREGUNTAS BASICAS: El contar con una lista de preguntas básicas sirve de base para la entrevista. A este respecto, la revisión preliminar de la solicitud y la curricula, junto con la descripción del puesto, constituyen fuentes excelentes de líneas de indagación pertinentes. En particular, la descripción del puesto permite la identificación de las habilidades requeridas; y el diseño de preguntas hipotéticas que puedan ser planteadas a los candidatos. Con el fin de no impregnar la sesión de elementos redundantes, rigidez o formalidad, conviene hacer una lista corta de preguntas genéricas.

ENTREVISTA DE SELECCION DE PERSONAL.

De entre los métodos de selección empleados, la entrevista es el más antiguo y, pese a presentar claras deficiencias, no es probable que sea desplazado como instrumento de selección en el corto plazo, dado que tiene la característica de ser un instrumento muy maleable, que se adapta a la consecución de múltiples objetivos simultáneamente. Además, este instrumento puede adoptar varias modalidades, tales

como la estructurada, no estructurada, semi-estructurada, formal, informal, individual o grupal, etc. En cuanto a su contenido, presenta las siguientes ventajas: complementa la información obtenida por otros medios, aporta datos significativos acerca de la personalidad del candidato, sus actitudes, su motivación, carácter, temperamento, hábitos, apariencia, modales posturales, ademanes, temores, y en general, permite sondear tanto lo que ha hecho, como lo que hará el candidato en la situación concreta de trabajo; dado que permite obtener evidencias y probar hipótesis basadas en el pasado del candidato. De hecho, mediante la entrevista de empleo, se pretende predecir el comportamiento del candidato en una asignación de entrenamiento, un trabajo específico o una oportunidad para hacer carrera en la organización (Morgan y Cogger, 1975).

DEFINICION DE ENTREVISTA DE SELECCION DE PERSONAL: De manera genérica, este instrumento puede ser definido como una conversación con un propósito definido y es un evento planeado, más que un encuentro fortuito entre dos personas. El principal propósito de la entrevista de selección, es determinar la adecuación de un candidato para un puesto vacante dentro de la organización. Un segundo objetivo de la entrevista consiste en dar información acerca del trabajo y la organización. Finalmente, un tercer propósito de este tipo de entrevista, consiste en crear una buena impresión de la organización ante el candidato. A menudo este último objetivo de la entrevista no recibe la debida importancia; sin embargo, si un candidato recibe una impresión negativa de la organización, esto puede influir en él no sólo como solicitante de empleo, sino como consumidor de los productos o servicios de la organización, o como fuente de referencia para otros solicitantes de empleo.

ETAPAS DEL PROCESO DE ENTREVISTA: Con respecto a las etapas que componen el proceso de entrevista, varios autores (Arthur, 1987;

ESTA TERCERA NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Mo Murry, 1984; Morgan y Cogger, 1975 y Arias, 1990) coinciden en distinguir varias etapas. Arias ha sintetizado en lo esencial, el conjunto de etapas que comúnmente se han descrito, a saber:

1) "RAPPORT": Esta etapa de la entrevista tiene el propósito de disminuir las tensiones del candidato y, aunque en sentido estricto, el "rapport" debe prevalecer en toda la entrevista, un trato cordial al principio ayuda a establecerlo. Preguntas hacia el solicitante acerca del tiempo o el transporte pueden facilitarlas; en tanto que lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones y el tratamiento de temas tales como la política y la religión. Para establecer el "rapport", en ocasiones cuenta más la actitud mostrada ante el candidato, que el contenido verbal. Usualmente se requiere de medio minuto de conversación para establecerlo, y en ocasiones puede ser necesario invertir algunos minutos, pero en general constituye un período breve.

CLIMA: En este momento se realiza la exploración propiamente dicha de las áreas de interés, tales como historia laboral, educativa, personal, uso del tiempo libre y proyectos a corto y largo plazo.

HISTORIA LABORAL: Aquí se pretende conocer la velocidad del progreso del candidato, su estabilidad, sus ingresos económicos, actitudes, intereses y cualidades para el empleo; asimismo, se deben sondear la naturaleza de las demandas salariales del candidato, tipos de empleo, relación trabajo-estudios, tipo de supervisión que ejerce y, en general, la forma en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

HISTORIA EDUCATIVA: En esta área se intenta establecer si existe continuidad en los estudios, duración de éstos, papel que jugó en el ambiente estudiantil, relación con la autoridad, relaciones entre sus calificaciones, potencial y necesidades de reconocimiento, interés vocacionales y su relación con las tareas que ha venido desempeñando, la objetividad para elegir su carrera, grado de independencia para mantener sus estudios, etc. También se pueden obtener algunos

indicadores de la capacidad intelectual o académica del candidato.

HISTORIA PERSONAL: El sondeo de esta área frecuentemente ha sido considerado como una invasión a la intimidad del entrevistado; sin embargo, tratándose de aspectos directamente relacionados con el trabajo a desempeñar, y teniéndose como fin el poder asignarlo a un trabajo que pueda serle a la vez satisfactorio y productivo, la clarificación de esta área no es éticamente reprochable. Los datos más significativos al respecto tienen que ver con aspectos tales como el auto concepto, concepto de los padres, hermanos, esposa (o), hijos, del mundo y de la vida en general. Cabe aclarar que la interpretación de estos datos es difícil, pues esta no siempre es clara, además, en esta área en particular, es recomendable no forzar al entrevistado a revelar información que no desea dar.

TIEMPO LIBRE: Con respecto a esta área, la atención de la indagación se orienta a la utilización que del tiempo libre hace el candidato; lo cual revela información relativa a la forma en que canaliza sus tensiones, y hace uso de su responsabilidad personal, sus intereses, motivaciones y gustos.

PROYECTOS A CORTO Y LARGO PLAZO: La relevancia de la auscultación de esta área, estriba en que permite conocer la forma en que pretende, el candidato, proyectarse y autodeterminarse en el futuro. Adicionalmente se obtienen datos que tienen que ver con el grado de objetividad que tiene el candidato en la evaluación de sus metas, con respecto a sus recursos.

3) **CIERRE:** Luego de estar seguros de haber sondeado suficientemente los aspectos de interés por parte de la organización, se aconseja anunciar el fin de la entrevista, dando la oportunidad al candidato, para que haga los cuestionamientos que estime pertinentes, y manifieste sus impresiones e inquietudes. Luego se procede a explicar el procedimiento que seguirá la solicitud de empleo, y la fecha y

forma en que se notificarán las conclusiones a que se haya llegado en cada caso y, si en base a la información recabada por el empleado encargado de selección de personal, se cuenta con elementos suficientes para decidir que la solicitud no procederá más, se debe orientar al candidato, a efecto de facilitar su proceso de búsqueda de empleo, de modo tal que perciba que la entrevista ha sido útil, y que el no ser aceptado representa un estímulo para encontrar un empleo que le permita el mejor aprovechamiento de sus recursos.

A pesar de contarse actualmente con prescripciones precisas para dotar a la entrevista de selección de objetividad y sistematicidad, a efecto de convertirla en un instrumento útil para la selección de personal, la entrevista sigue siendo vulnerable a la influencia de múltiples variables intangibles, que pueden actuar en detrimento de su funcionalidad. De hecho, es uno de los instrumentos que más ha llamado la atención de los investigadores. Nash (1988), luego de consultar una serie de estudios sobre las entrevistas de selección, resume los hallazgos sobresalientes en los siguientes puntos:

1) La entrevista de selección es la técnica de selección más utilizada por las organizaciones, pese a que se le considera ineficiente, no confiable y costosa, por los resultados que produce.

2) Los candidatos que tienen experiencia con las entrevistas de selección pueden manipular las impresiones del entrevistador, al mostrarse identificados con la empresa, tranquilos, de acuerdo con el entrevistador, sugestivos, espontáneos y con iniciativa.

3) Estos mismos candidatos pueden manipular la entrevista evitando proporcionar información negativa, sobre todo al final de la entrevista, momento en que se observado que los entrevistadores son más fáciles de impresionar por tal información.

4) El candidato que logra ser aceptado para un puesto, es aquel que deja una impresión inicial positiva, y se cuida de no dañar dicha

impresión en el resto de la entrevista.

Existe un estudio realizado por Carlson y Cols. (1986), cuyo propósito fue determinar los límites de la capacidad del entrevistador para extender sus juicios al futuro sobre el desempeño de los candidatos. La evidencia recabada permitiría diseñar los instrumentos y el entrenamiento necesario para convertir a la entrevista en un instrumento útil de selección. Estos autores encontraron lo siguiente:

1) Las entrevistas estructuradas son las únicas que generan información que permite un alto grado de acuerdo entre entrevistadores. En condiciones estructuradas, el entrevistado sabe qué preguntar y qué hacer con la información recolectada; además, bajo estas condiciones, se aplica el mismo marco de referencia a cada solicitante, en virtud de que se abarcan los mismos campos de indagación para cada caso.

2) Al ser evaluados los mismos candidatos por varios entrevistadores, no había diferencias significativas entre el acuerdo en sus juicios entre los entrevistadores con mayor experiencia, tanto al ser comparados entre sí, como al ser comparados con los entrevistadores más inexpertos. Esto sugiere que las condiciones necesarias para el aprendizaje no están en la situación cotidiana de trabajo.

3) El tener retrasos en cuanto a la cobertura de vacantes perjudica el buen juicio de los entrevistadores con menos experiencia, los cuales evalúan a la mayoría de los candidatos como si tuviesen un mayor potencial para el puesto.

4) La apariencia ejerce un efecto primordial sobre los juicios de los entrevistadores. Incluso cuando la información personal y la apariencia de los candidatos eran igualmente favorables o desfavorables, se daba mayor importancia a la apariencia.

5) Los entrevistadores basan en gran medida sus conclusiones de los candidatos, en los resultados aportados por otros instrumentos. Sin embargo, la importancia otorgada a otros instrumentos depende de

otras variables. Por ejemplo, si se cuenta con algún candidato que obtuvo calificaciones bajas en otros instrumentos, se le considera mejor si va precedido por varios candidatos poco favorables; por otro lado, se les otorga mayor importancia a los resultados desfavorables, si estos son conocidos con anticipación a la entrevista.

6) Al evaluar a cada solicitante, los entrevistadores basan sus conclusiones tomando como referencia al resto de los candidatos atendi dos. Esto sugiere que a menudo los entrevistadores carecen de normas independientes de evaluación.

7) Existen diferencias significativas en la exactitud con que pue den referir lo que han escuchado los entrevistadores, lo cual afecta la calidad de las evaluaciones. Los entrevistadores que recuerdan con menor precisión, califican a los entrevistados en forma más alta y con menor variabilidad, que los que recordaban con mayor precisión.

8) Se encontró que los entrevistadores están de acuerdo en cuanto a la consideración favorable o desfavorable de los historiales de los candidatos; pero no pueden ponerse de acuerdo en qué ventajas tiene tal consideración; es decir, para qué es favorable o desfavorable un candidato.

EVALUACION PSICOMETRICA.

La evaluación psicométrica dentro del proceso de selección de per sonal ha llamado la atención de los investigadores, en un volumen muy similar al captado por los estudios sobre la entrevista de selección. Tal interés con respecto al estudio del potencial evaluativo de las pruebas psicométricas no es accidental, sino que es el resultado de la evolución histórica de estas técnicas. Así, en un primer momento representaron la panacea ante los problemas de selección de personal. Esta amplia utilización de la psicometría tuvo como consecuencia el estudio de las pruebas psicológicas con el fin de perfeccionarlas. Desgraciadamente, más que encontrar elementos de consolidación, muchos

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

investigadores se encontraron ante instrumentos repletos de debilidades conceptuales y defectos metodológicos; lo cual ha desalentado la utilización de estos instrumentos a la fecha. Nash (1988) resume esta situación diciendo que la técnica psicométrica "... es un procedimiento con un pasado honorable, un presente dudoso y un futuro incierto..." (pág. 53).

De manera genérica, la evaluación psicométrica de selección de personal consiste en la aplicación, calificación e interpretación de una o varias pruebas psicológicas a los candidatos, con el propósito de recabar evidencia que permita la toma de decisiones pertinentes en el proceso de selección. En opinión de Arias (1990), estos instrumentos deben cubrir ciertos requisitos relativos a estandarización, objetividad, confiabilidad y validez.

ESTANDARIZACION: Se refiere al control de factores tales como el ambiente en que se aplica la prueba, materiales necesarios, condición afectiva o psicofisiológica del candidato, instrucciones precisas para el uso de materiales, formas y técnicas de registros (definidas claramente) y normas de comparación del sujeto evaluado con grupos de referencia.

OBJETIVIDAD: Por motivos de economía, se pretende que la mayoría de las pruebas de selección, sean de naturaleza objetiva; es decir, que la calificación obtenida por los candidatos se encuentre libre de interpretaciones subjetivas por parte del evaluador.

CONFIABILIDAD: Indica si la prueba es constante en las mediciones que obtiene de una misma persona. En otras palabras, es la consistencia que hace que una misma prueba aplicada dos veces a la misma persona en circunstancias idénticas, proporcione los mismos resultados. Existen varias formas para determinar la confiabilidad de un instrumento psicométrico:

- 1) Test-retest: Es cuando se aplica la misma prueba, después de

un tiempo, a las mismas personas.

2) Homogeneidad: Se aplica dividiendo la prueba en dos partes iguales, y en calcular la correlación entre los resultados obtenidos en las dos mitades por los mismos sujetos.

3) Equivalencia: Consiste en elaborar las pruebas llamadas paralelas, en donde dos versiones de la prueba tienen preguntas de naturaleza y dificultad análoga, calculando la correlación entre los resultados de los mismos sujetos en ambas versiones de la prueba.

VALIDEZ: Es la cualidad por la que la prueba mide lo que pretende medir. La apreciación de la validez supone la existencia de criterios estándares con los cuales comparar los resultados de la prueba. Existen varios criterios para juzgar la validez de una prueba:

1) Validez de contenido: Se refiere a que el contexto de la prueba sea representativo de lo que quiere evaluar.

2) Validez predictiva: Determina hasta qué punto las predicciones hechas gracias a las pruebas, quedan confirmadas posteriormente.

3) Validez concurrente: Hace alusión al grado en que los resultados de la prueba, se relacionan con algún criterio o norma presente de perfección o exactitud.

4) Validez constructiva: Es el establecimiento de una relación entre las cualidades psicológicas que evalúa la prueba y los resultados que, de acuerdo a una teoría, podrían esperarse.

Tomando en cuenta la enorme importancia heurística desempeñada por los factores arriba citados, resulta casi imposible el diseño de pruebas psicológicas realmente útiles para efectos de selección de personal. De hecho, los factores antes mencionados, representan la zona más vulnerable de las críticas a la psicometría (véanse por ejemplo los trabajos de Barret, 1986; Vargas, 1986; Mc Murry, 1984 y Arias, 1990). Estas críticas han restado confianza a la utilización de estos instrumentos, particularmente en el caso de las pruebas proyectivas.

A propósito de lo anterior, Mc Murry (1984) señala lo siguiente: "... Hay pruebas psicológicas, que por su precisión aparente, son en realidad muy burdas, y dan índices parciales de las calificaciones que presumen medir. Una prueba de inteligencia, por ejemplo, mide sólo ciertos aspectos de la habilidad mental de un individuo. Además, sólo mide del 10 al 30% de todos los rasgos, aptitudes, motivaciones y actitudes que afectan la situación en el trabajo, y por tanto, susceptibles de ser medidas mediante pruebas de cualquier clase. Es fácil asumir que cualquier prueba realmente mida las cualidades que su nombre indica, es decir, que sea válida porque fue desarrollada por una autoridad reconocida, porque está publicada por una casa responsable, y porque es confiable; es decir, tiene normas para varios grupos y es usada ampliamente. Por desgracia, esto no siempre es cierto. Es muy posible que siendo un instrumento técnicamente bien diseñado, no sea adecuado para la selección de personal para un empleo particular. (Los empleos varían ampliamente en su contenido y demandas, y la denominación del empleo no es siempre una base sólida para decidir qué pruebas emplear.) Por ejemplo, una prueba para aptitudes de oficina puede ser muy adecuada para trabajar como archivador y tiene poco valor para un trabajo de contabilidad, aunque ambos son actividades esencialmente de oficinistas. Por tanto, es extremadamente peligroso hacer uso de cualquier prueba sin la guía de un estudio de validación adecuadamente controlado." (pág. 44).

VERIFICACION DE REFERENCIAS.

Esta etapa del proceso de selección puede limitarse a la verificación de las referencias laborales señaladas por el candidato, o asumir la forma de un estudio socioeconómico; en cuyo caso, además de realizarse la verificación de datos laborales, se maneja como una fuente adicional de verificación de la información, la actividad sociofamiliar y sus repercusiones que pudiesen influir en el trabajo.

Concretamente, las áreas que se exploran en los estudios socioeconómicos son:

1) ANTECEDENTES PERSONALES: Estos son nombre, estado civil, nacionalidad, enfermedades, estudios accidentales, pasatiempos e intereses.

2) ANTECEDENTES FAMILIARES: Nombre, estudios y ocupación de los padres, hermanos, esposa (o), hijos, integración familiar, etc.

3) ANTECEDENTES LABORALES: Investigación acerca de puestos desempeñados, salarios percibidos, causas de abandono de empleos, evaluación del desempeño, disciplina, etc.

4) SITUACION ECONOMICA: Datos acerca de los gastos destinados a la vivienda, alimentación, educación, presupuesto familiar, etc.; así como la obtención de información complementaria.

Sin embargo, si el interés de la organización es más específico o menos pretencioso, se puede proceder a verificar únicamente las referencias laborales de los candidatos. Esta práctica se justifica porque permite contrastar la información facilitada por el solicitante, contar con el punto de vista de alguien distinto a éste, ampliar la información y determinar la confiabilidad de cada candidato. Lo anterior es pertinente en tanto que se ha observado que los candidatos tienden a dar un sesgo favorable a sus registros, cubrir hechos desfavorables y a mentir en forma deliberada (Mc Murry, 1984).

De entre los diversos tipos de referencias, a las que mayor importancia se les confiere (por obvias razones), son las de empleo. Por lo común se procede a verificación de éstas, visitando a los anteriores empleadores personalmente. Las referencias que menor utilidad presentan son las personales, a las que se sugiere recurrir sólo cuando no se cuente con otra fuente de información acerca de la experiencia y preparación de los candidatos.

REPORTE DE EVALUACION.

En esta etapa del proceso de selección, se integra un reporte de evaluación de los candidatos, con la información obtenida en cada una de las etapas anteriores. La forma más práctica de presentar esta información es mediante tres párrafos generales. En el primero se argumentan lo más convincentemente posible las ventajas que presenta el candidato para ocupar la vacante; en el segundo se presenta la evidencia negativa, las deficiencias y los riesgos a considerar en la contratación del solicitante. Por último, en el tercer párrafo se sintetizan los argumentos de los párrafos anteriores, en un juicio que pesa las cualidades del candidato en el contexto de trabajo, y en comparación con otros candidatos disponibles. Este también es el lugar para describir cualquier recomendación en cuanto a asignación, entrenamiento y desarrollo, en caso de que el solicitante sea contratado. Todo lo que se escriba de los candidatos debe ser objetivo, por lo que se sugiere eliminar el uso de adjetivos y el registro de opiniones personales, ya que estas expresiones pueden influenciar fácilmente al lector.

Para ser justos, cabe mencionar que las cualidades de cada candidato deben ser evaluadas inicialmente con respecto a los requisitos del puesto; y en segundo lugar, con respecto al resto de los candidatos.

EVALUACION TECNICA.

Este tipo de evaluaciones, por su naturaleza, frecuentemente son realizadas por el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y la experiencia laboral que exige el puesto. Por otro lado, mediante la evaluación técnica se pretende generar un primer acercamiento entre el futuro jefe y el posible empleado, de modo que se puedan detectar afinidades temperamentales, metodológicas, conceptuales, y en general, todo el conjunto de

intangibles que conforman el ambiente de trabajo.

La lógica del proceso de selección sugiere que sea el jefe del área que solicita al empleado, quien decida quién ocupará la vacante, dado que es el que mejor conoce el contenido y forma del trabajo. En caso de que exista indecisión en cuanto a la elección final entre dos o más candidatos, el encargado de selección puede asesorar al encargado del área al respecto.

Cuando los conocimientos técnicos requeridos por los candidatos, sean susceptibles de evaluación en el área de reclutamiento y selección de personal, deberá programarse la exploración al respecto antes de la evaluación psicométrica; pues si se descubre que los candidatos carecen de tales, el proceso de selección debe ser terminado en este momento (de hecho, este es el procedimiento indicado para la selección de candidatos para puestos intermedios, tales como secretarias, recepcionistas, choferes, auxiliares contables, mensajeros, etc.)

En cuanto se notifica a los encargados del proceso de selección la decisión de contratación de algún candidato, se puede considerar que con respecto a esa vacante, el proceso de reclutamiento y selección de personal ha terminado.

CAPITULO 5. MANUAL DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO PARA EL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

Como resultado del diagnóstico presentado en el capítulo dos, y teniendo en cuenta los diversos elementos que conforman la metodología del proceso de reclutamiento y selección de personal, se diseñó el presente Manual de Métodos y Procedimientos de Trabajo, el cual tiene por objeto estructurar las actividades y los puestos del personal del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal del Grupo Manufacturero, con la finalidad de minimizar el cúmulo de irregularidades descritas en la sección diagnóstica de este reporte.

El presente Manual se compone de cuatro secciones. La primera se refiere a las políticas a las que deberá apegarse el trabajo realizado en el departamento. La segunda describe la metodología y los instrumentos a emplear durante el proceso de reclutamiento de personal. En la tercera sección, la metodología y los instrumentos descritos, se refieren al proceso de selección de personal. En la última sección, se presentan las descripciones de los puestos y la distribución de las actividades, del personal que conforma el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

5.1. POLITICAS DEL DEPARTAMENTO.

A continuación se describe la normatividad básica a considerar en el desempeño de las tareas y la consecución de los objetivos del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal. Esta descripción se realiza de acuerdo con cinco ejes principales de aplicación, a saber: Políticas Generales (las cuales representan la filosofía y los objetivos genéricos del departamento), Políticas Administrativas (relativas a las responsabilidades del departamento), Políticas de Reclutamiento (aplicadas a la metodología del reclutamiento), Políticas de Selección (referidas al proceso de evaluación y recomendación de candidatos), y Políticas para los Usuarios de los Servicios (relativas a los

procedimientos a realizar por parte de los departamentos de las diversas empresas del Grupo Manufacturero).

POLITICAS GENERALES.

1) Seleccionar adecuadamente al personal, teniendo en cuenta no solo un buen ajuste a la función inmediata, sino atendiendo especialmente al aprovechamiento del elemento humano en un proceso de carrera dentro del Grupo Manufacturero.

2) Reclutar el mejor potencial humano disponible en la localidad, considerando preferencialmente a candidatos del propio Grupo Manufacturero.

3) Orientar a los candidatos que no puedan ser contratados por el Grupo Manufacturero, a efecto de facilitar su proceso de búsqueda de empleo.

POLITICAS ADMINISTRATIVAS.

1) La íntegra cobertura de las requisiciones de personal, no deberá excederse de un plazo de dos semanas, contadas a partir de la fecha de recepción de éstas.

2) Las solicitudes de empleo de los candidatos rechazados, y las carteras de candidatos se conservarán únicamente por seis meses en los archivos del departamento.

3) Sólo se admitirán parientes próximos (consanguíneos o políticos) de empleados en funciones, en los casos en que no exista subordinación o dependencia directa entre ellos.

4) Queda estrictamente prohibido emplear criterios esotéricos y/o ideológicos en los procesos de selección de fuentes de reclutamiento y de personal; así como la especificación de éstos criterios durante la elaboración de las fichas descriptivas de los puestos.

5) Las evaluaciones realizadas en este departamento estarán siempre a cargo de quienes no tengan nexo alguno con los candidatos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6) Sólo se canalizarán a evaluación técnica los reportes de aquellos candidatos que hayan resultado favorables o superiores.

7) Todas las solicitudes de empleo deberán ser cotejadas con el archivo de bajas de personal, a efecto de evitar recontrataciones incorrectas.

8) Sólo procederán recontrataciones de personal en los casos en que no se detecten irregularidades en el anterior desempeño del empleado, y que se cuente con la autorización escrita por parte de la Gerencia General de la empresa respectiva.

POLITICAS DE RECLUTAMIENTO.

1) Las estrategias de reclutamiento empleadas deberán tender a la captación de personal igual o mejor que el existente.

2) Se deberá mantener actualizada la cartera de potencial humano destinada a suplir posibles cargos o a llenar nuevas funciones.

3) Se evaluará continuamente la efectividad diferencial de las diversas fuentes de reclutamiento empleadas.

4) Sólo se publicarán anuncios en los periódicos en los casos en que las vacantes a cubrir correspondan al nivel decisorial, y en aquellos en que la cobertura de la requisición se halla extendido más allá del tiempo prescrito en este Manual.

POLITICAS DE SELECCION DE PERSONAL.

1) Se deberán cubrir preferencialmente las vacantes con personal propio del Grupo Manufacturero.

2) Se procurará aprovechar, para el desarrollo de cualquier función, a la persona adecuada.

3) Todo empleado admitido deberá tener, en potencia, aptitudes para otros cargos, además de la función en la que se inicia.

4) Se suspenderá definitivamente el proceso de selección de personal a los candidatos que:

a) Falsen deliberadamente información de importancia, relativa a sus características, escolaridad, experiencia, etc., o relacionada con las gestiones que como consecuencia del proceso de reclutamiento y selección deba realizar.

b) Proceda con evidente informalidad y desinterés en cuanto a los procedimientos que deba realizar como consecuencia del proceso de reclutamiento y selección.

5) Se proporcionará orientación a aquellos candidatos que no cubran las exigencias descritas en las fichas descriptivas de los puestos solicitados, o para los que no exista de momento un puesto vacante en el Grupo Manufacturero.

6) Se canalizará a entrevista técnica una cantidad adicional, equivalente al 50% de las plazas reportadas en la requisición de personal. En los casos en que la cantidad de vacantes sea de uno, se canalizarán un mínimo de tres candidatos.

7) Sólo deberá proceder la contratación, promoción o transferencia de personal que haya sido previamente evaluado por este departamento.

8) El personal que desee ser promovido o transferido, con motivo de las acciones de reclutamiento interno realizadas, deberá cubrir las siguientes condiciones:

a) Ser empleado de alguna empresa del Grupo Manufacturero por lo menos durante un año ininterrumpido.

b) Su más reciente evaluación del desempeño deberá señalar que éste fue satisfactorio o mejor.

c) Presentar autorización escrita por parte de su jefe inmediato para ser promovido o transferido al puesto solicitado.

9) Los únicos responsables de la evaluación, en el proceso de selección de personal, son los asistentes y el jefe de este

departamento, el posible jefe inmediato y el gerente general de la empresa respectiva.

POLITICAS PARA LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS.

1) Todas las admisiones deberán hacerse por un período experimental de 30 días.

2) Todas las promociones o transferencias se harán inicialmente con carácter interino, y la duración de esta condición será de tres meses.

3) No se proporcionará servicio de reclutamiento y selección de personal a los encargados de departamento que no presenten el documento de requisición de personal debidamente llenado y autorizado; y a aquellos que se nieguen a proporcionar la información necesaria para la elaboración de las fichas descriptivas de los puestos vacantes.

4) Toda información derivada de las gestiones de reclutamiento y selección de personal es estrictamente confidencial; y sólo será facilitada para estos fines a los jefes de departamento, quienes deberán cuidar que nadie ajeno a ellos, excepto el gerente general, tenga acceso a ella.

5) Los jefes de departamento deberán informar a este departamento, en un máximo de dos días hábiles, la información relativa a:

a) Los cambios hechos a la cantidad y características del personal requerido.

b) La decisión tomada respecto de cada candidato entrevistado.

6) Los jefes de departamento deberán regresar el reporte de selección de los candidatos entrevistados (debidamente autorizado en caso haberlos contratado), en un plazo máximo de dos días hábiles posteriores a la fecha en que se celebraron las entrevistas técnicas.

5.2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

El proceso de reclutamiento de personal comprenderá la ejecución de las siguientes etapas: 1) recepción del documento de requisición de

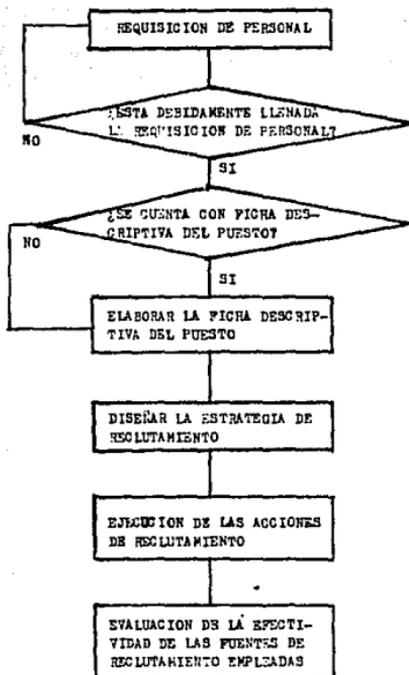


FIGURA 3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

personal, 2) elaboración de la ficha descriptiva del puesto vacante, 3) diseño de la estrategia de reclutamiento a implementar, 4) ejecución de la estrategia de reclutamiento y 5) evaluación de la efectividad de la estrategia de reclutamiento empleada. La figura 3 muestra la secuencia de las acciones realizadas en este proceso.

ETAPA 1: Esta etapa consiste en la recepción del documento de requisición de personal (ver figuras 4 y 5) por parte del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal. Dicho documento debe ser dirigido al jefe de este departamento, ser elaborado íntegramente por el jefe de departamento que requiere el personal, y contar con la autorización del gerente general de la empresa respectiva. La información proporcionada se divide en cinco apartados, a saber: Datos Generales, Motivos de la Vacante, Requisitos Básicos y Candidatos Posibles. En el dorso de este documento se incluye un formulario de Control de Candidatos Enviados (figura 5), el cual permite mantener el registro y los resultados de los candidatos enviados a evaluación técnica con el futuro jefe inmediato, las fuentes de reclutamiento empleadas y la fecha de cobertura de la requisición.

ETAPA 2: Consiste en la elaboración de las fichas descriptivas de los puestos a cubrir en la requisición de personal. Mediante esta actividad se posibilita la obtención de criterios realistas de selección. La metodología empleada al respecto consiste en el llenado del formulario denominado "Ficha Descriptiva del Puesto" (ver figura 6). La obtención de la información se realizará mediante entrevistas con el jefe superior inmediato que necesite el personal; y puesto que tales entrevistas se celebrarán en el lugar de trabajo en que se realizarán las funciones del puesto vacante, la información de las fichas descriptivas se complementará con observaciones recabadas en la situación laboral.

FECHA DE EMISION	FECHA DE RECEPCION	FECHA A CUBRIR VACANTES	
EMPRESA:		DEPARTAMENTO:	
NOMBRE DEL PUESTO:		NO. DE PLAZAS:	
HUELDO: HORARIO Y DIAS DE TRABAJO:			
TIPO DE CONTRATO: PLANTA _____ EVENTUAL _____ POR _____ MESES. LAS FUNCIONES A REALIZAR SON DICTINTAS A LAS DESEMPEÑADAS POR EL ANTERIOR OCUPANTE: SI NO			
MOTIVOS DE LA(S) VACANTE(S)			
NUEVA CREACION. MOTIVOS DE ESTA:			
AUMENTO DE PLANTILLA DEL PERSONAL. MOTIVOS DE ESTO:			
SUSTITUCION			
FECHA DE SALIDA	NOMBRE	MOTIVOS DE BAJA O DESPIDO	RECONTRACTABLE SI NO
/ /			
/ /			
/ /			
/ /			
/ /			
/ /			
/ /			
/ /			
/ /			
REQUISITOS			
EDAD, DE _____ AÑOS A _____ AÑOS. SEXO: _____ EDO. CIVIL: _____			
AUTO PROPIO: _____ DISP. P/VIAJAR: _____ ESCOLARIDAD: _____			
EXPERIENCIA REQUERIDA EN EL PUESTO: _____ NO. DE SUBORDINADOS: _____			
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS EN:			
OTRAS OCUPACIONES ACEPTABLES:			
DOMINIO DE IDIOMAS EXTRANJEROS:			
CANDIDATOS POSIBLES (LLENARSE SOLO EN CASO DE QUE LOS HAYA)			
INTERNCOS (NOMBRES)		EXTERNOS (NOMBRES)	
1 _____		1 _____	
2 _____		2 _____	
3 _____		3 _____	
FORMAS DE CONTACTARLOS			
1 _____		1 _____	
2 _____		2 _____	
3 _____		3 _____	

NOMBRE Y FIRMA
(JEFE DE DEPTO)

AUTORIZACION
GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA

FIGURA 4. FRENTE DEL FORMULARIO DE REQUISICION DE PERSONAL.

PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

CONTROL DE CANDIDATOS ENVIADOS

NO.	NOMBRE DEL CANDIDATO	FECHA DE ENVIO	APROBADO		MOTIVO DEL RECHAZO
			SI	NO	
		/ /			
		/ /			
		/ /			
		/ /			
		/ /			
		/ /			
		/ /			
		/ /			
		/ /			
FUENTES DE RECLUTAMIENTO A EMPLEAR:					
CARTEA ___ INTERNO ___ GOBIERNO ___ CALLE ___ AS. PATRON. ___ ESCUELAS ___					
PUBLICACIONES ___ OTRAS: _____					
FECHA DE COBERTURA DE LA REQUISICION: / /					

FIGURA 5. DORSO DEL FORMULARIO DE REQUISICION DE PERSONAL.

DATOS GENERALES

EMPRESA: _____ DEPARTAMENTO: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

SUELDO: _____ SEXO: _____ EDO. CIVIL: _____ EDAD DE _____ A _____ AÑOS.

¿TRANSPORTE PROPIO? SI NO MONTO DE AYUDA PARA GASTOS DE VERICULO: \$ _____

FRECUENCIA Y EXTENSION DE LOS VIAJES: _____

¿PAGO DE VIATICOS? _____ HORARIO Y DIAS DE TRABAJO: _____

LOCALIZACION FISICA DEL LUGAR DE TRABAJO: _____

PUESTO (S) A (LOS) QUE REPORTA: _____

PUESTO (S) SUBORDINADO (S): _____ CANTIDAD DE SUBORDINADOS: _____

CONOCIMIENTOS

TIEMPO DE EXPERIENCIA EN PUESTO SIMILAR: _____ ESCOLARIDAD: _____

CONOCIMIENTOS TECNICOS ESPECIFICOS EN: _____

OTRAS OCUPACIONES ACEPTABLES: _____

SE REQUIERE SABER OPERAR EL SIGUIENTE EQUIPO, INSTRUMENTOS O MAQUINARIA: _____

IDIOMAS EXTRANJEROS	LECTURA	ESCRITURA	HABLADO

DESCRIPCION OPERATIVA

ACTIVIDADES A REALIZAR POR ORDEN DE IMPORTANCIA:

1 _____

EJEMPLO: _____

2 _____

EJEMPLO: _____

3 _____

EJEMPLO: _____

4 _____

EJEMPLO: _____

5 _____

EJEMPLO: _____

6 _____

EJEMPLO: _____

7 _____

EJEMPLO: _____

8 _____

EJEMPLO: _____

9 _____

EJEMPLO: _____

10 _____

EJEMPLO: _____

FIGURA 6. FICHA DESCRIPTIVA DEL PUESTO.

DESCRIPCION GENERAL
RESUMEN DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO, _____

CONDICIONES ESPECIALES Y OBSERVACIONES: _____

FUENTE DE INFORMACION, _____

ELABORO
 (NOMBRE DEL ASISTENTE DE
 RECL. Y SELECCION)

SUPERVISO
 (NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE
 DE RECL. Y SELECCION)

FECHA
 (DE CUANDO SE SUPER
 VISO LA FICHA)

FIGURA 6. FICHA DESCRIPTIVA DEL PUESTO (CONTINUACION).

Unicamente procederá la elaboración de la ficha descriptiva, cuando se trate de puestos de nueva creación, no se cuente con ficha descriptiva del puesto respectivo, o que la ficha más reciente con la que se cuente haya sido elaborada hace más de seis meses.

La información recolectada mediante el formulario para la elaboración de las fichas descriptivas de los puestos, se agrupa bajo cuatro categorías básicas: Datos Generales, Conocimientos, Descripción Operativa del Puesto y Condiciones Especiales y Observaciones.

Con la finalidad de eliminar la ambigüedad y subjetividad en la elaboración de las fichas descriptivas de los puestos, se sugiere considerar los siguientes lineamientos al respecto:

- 1) Ordenar las obligaciones y responsabilidades en orden secuencial y lógico, comenzando con la tarea que exija mayor cantidad de tiempo o que implique la mayor responsabilidad.
- 2) Exponer las distintas obligaciones de manera clara y concisa, de modo que cualquiera que revise el documento pueda identificar claramente cualquier obligación.
- 3) Evitar hacer uso de generalizaciones o de palabras ambiguas, empleando términos de significado preciso.
- 4) No pretender enumerar todas las tareas, sino sólo aquellas de carácter esencial para el desempeño de las funciones del puesto.
- 5) Incluir ejemplos específicos de las obligaciones, siempre que sea posible.
- 6) Procurar no emplear terminología excesivamente técnica, dado que una buena descripción del puesto explica las responsabilidades en términos que sean accesibles para todo el que la consulte.
- 7) Registrar las obligaciones, una por una y en forma concisa, en vez de usar la forma de un párrafo narrativo.
- 8) No referirse a personas específicas, sino a los puestos que se estén describiendo.

9) Usar el tiempo presente en la descripción, debido a que se lee más fácilmente.

10) Ser objetivo y exacto en la descripción del puesto, evitando describir las cualidades del actual o anterior titular.

11) Enfatizar en lo que hace el empleado en el puesto, en lugar de describir un procedimiento que se debe emplear.

12) Prescindir de palabras innecesarias, pues la longitud de la descripción no aumenta la importancia del puesto.

13) Usar palabras de acción, es decir, palabras que designan una función, a efecto de evitar confusiones. En una oración debe destacarse una palabra que sea descriptiva en grado máximo; una palabra que realmente podría ir sola. Dichas palabras también comunican al lector cierto grado de responsabilidad. En la figura 7 se proporciona una lista de verbos que pueden ser útiles para la elaboración de las fichas descriptivas de los puestos.

Las descripciones del personal que conforma el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, expuestas más adelante en este mismo capítulo, ejemplifican el llenado del formulario de la figura 6.

ETAPA 3: Luego de contar con la información contenida en las fichas descriptivas de los puestos vacantes, se estará en condiciones de hacer una planeación selectiva de las fuentes de reclutamiento a emplear para la cobertura de las requisiciones de personal; teniendo en cuenta los factores de rapidez, efectividad y costos relativos que distinguen a cada una de las fuentes de reclutamiento. El registro de dichas fuentes, empleadas en la cobertura de cada requisición de personal, se realizará en el dorso de estos últimos documentos. Se sugiere considerar los siguientes lineamientos relativos a la selección de las distintas fuentes de reclutamiento.

1) Emplear reclutamiento interno y las recomendaciones señaladas en la requisición de personal, en todos los casos en que los puestos

Acepta	Coteja	Evalúa	Opera
Aconseja	Greca	Examina	Participa
Actúa	Decide	Facilita	Planifica
Administra	Delega	Firma	Prepara
Analiza	Desarrolla	Formula	Procede
Anticipa	Destina	Genera	Programa
Aprueba	Detalla	Gerencia	Propone
Archiva	Determina	Oloca	Realiza
Arregla	Diligencia	Ocupa	Recibe
Asegura	Dirige	Hace Circular	Recoge
Asesora	Diseña	Hace Listas	Recomienda
Asigna	Distribuye	Identifica	Redacta
Autoriza	Documenta	Informa	Registra
Ayuda	Ejecuta	Impulsa	Reemplaza
Bosqueja	Elabora	Inicia	Repasa
Calcula	Emite	Inspcciona	Representa
Califica	Encamina	Instruye	Resume
Clasifica	Entrega	Interpreta	Revisa
Codifica	Entrena	Inventa	Selecciona
Coloca	Entrevista	Investiga	Solicita
Compila	Enumera	Localiza	Somete
Compone	Envia	Llena Formularios	Suministra
Conduce	Equilibra	Mantiene	Supervisa
Consolida	Esboza	Mide	Suprime
Construye	Escoge	Modifica	Tabula
Consulta	Escribe a Máquina	Multa	Transcribe
Controla	Inspecciona	Negocia	Traslada
Coordina	Establece	Notifica	Utiliza
Correlaciona	Estima	Observa	Verifica
Corrige	Estudia	Obtiene	

FIGURA 7. LISTA DE VERBOS A EMPLEAR EN LA ELABORACION DE LAS FICHAS
DESCRIPTIVAS DE LOS PUESTOS.

vacantes sean de confianza.

2) Usar las carteras de solicitantes (la del departamento y la elaborada con los boletines de candidatos proporcionados por las organizaciones con las que se colabore en materia de reclutamiento y selección), siempre que surja una plaza vacante.

3) Usar los servicios de bolsa de trabajo gubernamentales, cuando se trate de captar personal subordinado sin personal a su cargo.

4) Sólo emplear reclutamiento en la calle (portería de las empresas, carteles y distribución de volantes en zonas populares), para la captación de personal operativo de producción; ya que el uso de estas fuentes de reclutamiento en la captación de candidatos para otros puestos, puede dar una pobre imagen del Grupo Manufacturero. Además, su utilización para la cobertura de otras posiciones puede resultar ineficaz y costosa.

5) Recurrir a bolsas de trabajo escolares sólo en caso de vacantes de confianza, que exijan una formación académica específica y en las que no se requiera experiencia.

6) Dar a conocer todas las vacantes en las juntas de intercambio.

7) Publicar anuncios en periódicos, sólo en casos en que las vacantes correspondan al nivel intermedio o decisorial; o en que se halla extendido el tiempo de cobertura de las vacantes más allá del establecido en la sección de políticas de este Manual.

ETAPA 4: Es la ejecución de las acciones de reclutamiento planeadas en la etapa anterior. La rutina del reclutamiento para cubrir puestos de confianza será la siguiente: se colocarán formularios de avisos de promoción interna (ver figura 8), en los pizarrones de información general de las empresas del Grupo. La información de estos avisos proporciona una descripción simplificada del puesto vacante, la empresa, el departamento, la ubicación física, la remuneración, el horario, los requisitos exigidos, las obligaciones y

NOMBRE DEL PUESTO: _____	DEPARTAMENTO: _____
UBICACION: _____	
SEXO: _____	EDAD: _____
ESCOLARIDAD: _____	SUELDO: \$ _____
RESUMEN DE LAS PRINCIPALES OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES: _____	

CONDICIONES DE TRABAJO: _____	

FECHA DE CIERRE DE RECEPCION DE SOLICITUDES: _____	

CONDICIONES A CUMPLIR POR LOS ASPIRANTES:
1. Ser empleado de alguna empresa del grupo Industrial y tener una antigüedad ininterrumpida en ésta de al menos un año.
2. Haber ocupado su actual puesto por lo menos durante seis meses.
3. Su última evaluación de desempeño debe haber sido satisfactoria o superior a este criterio.
4. Presentar autorización escrita por parte de su jefe superior inmediato para ser promovido o transferido.

PROCEDIMIENTO PARA LA SOLICITUD DE PROMOCION O TRANSFERENCIA:
1. Llenar un formulario de solicitud de promoción y transferencia interna, mismo que puede obtener en el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de la empresa de servicios del Grupo Industrial.
2. Entregar la autorización para la promoción o transferencia, firmada por el jefe inmediato superior, junto con el formulario de solicitud de promoción y transferencia.
3. Esperar comunicación por parte del departamento de Reclutamiento y Selección de personal, durante los tres días hábiles siguientes a la entrega de la documentación anterior.

FIGURA 8. FORMULARIO DE AVISO DE PROMOCION INTERNA.

condiciones de trabajo, así como la fecha en que dejarán de recibirse solicitudes de candidatos internos (usualmente sólo se contará con una semana para la entrega de solicitudes). También en todos los avisos internos se explicitarán las políticas de promoción y transferencia y las actividades de selección a realizar por los interesados; las cuales consistirán en requisitar un formulario de solicitud de promoción o transferencia (ver figura 9), mismo que será proporcionado en el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal. Este formulario consigna la información del empleado relativa a las funciones y responsabilidades desempeñadas en el puesto actual, puesto solicitado y motivos por los que desea ocuparlo. En el transcurso de tres días hábiles posteriores a la presentación de la solicitud de promoción o transferencia, todos los empleados recibirán una respuesta al respecto, ya sea de rechazo o de continuación del proceso de selección. Los candidatos internos propuestos en la requisición de personal también estarán sujetos a este procedimiento. Simultáneamente a las acciones de reclutamiento interno, se ejecutarán las de reclutamiento externo. A este respecto, inicialmente se procederá a contactar a los candidatos recomendados en la requisición de personal, a los que se encuentre en la cartera de solicitantes del departamento, y a los que se encuentre boletados en las asociaciones industriales, grupos de intercambio o instituciones gubernamentales con los que se colabore. La última actividad de la rutina habitual de reclutamiento, consistirá en la promoción de las vacantes en los grupos de intercambio, asociaciones patronales y bolsas de trabajo gubernamentales. La utilización de otras fuentes de reclutamiento estará condicionada a las circunstancias descritas en la sección de políticas de este Manual.

Para la captación de personal operativo de producción, adicionalmente se recurrirá al reclutamiento en la calle (anuncios en la portería de las empresas, distribución de volantes y colocación de anuncios

en zonas populares cercanas a las empresas). Sólo en el caso de la captación de este tipo de personal, no se recurrirá al reclutamiento interno.

ETAPA 5: La evaluación de la efectividad de las diversas fuentes de reclutamiento empleadas, se realizará en esta etapa. Para ello, los datos derivados de las acciones de reclutamiento se registrarán en los formularios mostrados en las figuras 10 y 11. Ambos formularios proporcionan información cuantitativa, con respecto a la cantidad y calidad de los candidatos captados mediante la utilización de cada fuente de reclutamiento. El formulario de la figura 10 posibilita la planeación y evaluación de las estrategias de reclutamiento empleadas para la cobertura de las plazas vacantes de cada puesto; en tanto que el formulario de la figura 11, permite evaluar la calidad de los resultados obtenidos por cada fuente de reclutamiento, independientemente de los puestos y plazas a cubrir. Finalmente, como control administrativo interno del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, y como instrumento para la planeación y asignación de las cargas de trabajo, se empleará el formulario mostrado en la figura 12; el cual facilita la detección de retrasos en la cobertura de requisiciones de personal y, por lo tanto, la determinación de prioridades, tanto en reclutamiento como en selección de personal.

A continuación se señalan los principales indicadores a emplear en la evaluación de la efectividad de cada fuente de reclutamiento:

- 1) Número de candidatos captados por cada fuente.
- 2) Número de candidatos captados para cada puesto vacante.
- 3) Número de desistimientos obtenidos por cada puesto vacante.
- 4) Número de candidatos rechazados por cada puesto vacante.
- 5) Número de candidatos perdidos por cada puesto vacante.
- 6) Número de candidatos aceptados por cada puesto vacante.
- 7) Número de desistimientos obtenidos cada fuente.

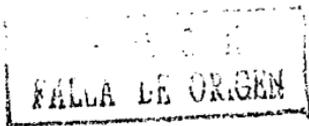


FIGURA 11. FICHA DE EFECTIVIDAD DEL RECRUTAMIENTO.

FECHA: / /		EFECTIVIDAD														ACEPTADOS
FUENTE	RESULTADO DE LA EVALUACION DE CANDIDATOS	DESISTIMIENTOS						RECHAZOS						TOTAL NO ACEPT.		
		SUELDO	ESTANCIA	HORARIO	COND. DE TRAB.	OTROS	TOTAL	EDAD	SEXO	ESCOLARIDAD	EXPERIENCIA	HAB. TECNICAS	PRESENTACION		EMO. CIVIL	
1	INTERNO															
2	CANTERA															
3	ASOC. PATRON.															
4	GOBIERNO															
5	ESCUELAS															
6	CALLE															
7	PUBLICACIONES															
TOTALES																

1. Se refiere a los candidatos captados para promoción o transferencia y por recomendación interna.
2. Comprende el archivo del departamento y los candidatos boletados en asociaciones patronales o de gobierno.
3. Candidatos canalizados a la organización por asociaciones patronales y grupos de intercambio.
4. Candidatos captados en colaboración con instituciones gubernamentales.
5. Candidatos captados en escuelas.
6. Implica anuncios en la portería de la organización, colocación de cartel y distribución de volantes en zonas populares.
7. Candidatos captados por publicaciones.

- 8) Número de rechazados obtenido por cada fuente.
- 9) Número de candidatos perdidos por cada fuente.
- 10) Número de candidatos aceptados por cada fuente.

5.3. PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL.

El proceso de selección de personal tiene que ver con la determinación de la adecuación de los candidatos al cargo y de la eficiencia de estos en el puesto. Por ello, los principales criterios de selección se fundamentarán en los datos derivados de la elaboración de las fichas descriptivas de los puestos, mismos que confieren objetividad y precisión al proceso.

El proceso de selección de personal comprenderá la siguiente secuencia de etapas: 1) recepción de los candidatos y llenado de la solicitud de empleo; 2) revisión de la información proporcionada en la solicitud de empleo y la curricula (si es el caso); 3) realización de entrevista preliminar; 4) realización de entrevista profunda; 5) verificación de referencias de empleo y estudio socioeconómicos; y 6) elaboración de reporte de selección y realización de entrevista con el futuro jefe inmediato. La figura 13 muestra el flujo de las acciones y de la toma de decisiones a realizar en este proceso.

ETAPA 1: Esta etapa es básicamente de recepción, tanto de los candidatos como de la información referida a ellos. Al presentarse los candidatos en la oficina de reclutamiento y selección de personal, a los internos se les proporcionará un formulario de solicitud de promoción o transferencia (figura 9), mientras que a los externos se les entregará un formulario de solicitud de empleo (ver figura 14), y se les indicará el lugar donde podrán llenarlo. Asimismo, se les indicará que cuando terminen deberán entregar los formularios al personal de este departamento, junto con una copia de su curricula (en el caso de los externos), o la autorización de promoción o transferencia (en el caso de los internos). Finalmente se les pedirá a los

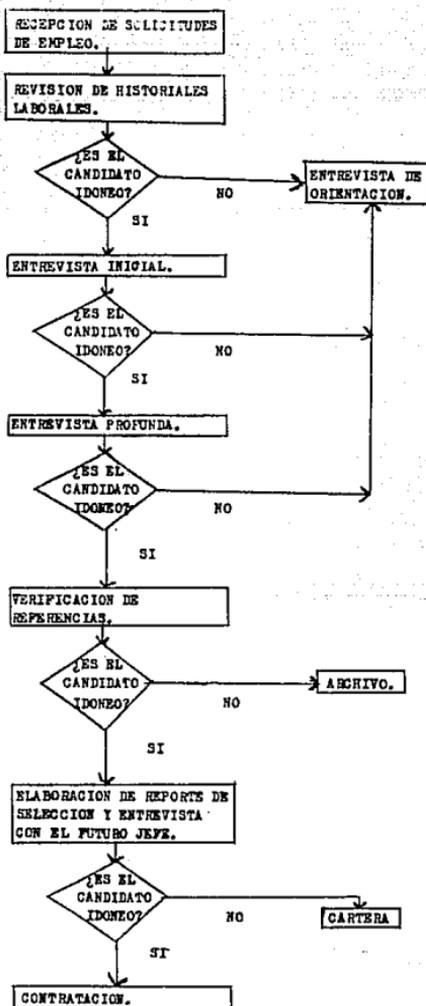


FIGURA 13. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCION.

SOLICITUD DE EMPLEO

FOTOGRAFIA RECIBIDA

IMPORTANTE: Los datos suministrados en esta solicitud serán verificados y tratados en forma estrictamente confidencial. El hecho de que la organización reciba esta solicitud no significa que acepte al interesado como empleado. Llene esta solicitud con su puño y letra, usando tinta y complete los incisos con claridad y precisión. Le notificamos que cualquier dato que usted nos proporcione y que resulte falso o inexacto, será motivo suficiente para desecharse su solicitud. Antes de llenar esta forma lea cuidadosamente los datos que se le solicitan.

DATOS GENERALES: Fecha: / /
 Puesto solicitado: _____ Sueldo: \$
 Nombre Completo: _____
 Domicilio completo (calle, número exterior e interior, colonia, ciudad, estado y código postal): _____

Tiempo de radicarse en la localidad: _____ Años Lugar y fecha de nacimiento: _____

Edad: _____ Teléfono propio: _____ Recado: _____ Personas: _____
 No. IMSS: _____ No. R.F.C.: _____ No. S.A.R.: _____
 No. Cartilla S.M.N.: _____ Liberada? Si No Nacionalidad: _____
 Calidad migratoria: _____ Clase y No. de licencia: _____
 Pasaporte (No.): _____ Cédula Profesional: _____
 Sexo: _____ Peso: _____ Estatura: _____ Edo. Civil _____

ESCOLARIDAD				
NIVEL	NOMBRE DE LA ESCUELA	AÑOS CURSADOS	FECHAS	DOCUMENTO OBTENIDO
PRIMARIA				
SECUNDARIA				
TECNICO O COMERCIAL	CARRERA:			
BACHILLERATO	AREA:			
PROFESIONAL	CARRERA:			
OTROS	ESPECIFICAR			
ACTUALES	ESPECIFICAR	GRADO:	HORARIO:	DIAS
IDICMAS EXTRANJEROS	%	%	%	
	LECTURA	ESCRITURA	HABLADO	

FIGURA 14. FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO.

CARGOS ESPECIALES	DURACION Y FECHA	INSTITUCION	DETO. OBTENIDO.

DATOS LABORALES (Comience por el empleo actual o último).

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

GIRO: _____ DOMICILIO: _____

TELEFONO(S): _____

PUESTO: _____ DEPARTAMENTO: _____

ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS: _____

FECHA DE INGRESO: ____/____/____ FECHA DE SEPARACION: ____/____/____ SUELDO INICIAL: _____ SUELDO FINAL: _____

NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: _____

PUESTOS OCUPADOS Y DURACION EN CADA UNO DE ELLOS: _____

NO. DE PERSONAL SUPERVISADO: _____

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

GIRO: _____ DOMICILIO: _____

TELEFONO(S): _____

PUESTO: _____ DEPARTAMENTO: _____

ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS: _____

FECHA DE INGRESO: ____/____/____ FECHA DE SEPARACION: ____/____/____ SUELDO INICIAL: _____ SUELDO FINAL: _____

NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: _____

PUESTOS OCUPADOS Y DURACION EN CADA UNO DE ELLOS: _____

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

GIRO: _____ DOMICILIO: _____

TELEFONO(S): _____

PUESTO: _____ DEPARTAMENTO: _____

ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS: _____

FECHA DE INGRESO: ____/____/____ FECHA DE SEPARACION: ____/____/____ SUELDO INICIAL: _____ SUELDO FINAL: _____

NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: _____

PUESTOS OCUPADOS Y DURACION EN CADA UNO DE ELLOS: _____

FECHAS O PERIODOS SIN TRABAJOS O ESTUDIOS: _____

¿A QUE SE DEDICÓ?: _____

¿HA TRABAJADO POR SU CUENTA?: _____ ACTIVIDAD: _____

FIGURA 14. FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO (CONTINUACION).

TELEFONO: _____ SUeldo PROMEDIO: _____ DURACION: _____
 FECHA DE _____ FECHA DE _____ MOTIVO DE TERMINACION: _____
 INICIO: / / TERMINO: / / _____
DATOS FAMILIARES.
 NOMBRE COMPLETO _____ ¿VIVE? _____ EDAD _____ OCUPACION _____ LUGAR _____ DOMICILIO _____
 PADRE: _____
 MADRE: _____
 HERMANOS: _____

 HIJOS: _____

¿CON QUIEN VIVE USTED? _____
¿DESDE HACE CUANTO TIEMPO? _____
DATOS SOCIOECONOMICOS.
 _____ CASA PROPIA, VALOR ESTIMADO: _____ ¿POSEE OTROS BIENES RAICES? _____
 _____ CASA DE HUESPEDES, RENTA MENSUAL: _____ SI NO
 _____ CASA RENTADA, RENTA MENSUAL: _____ ESPECIFIQUE CUALES: _____
 _____ DE LOS PADRES, VALOR ESTIMADO: _____
 _____ DE PARIENTES, ESPECIFIQUE: _____
 _____ PRESTADA _____
¿TIENE OTROS INGRESOS? _____ **¿DE DONDE PROVIENEN?** _____
¿A CUANTO ASCIENDE? _____ **NO. DE DEPENDIENTES ECONOMICOS:** _____
¿TIENE DEUDAS? _____ **¿A CUANTO ASCIENDE?** _____
¿CON QUIEN? _____ **¿CUANTO ABONA MENSUALMENTE?** _____
¿TIENE AUTO PROPIO? _____ **MARCA Y MODELO:** _____
APORTACION MENSUAL A LOS GASTOS DE LA CASA: _____
¿A CUANTO ASCIENDE SUS GASTOS MENSUALES? _____
¿TIENE SEGURO DE VIDA? _____ **¿HA SIDO AFIANZADO?** _____ **COMPANIA AFIANZADORA:** _____
 _____ **¿LE HA SIDO NEGADA ALGUNA PIANZA?** _____
RAZON: _____
DATOS CULTURALES.
INSTITUCIONES CULTURALES, SOCIALES, DEPORTIVAS, POLITICAS, PROFESIONALES,
ETC., A QUE HA PERTENECIDO, PERTENECE O SIMPATIZA: _____
COMISION DESEMPEÑADA: _____
PASATIEMPO(S) FAVORITO(S): _____
DEPORTES QUE PRACTICA: _____
ACTIVIDADES CULTURALES QUE PREFIERE: _____
METAS EN LA VIDA: _____

FIGURA 14. FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO (CONTINUACION).

INFORMACION COMPLEMENTARIA.

PUESTO SOLICITADO: _____ SUeldo: _____
 HORARIO EN QUE PUEDE TRABAJAR: _____ DIAS A LA SEMANA: _____
 MAQUINARIA Y EQUIPO QUE DEBE OPERAR: _____

¿ESTA DISPUESTO A VIAJAR?: _____ ¿CON QUE FRECUENCIA?: _____
 ¿ESTA DISPUESTO A RESIDIR FUERA?: _____ LUGARES PREFERIDOS PARA VIAJAR O RESIDIR: _____

¿ALGUN FAMILIAR SUYO TRABAJA CON NOSOTROS?: _____ NOMBRE: _____
 PUESTO: _____ PARENTESCO: _____

¿CONOCE A ALGUNA PERSONA EN NUESTRA EMPRESA?: _____ NOMBRE: _____
 PUESTO: _____

¿HA TRABAJADO ANTES CON NOSOTROS?: _____ EMPRESA, PUESTO Y PERIODO TRABAJADO: _____

¿HA ESTADO SINDICALIZADO?: _____ ¿EN QUE SINDICATO?: _____
 CARGO DESEMPEÑADO: _____

¿POR QUE LE INTERESA TRABAJAR EN NUESTRA EMPRESA?: _____

¿EN QUE OTROS PUESTOS O AREAS LE INTERESA TRABAJAR?: _____

MENCIONE LAS ENFERMEDADES O ACCIDENTES GRAVES QUE HA SUFRIDO EN LOS ULTIMOS AÑOS: _____

¿CUANDO PODRIA PRESENTARSE A TRABAJAR, EN CASO DE SER CONTRATADO?: _____
 ¿DESEA HACER ALGUN COMENTARIO ADICIONAL?: _____

Declaro bajo protesta de decir la verdad que mis respuestas y mis datos registrados arriba son verdaderos y correctos, y que no he ocultado a sabiendas ningún hecho o circunstancia que pudiera afectar desfavorablemente mi solicitud de empleo. Con base en el inciso I del Artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo, la empresa, si en un término no superior a 30 días, constatare la falsedad de los certificados o recomendaciones dadas por mí o por terceras personas, sobre mi capacidad, aptitudes o facultades que se me atribuyeron y no fueran las requeridas por la empresa, procederá ésta sin su responsabilidad a la rescisión unilateral de mi contrato de trabajo y de la relación laboral. Expreso mi conformidad para sujetarme a una encuesta y a que se investiguen mis antecedentes de conducta y trabajo. Asimismo hago constar expresamente en este documento que relevo al Grupo Industrial y a cualquier otra persona, física o moral, de toda responsabilidad al revelar u obtener información, datos u opiniones concernientes a mí o a mis asuntos, y eximo y descargo de toda responsabilidad al Grupo Industrial, así como a toda persona, asociación, firma o corporación que le dé los mencionados datos, informes, etc.

 FIRMA DEL SOLICITANTE.

FIGURA 14. FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO (CONTINUACION).

PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION. _____
 CANALIZAR LA SOLICITUD A: CARTERA _____ ARCHIVO _____
 SE ENVIO AL CANDIDATO A: SELECCION _____ BOLSA DE TRABAJO O GOBIERNO _____
 GRUPO DE INTERCAMBIO _____ OTRO _____ ESPECIFICAR: _____

OBSERVACIONES: _____

 FIRMA DEL ENTREVISTADOR.

FIGURA 14. FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO (CONTINUACION).

externos que esperen su turno para ser entrevistados, y a los internos se les informará que recibirán una respuesta a la solicitud presentada en un máximo de tres días hábiles.

Por medio del formulario de solicitud o transferencia, se intenta determinar el grado de similitud de las funciones, responsabilidades y tareas desempeñadas en su puesto actual por el empleado, con respecto al puesto solicitado. Por otro lado, la estructura del formulario de solicitud de empleo proporciona información del candidato relativa a ocho áreas, a saber: 1) Datos Generales, 2) Datos Escolares, 3) Datos Laborales, 4) Datos Familiares, 5) Datos Socioeconómicos, 6) Datos Culturales, 7) Referencias Personales y, 8) Información Complementaria. Al final de este formulario se ha incluido una sección para el registro de información derivada de la entrevista de selección, y del curso posterior que seguirá la solicitud de empleo.

ETAPA 2: En esta etapa el personal del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal determinará si la información proporcionada en la solicitud de empleo, la curricula y las evaluaciones de desempeño, de los candidatos externos e internos, respectivamente, cubren los requisitos básicos exigidos en las fichas descriptivas de los puestos solicitados, y con las políticas establecidas para efectos de promoción y transferencias, en el caso de los internos. De no reunir éstos últimos las condiciones necesarias, se procederá a notificar les la improcedencia de su solicitud de promoción o transferencia.

ETAPA 3: En esta etapa se realizará el esclarecimiento de puntos que resulten ambiguos o confusos, en relación a la información proporcionada por los candidatos y, en caso de detectarse inconsistencias o deficiencias importantes, que revelem la improcedencia de la solicitud del candidato (en función de los principales requisitos exigidos para la cobertura del puesto) se brindará, a los candidatos externos, orientación con el fin de facilitar su proceso de búsqueda de empleo; en

en tanto que en el caso de los internos, únicamente se les informará que no reúnen las ~~condiciones~~ necesarias para ocupar el puesto solicitado. El conjunto de las actividades a realizar en esta etapa se ejecutarán en el contexto de la entrevista preliminar.

ETAPA 4: Esta etapa es continuación de la anterior, y sólo procederá cuando se haya determinado que el candidato cubre los requisitos básicos para la cobertura del puesto solicitado. De manera general, la estructura de la entrevista profunda, a realizarse en esta etapa vendrá dada por la solicitud de empleo (figura 14). El interés se centrará en la verificación de las cualidades intangibles requeridas para el puesto. Esta etapa sólo se aplicará en el caso de los candidatos externos, ya que en el caso de los internos, esta información puede ser obtenida mediante los diversos registros que integren sus expedientes.

Dado que la entrevista representa el principal instrumento de selección a emplear en la metodología propuesta en este Manual, ya que también se empleará en la elaboración de las fichas descriptivas de los puestos, los estudios socioeconómicos y la verificación de referencias de trabajo; a continuación se describen los principales lineamientos y sugerencias a seguir en su utilización.

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA CONDUCCION DE LA ENTREVISTA.

1) Establecer el estilo personal. Asegurarse de establecer un sistema de conducción de entrevista, que comprenda todos los ingredientes necesarios de ésta (tales como hacer preguntas al solicitante, dar información sobre la organización y la vacante, permitir al candidato hacer preguntas y describir lo que ocurrirá después de la entrevista), y que refleje el estilo y la personalidad del entrevistador.

2) Establecer un ambiente de mutua comprensión, destinando unos pocos minutos al principio de la entrevista, a tranquilizar al candidato, con el fin de generar mayor intercambio de información.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3) Practicar las habilidades de escuchar en forma activa, lo que implica concentrarse totalmente en lo que dice el candidato y permitiendo que éste hable la mayor parte del tiempo.

4) Tomado de notas, registrando la información más relevante proporcionada por el candidato.

5) Dominar el lenguaje corporal, haciendo uso de gestos y movimientos susceptibles de interpretarse como estimulantes para el candidato, y procurando tener coherencia en lo que se expresa gestual y verbalmente.

6) Estimular al candidato para que hable, mediante el empleo de la técnica más adecuada de acuerdo con el candidato.

7) Considerar el tipo de pregunta más adecuada a emplear, a efecto de generar la información requerida.

8) Ajustar la conducción de la entrevista de acuerdo con la especificidad de cada candidato, teniendo cuidado de no perder el control de la entrevista.

SUGERENCIAS PARA LA ADQUISICION DE HABILIDADES DE ESCUCHA ACTIVA.

1) Hablar menos y escuchar más, dedicando el 30% del tiempo de la entrevista para hacer preguntas sobre la preparación del candidato, aclarar algún punto, dar información sobre el puesto y la organización y contestar las preguntas del candidato. El 70% restante debe ser empleado en escuchar al candidato.

2) Elaborar periódicamente resúmenes. Debido a que usualmente los candidatos no dan de una sola vez una respuesta completa a lo que se les pregunta, el entrevistador se ve en la situación de tener que juntar las piezas sueltas. Para garantizar que no haya malas interpretaciones por parte del entrevistador, es necesario que éste se detenga periódicamente y elabore resúmenes verbales de lo que el candidato ha dicho, de modo que se le permita a éste último hacer aclaraciones en caso de haber alguna interpretación errónea.

3) Evitar distracciones, incluyéndose en éstas a personas que entran al lugar donde se está llevando la entrevista, timbres de teléfono y divagaciones del pensamiento del entrevistador.

4) Utilizar la información espontánea proporcionada por el candidato, pues puede resultar valiosa y, si no se está escuchando activamente, esta información puede pasar desapercibida.

5) Suprimir prejuicios, ya que a menudo impiden que se pueda escuchar en forma activa.

6) Aprovechar la velocidad del pensamiento. Partiendo del hecho de que se piensa más rápidamente de lo que se habla; el entrevistador, mientras escucha al candidato, puede simultáneamente realizar una o varias de las siguientes actividades: preparar la siguiente pregunta, analizar lo que dice el entrevistado, relacionar lo dicho anteriormente con lo que está diciendo actualmente el candidato, revisar la solicitud o la curricula y verificar alguna información, observar el lenguaje corporal, vincular el historial del candidato con los requisitos del puesto solicitado y tomar notas.

SUGERENCIAS RELATIVAS A LA INTERPRETACION DEL LENGUAJE CORPORAL.

1) La comunicación no verbal no puede ser universalmente traducida; es decir, que un gesto que uno emplea para expresar algún sentimiento o emoción, puede significar una cosa enteramente distinta cuando la emplea otra persona.

2) Aón y cuando no haya interpretaciones universales de ningún gesto específico, existe la tendencia a interpretar ciertos movimientos en determinada forma. Al respecto se previene a los entrevistados de no asignar un significado específico a determinado movimiento, hasta no haber verificado de que están en lo cierto.

3) Observar los cambios súbitos del lenguaje corporal. Por ejemplo, si el candidato ha estado muy tranquilo y de pronto comienza a moverse nerviosamente en el asiento cuando se le pregunta por qué dejó

su último empleo, eso puede ser un síntoma de que algo anda mal en el historial laboral del candidato.

4) Se debe tener cuidado de no interpretar erróneamente el lenguaje corporal de un candidato según la reacción de éste al lenguaje del entrevistador.

5) Tomando conciencia de su lenguaje corporal, el entrevistador puede elegir deliberadamente proyectar a los candidatos ciertos mensajes no verbales. Por ejemplo, sabiendo que mover la cabeza hacia abajo y hacia arriba varias veces, convencionalmente se interpreta como señal de comprensión, el entrevistador puede valerse de este gesto para estimular al candidato para que siga hablando.

TECNICAS PARA ESTIMULA A HABLAR A LOS CANDIDATOS.

1) EGO. Consiste en repetir el final de la frase que el entrevistado acaba de decir, con el objeto de que amplíe el tema que está tratando.

2) RESUMENES. Es la elaboración de resúmenes de la información proporcionada por el candidato, y que se refiere a una área o punto de interés para el entrevistador. Esta técnica permite al candidato aclarar puntos ya tratados y complementarlos, si es necesario. Además permite al entrevistador entender con exactitud.

3) EXPRESIONES DE ESTIMULO. Son expresiones verbales que el entrevistador emplea para manifestar al candidato que comprende y está interesado en lo que dice, con lo que alienta al candidato a seguir hablando. Ejemplos de éstas expresiones son: "humh", "caray", "ajá", "muy interesante", "comprendo", etc.

4) MIMICA DEL AGRADO. Para que las expresiones del punto anterior resulten eficaces, es recomendable que sean acompañadas de expresiones corporales estimulantes. Mediante la mímica del agrado el entrevistador alienta al candidato a seguir adelante, le inspira confianza y le retroalimenta con respecto a su desempeño durante la entrevista.

Ejemplos de expresiones corporales frecuentemente interpretadas como interés son: mover afirmativamente la cabeza, sonreír, mirar al candidato hacia los ojos e inclinarse hacia él.

5) SILENCIO. Consiste en permitir intervalos de silencio luego de que el candidato ha terminado de hablar. Esta técnica comunica al candidato la disposición de escucharlo, atenderlo y entenderlo. Se sugiere que los intervalos de silencio, para que no degeneren en situaciones de presión, comprendan entre 5 y 10 segundos. Además, si se combina el silencio con ademanes apropiados, se aumentan las probabilidades de que el candidato siga hablando después de unos pocos segundos.

TIPOLOGIA DE LAS PREGUNTAS A EMPLEAR EN LA ENTREVISTA.

1) PREGUNTAS CERRADAS. Son las que pueden contestarse con una o muy pocas palabras y que hacen referencia a información precisa. Son útiles para conocer desde un principio información esencial para efectos de selección; por ello, se sugiere emplearlas en la conducción de entrevistas iniciales o preliminares. Por otro lado, no permiten conocer los puntos de vista del entrevistado que no estén dentro de los lineamientos de la pregunta, además de que eliminan datos de la personalidad o de las emociones que experimenta el entrevistado. Ejemplo de este tipo de preguntas es: ¿con qué grado de escolaridad cuenta usted?

2) PREGUNTAS ABIERTAS. No existe una respuesta única para este tipo de preguntas. Producen la mayor cantidad de información, al tiempo que le dan al candidato gran amplitud para contestar. También le ofrecen al entrevistador la oportunidad de verificar las destrezas de comunicación verbal y el lenguaje corporal del solicitante. La cualidad más relevante de estas preguntas es que proporcionan información en la cual basarse para formular otras preguntas. Las principales ventajas de este tipo de preguntas son que el candidato puede proporcionar información irrelevante y se dificulta el registro completo de

lo expresado por el entrevistado. Un ejemplo de este tipo de preguntas es: "¿Cuáles eran las principales funciones que desempeñaba en su anterior empleo?"

3) PREGUNTAS GUIA. Consisten en la formulación de una pregunta clave, que se usa para que el entrevistado dirija su atención a nuevas áreas, sin que esto implique un cambio brusco de tema. Una muestra de este tipo de preguntas es: "En cuanto a sus metas personales ¿cuáles son sus objetivos a corto plazo?"

4) PREGUNTAS REFORMULADAS. Básicamente son una repetición de lo que ha dicho el candidato. Se emplean cuando el entrevistador quiere verificar si entendió el mensaje transmitido por el solicitante. Permiten corregir problemas de interpretación de la información y hacer sentir al candidato que está siendo escuchado y comprendido. Una pregunta de este tipo es la siguiente: "¿De modo que usted dejó su anterior empleo para mejorar económicamente?"

5) PREGUNTAS ESPEJO. Es una variación de la anterior. Consiste en reflejar los sentimientos y actitudes del entrevistado hacia un determinado problema, cuando existen fuertes cargas emocionales, consiguiendo, por un lado, que el entrevistado se desahogue, y por otro, evaluarlo más objetivamente. Un ejemplo de este tipo es: "¿Y qué hizo usted cuando lo despidieron?"

6) PREGUNTAS DE CONFRONTACION. Es la petición al candidato de datos y pruebas objetivas de lo que está diciendo. Se emplean cuando el solicitante trata de sorprender al entrevistador exagerando sus capacidades y conocimientos. Las preguntas se dirigen hacia lo que se supone que exagera. Una muestra de este tipo de preguntas es: "Dice usted que conoce la prueba de Dominós de Anstey ¿podría usted mencionar los principios lógicos bajo los que se agrupan los diversos reactivos de esta prueba?"

7) PREGUNTAS PROYECTIVAS. Son preguntas indirectas mediante las que se intenta conocer la opinión del candidato sobre un tema en particular. El objetivo es hacer sentir al entrevistado, sobre dicho tema, con mayor libertad al expresar lo que opinan "los demás", comunicando en las respuestas su propia manera de pensar. Una pregunta de este tipo es: "¿Qué opinaría su familia acerca de la necesidad de ausentarse dos semanas al mes por motivos de trabajo?"

8) PREGUNTAS SITUACIONALES. Es una variación del tipo anterior. Consisten en presentar una situación hipotética, basada en hechos específicos relacionados con el trabajo, y colocar en ella al candidato para que la resuelva. Ejemplo de este tipo de preguntas es: "¿Qué haría usted si supiera que sus subordinados están planeando una huelga en la empresa?"

9) PREGUNTAS DE SONDEO. Son las que permiten al entrevistador profundizar en busca de mayor información. Por lo general son cortas y están expresadas en palabras sencillas. Su uso frecuente tiende a poner al candidato a la defensiva; además, para aumentar su efectividad, conviene que se acompañen de ademanes que expresen interés. Algunos ejemplos de este tipo de preguntas son: "¿Por qué?", "¿Cuál fue la causa?", "¿En qué circunstancias ocurrió eso?", "¿Qué sucedió después?", etc.

TIPOLOGIA DE LOS SOLICITANTES DE EMPLEO.

La descripción de los diversos tipos de solicitantes que se presenta a continuación no pretende dar elementos al entrevistador para estigmatizar a los candidatos; sino proporcionar elementos para la adaptación de la entrevista en diversas circunstancias.

1) TIMIDOS. Son personas a las que les cuesta trabajo establecer relaciones interpersonales, fácilmente se angustian, tienen tendencia a ser sumisos y sugestionables, desconfían de sus capacidades y de los demás. Se expresan en voz baja y si aumenta la presión pueden

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

presentar tics, sudoración y quiebre del tono de voz y, aunque no hayan entendido, les será difícil volver a preguntar. A los candidatos de este tipo se le puede ayudar para que tomen confianza dándoles "rapport" más largo para que tranquilicen. Al principio conviene ensayar algunas pocas preguntas cerradas para infundirles confianza, las cuales deben ser sencillas y relacionadas con temas que el candidato conozca bien. Además, se debe procurar emplear un tono de voz suave, lenguaje corporal positivo y palabras estimulantes. En toda forma posible se debe hacer sentir al candidato que se está interesado en lo que diga.

2) AGRESIVOS. Son candidatos aparentemente seguros de sí mismos, que han aprendido a dominar cuando atacan o se muestran irónicos porque causan inseguridad en las personas. Generalmente son impulsivos y exhiben conductas o poses de autosuficiencia y desdén. En este caso el "rapport" debe ser corto, haciéndole sentir al candidato que ya impresionó para que se sienta satisfecho. También, se debe tratar de averiguar los motivos de su alteración, para luego conducir la entrevista a los puntos de interés mediante técnicas de confrontación. De persistir las actitudes hostiles, se le deberá comunicar que no es posible continuar con la entrevista, en tanto prevalezcan tales actitudes y, de no suscitarse el cambio esperado, se deberá dar por terminada la entrevista.

3) MANIPULADORES. Estos candidatos tienen un atractivo especial, ya que han aprendido a dominar a través de su encanto personal, que despliegan según lo requiera la situación. Envuelven, hablan, halagan, son atentos y amables o firmes y directos, o en ocasiones se hacen los sufridos para cubrir deficiencias. Parecen un libro abierto, casi no permiten preguntarles nada, y hasta con excesiva seguridad preguntan al entrevistador si quiere saber más sobre sus amplias experiencias, magníficas recomendaciones o su sólida situación

financiera. Usualmente están tratando de despistar al entrevistador de algunas áreas difíciles de tocar para ellos. La sugerencia para la conducción de entrevistas con este tipo de candidatos es emplear poco "rapport", preguntas directas y de confrontación, estricto apego al plan de entrevista, un tratamiento frío e impersonal en la situación de entrevista y el uso de preguntas de tipo cerrado.

4) MENTIROsos. Los candidatos de este tipo pueden ser muy hábiles para dar congruencia a las historias que cuentan. Se les detecta por las contradicciones en que incurrén y por lo exagerado y fantasioso de sus aseveraciones. La principal sugerencia para la conducción de entrevistas ante estos solicitantes es el uso de preguntas de confrontación.

5) PRESUROsOS. Son candidatos que de antemano procuran limitar el tiempo de la entrevista, argumentando tener que realizar otras actividades importantes, insistentemente consultan el reloj e incluso pueden abandonar la entrevista si se sienten presionados. Dado que no se cuenta con suficiente tiempo, en estos casos se sugiere usar "rapport" corto, interesarlos en las ventajas que ofrece el puesto y la organización e ir intercalando preguntas abiertas.

6) DERROTADOS. Se distinguen porque tienen una autoestima y un autoconcepto muy pobres; lo mismo puede decirse en lo que se refiere a sus competencias técnicas y personales. Ante estos candidatos es recomendable emplear mucho "rapport", motivación y valoración de los recursos con los que cuentan.

7) PARLANCHINES. Este tipo de candidatos no solamente responden a lo que se les pregunta, sino que voluntariamente ofrecen abundante información adicional, la mayor parte de la cual es innecesaria por no tener relación con el empleo. Para la entrevista con estos candidatos se recomienda usar poco "rapport", preguntas directas y cerradas y limitar el tiempo de la entrevista de antemano.

TESIS CCN
FALLA DE ORIGEN

8) **DRAMATICOS.** Son los candidatos que intentan despertar lástima y conmiseración en el entrevistador, recurriendo constantemente a la descripción de su "penosa y difícil situación económica, familiar, social, etc." Ante estos candidatos, es pertinente que el entrevistador muestre comprensión, al tiempo que mantiene distancia emocional ante los cuadros situacionales mostrados por los candidatos, con el fin de mantener la objetividad de sus observaciones. En caso de que el candidato comience a llorar en la situación de entrevista, conviene solicitarle que se retire de la oficina hasta que se recupere y, de no lograrlo, posponer la entrevista para otra ocasión.

AREAS DE INDAGACION PERSONAL EN LOS CANDIDATOS.

1) **ESTABILIDAD.** Esta cualidad se puede sondear mediante el análisis de la permanencia del candidato en un empleo, una línea de actividad, continuidad en los estudios, lugares de residencia y duración de matrimonios.

2) **PERSEVERANCIA.** Es la capacidad de insistir en una actividad hasta su conclusión, a pesar de las dificultades y obstáculos. Es el hábito de terminar lo que se empieza. El sondeo de esta cualidad se puede realizar indagando acerca del interés del candidato por el desempeño de tareas difíciles, terminación de estudios y utilización del tiempo libre en actividades recreativas complejas.

3) **LEALTAD.** Es el deseo de anteponer los intereses de los demás al interés personal y, si es necesario, ir más allá de los requerimientos ordinarios del trabajo para servir a estos intereses. La evaluación de esta cualidad se puede realizar mediante el cuestionamiento del candidato en torno de la opinión que tiene de sus antiguos jefes, escuelas y organizaciones a las que ha pertenecido; y mediante el sondeo de su disponibilidad para ayudar a otros.

4) **SEGURIDAD.** Es el hábito de apoyarse en sus propias capacidades, tomar sus propias decisiones y librar sus propios obstáculos, antes que depender de otros para que hagan estas cosas. Para el sondeo de este aspecto es posible cuestionar al candidato acerca de la forma en que ha conseguido su posición económica, académica y laboral.

5) **SOCIABILIDAD.** Es la capacidad para hacer y mantener amistades en diversos escenarios y para mantener buenas relaciones de trabajo con los subordinados, colaterales y superiores; así como la habilidad para obtener y retener la buena aceptación personal por parte de otros. Esta habilidad puede ser sondeada a través del cuestionamiento del candidato relativo a la calidad de las relaciones que ha establecido con sus compañeros en anteriores trabajos, a si le interesa trabajar en equipo o si disfruta de los juegos o deportes en los que se debe cooperar con otros.

6) **LIDERAZGO.** Esta cualidad puede entenderse como la capacidad de inspirar estimación, respeto y confianza en otros. Este aspecto puede explorarse en los candidatos por medio de cuestionamientos referentes al interés y éxito en puestos de supervisión, o mediante el esclarecimiento de las posiciones que han ocupado en las actividades escolares o en los grupos a los que pertenecen o han pertenecido.

ERRORES COMUNES COMETIDOS EN LAS ENTREVISTAS.

- 1) Interrumpir al candidato cuando está diciendo alguna cosa que venga al caso.
- 2) Manifestar acuerdo o desacuerdo en relación a lo que el candidato mencione; en cambio, se puede expresar comprensión o interés.
- 3) Emplear terminología que posiblemente desconozca el candidato.
- 4) Comparar al candidato con el empleado actual, empleados anteriores o con otros candidatos.
- 5) Preguntar sobre asuntos que no tengan relación con el plan de entrevista.

6) Recomendar solicitantes no idóneos debido a la presión por cubrir una vacante.

7) Dejarse llevar el entrevistador, por sus tendencias personales para sentir simpatía o antipatía por algunos tipos de personas, al momento de evaluar a algún candidato.

8) Permitir que la entrevista se prolongue o se desvíe innecesariamente.

9) Sugerir, el entrevistador, las respuestas a sus propias preguntas.

10) No aclarar la información que se esté recibiendo.

11) Hacer más de una pregunta a la vez.

12) Exagerar el uso de notas.

13) Infravalorar a la organización y supervalorar al candidato.

LINEAMIENTOS PARA REDACTAR RESUMENES DE LA ENTREVISTA.

Las sugerencias que a continuación se describen, deben ser tomadas en cuenta para el registro de las observaciones derivadas de la entrevista, mismas que serán anotadas en la sección respectiva de la solicitud de empleo del candidato entrevistado.

1) Evitar el uso de lenguaje subjetivo, prescindiendo en lo posible del uso de adjetivos, pues las expresiones que contienen muchos de estos elementos ejercen una profunda influencia en quienes las lean.

2) Evitar registrar opiniones personales, ya que éstas no se refieren a ningún hecho concreto.

3) Referir hechos relacionados con el puesto, empleando como guía la ficha descriptiva del puesto. Al respecto, se pueden referir cada una de las obligaciones y responsabilidades del puesto, y luego indicar si el solicitante tiene la experiencia o las habilidades necesarias. Otra alternativa consiste en el registro, entre comillas, de las palabras exactas del candidato al respecto de cada función.

4) Emplear frases descriptivas para la identificación de cada uno de los candidatos, enfatizando alguna característica o cualidad objetiva de éstos, a efecto de que se facilite recordarlos.

ETAPA 4A: En el caso de los candidatos que soliciten empleo como personal operativo de producción, se procederá a la realización de las pruebas técnicas que se describen a continuación, con la finalidad de detectar la línea más adecuada para el ejercicio de sus habilidades motoras personales, y recomendar la ubicación del candidato en dichas líneas. Sólo en los casos en que los candidatos no cubran ninguno de los criterios de aceptación establecidos para cada prueba, se procederá a su rechazo por criterios técnicos.

La necesidad de contar con instrumentos de evaluación técnica para estos puestos, surge del hecho de que, dado el alto índice de rotación de personal que los distingue (calculado en un 20%), el personal encargado de supervisar a éstos empleados no contaba con el tiempo suficiente para valorar técnicamente a la gran cantidad de candidatos requeridos para la cobertura de sus vacantes. Las pruebas se diseñaron tomando en cuenta la actividad más complicada y/o riesgosa de las principales líneas de producción.

PRUEBA 1 (LINEA DE LLENADO): Consiste en llenar de agua la mayor cantidad de tubos de adhesivo instantáneo. Es una actividad simulada muy parecida a la realizada en la línea de llenado.

MATERIALES: 4 bandejas de plástico con capacidad para contener 2 litros de agua, 4 jeringas de 10 cm³, 4 superficies de madera para colocar los tubos de adhesivo (similares a las gradillas para tubos de ensayo), 250 tubos vacíos de adhesivo (aproximadamente 60 para cada superficie de madera), cronómetro, hojas de registro y agua suficiente.

PROCEDIMIENTO: Un asistente del departamento explica y modela lo siguiente a un grupo de cuatro candidatos:

"Esta actividad forma parte de aquellas que realizarán en caso de ser contratados, consiste en llenar completamente de agua, por la parte posterior de los tubos y sin derramar agua, cada uno de los tubos (muestra los tubos y el orificio por donde se deberán llenar). Delante de cada uno de ustedes hay una bandeja con agua, una jeringa y una superficie de madera con aproximadamente 60 tubos, colocados con el orificio hacia arriba. Ustedes tienen que llenar la mayor cantidad de tubos en el menor tiempo posible; para ello, tienen que meter la punta de la jeringa en el agua de la bandeja y jalar hacia atrás el émbolo, hasta que el cilindro de la jeringa esté lleno. Posteriormente deben proceder a llenar cada uno los tubos de adhesivo, empujando suavemente el émbolo de la jeringa hacia adelante. Se deberá repetir el procedimiento las veces que sea necesario. Si tienen alguna duda del procedimiento a seguir, pueden expresarla con toda libertad en este momento (se esclarecen las dudas que hayan surgido). Comiencen y suspendan la actividad cuando se les indique."

El asistente de Reclutamiento y Selección controla el tiempo durante la evaluación (1 minuto) y, al término de ésta, computa la cantidad de tubos correctamente llenados por cada candidato. Para el registro del desempeño de cada grupo de candidatos evaluados se empleará el formato mostrado en la figura 15. Este formato sirve para el registro del desempeño de cada candidato en cada una de las pruebas técnicas a las que se someterán.

PRUEBA 2 (LINEA DE ETIQUETADO): Consiste en etiquetar correctamente la mayor cantidad de tubos de adhesivo, una vez que han sido llenados y cerrados.

MATERIALES: 80 tubos de adhesivo sin etiquetar, llenados y cerrados, suficientes tiras con etiquetas (al menos 100 etiquetas), cronómetro y hojas de registro.

EVALUADOR: _____ FECHA: ____/____/____

NOMBRE DEL CANDIDATO:			NOMBRE DEL CANDIDATO:		
PRUEBA	CANTIDAD	CALIDAD	PRUEBA	CANTIDAD	CALIDAD
LLENADO			LLENADO		
ETIQUETADO			ETIQUETADO		
BLISTEADO			BLISTEADO		
ACONDICIONADO			ACONDICIONADO		
OBSERVACIONES:			OBSERVACIONES:		

NOMBRE DEL CANDIDATO:			NOMBRE DEL CANDIDATO:		
PRUEBA	CANTIDAD	CALIDAD	PRUEBA	CANTIDAD	CALIDAD
LLENADO			LLENADO		
ETIQUETADO			ETIQUETADO		
BLISTEADO			BLISTEADO		
ACONDICIONADO			ACONDICIONADO		
OBSERVACIONES:			OBSERVACIONES:		

NOMBRE DEL CANDIDATO:			NOMBRE DEL CANDIDATO:		
PRUEBA	CANTIDAD	CALIDAD	PRUEBA	CANTIDAD	CALIDAD
LLENADO			LLENADO		
ETIQUETADO			ETIQUETADO		
BLISTEADO			BLISTEADO		
ACONDICIONADO			ACONDICIONADO		
OBSERVACIONES:			OBSERVACIONES:		

FIGURA 15. REGISTRO DE EVALUACION TECNICA PARA PUESTOS OPERATIVOS.

PROCEDIMIENTO: Un asistente del departamento explica y modela simultáneamente lo siguiente a un grupo de cuatro candidatos:

"Ahora vamos a realizar otra actividad. Esta consiste en etiquetar los tubos, una vez que ya han sido llenados y cerrados; para ello, lo primero que se hace es desprender la etiqueta de la tira de papel, esto se logra doblando ligeramente la tira y tallando la etiqueta con el dedo índice, con lo que la etiqueta se adhiere al dedo. Luego tomamos por los extremos un tubo (con los dedos índice y pulgar de la otra mano), y procedemos a colocar correctamente la etiqueta, usando como guía para colocar derecha la etiqueta, a la línea que une las dos mitades del tubo; primero se coloca la parte inferior de la etiqueta (que no tiene nada impreso), y después procedemos a girar el tubo, pegando simultáneamente la etiqueta con los dedos, y cuidando de no dejar arrugas o burbujas de aire en la etiqueta (se muestra un modelo de etiqueta bien colocada). Tienen que etiquetar correctamente la mayor cantidad de tubos, para ello cuentan con dos minutos. Si no tienen ninguna duda, comiencen y suspendan la actividad cuando se les indique."

El asistente de Reclutamiento y Selección controla el tiempo durante la evaluación (2 minutos), y al término de ésta, computa la cantidad de tubos correctamente etiquetados por cada candidato.

PRUEBA 3 (LINEA DE ACONDICIONADO): Consiste en colocar un alfiler en la mayor cantidad de tubos exteriores de adhesivo.

MATERIALES: Cuatro superficies de madera para tubos exteriores (similares a las gradillas para tubos de ensayo), 240 tubos exteriores (60 para cada superficie de madera), 250 alfileres de cabeza esférica, cronómetro y hojas de registro.

PROCEDIMIENTO: Un asistente del departamento explica y modela lo siguiente a un grupo de cuatro candidatos:

"Esta actividad consiste únicamente en colocar un alfiler en la mayor cantidad de tubos que hay en las superficies de madera que están

delante de cada uno de ustedes. Para ello deben comenzar por la hilera de atrás y luego continuar con la siguiente. Para esta actividad cuentan con un minuto. Si no tienen ninguna duda, comiencen y suspendan la actividad cuando se les indique."

El asistente de Reclutamiento y Selección controla el tiempo durante la evaluación (1 minuto), y al término de ésta, registra la cantidad de tubos correctamente acondicionados por cada candidato.

PRUEBA 4 (LINEA DE BLISTEADO): Consiste en colocar secuencialmente los elementos necesarios para elaborar el empaque blister del adhesivo.

MATERIALES: 4 moldes de blister, 80 plásticos para blister, 80 tubos exteriores tapados, 80 cartones para blister, cronómetro y hojas de registro.

PROCEDIMIENTO: El asistente del departamento explica y modela lo siguiente a un grupo de cuatro candidatos:

"La siguiente actividad consiste en colocar adecuadamente los elementos del empaque blister del adhesivo. Primero deben de colocar un plástico de blister en cada uno de los espacios que tienen los moldes que hay delante de cada uno de ustedes; posteriormente deben colocar en la posición correcta cada tubo exterior, y finalmente deben fijar un cartón en los postes de cada tubo que colocaron, cuidando que dichos cartones queden en la posición adecuada. Tienen que preparar la mayor cantidad de empaques blister que puedan, para ello cuentan con un minuto. Si no tienen ninguna duda, comiencen y suspendan la actividad cuando se les indique."

El asistente de Reclutamiento y Selección controla el tiempo durante la evaluación y registra la cantidad de empaque correctamente preparados por cada candidato.

CRITERIOS DE VALIDACION DE LAS PRUEBAS TECNICAS.

La metodología propuesta para determinar los criterios de validación, y por ende, de rechazo y aceptación de la ejecución de los candidatos en cada una de las anteriores pruebas técnicas, fue la siguiente: en base a una muestra de 100 candidatos evaluados en cada prueba, construir tres intervalos de clase con las frecuencias de los puntajes obtenidos por la muestra para cada una de las pruebas.

Usando como criterio de recomendación para ubicar al candidato en una línea de producción dada, al puntajes más alto obtenido y/o que se encuentre en el primer intervalo de alguna de las pruebas; y empleando como criterio de rechazo el hecho de que el candidato no obtuviera en ninguna de las pruebas puntajes mayores al límite superior del tercer intervalo.

ETAPA 5r El propósito de esta etapa básicamente consiste en la comprobación de referencias de empleo y en la realización de un estudio socioeconómico; a efecto de contar con algunos indicadores del estilo de vida y del ambiente en que se enmarca la vida del candidato. Para ello se empleará el formulario mostrado en la figura 16. La metodología para el levantamiento de la información socioeconómica consistirá en la celebración de entrevistas con algún familiar, o en casos extremos, con alguna de las personas señaladas en la sección de referencias de la solicitud de empleo. Las áreas de indagación exploradas mediante el formulario de la figura 16 son: 1) Datos Generales, 2) Datos de la Localidad y la Vivienda, 3) Datos Familiares, y 4) Datos Económicos.

La otra parte de esta etapa comprende la verificación de referencias laborales, misma que procederá únicamente en los casos en que se requiera experiencia para ocupar el puesto solicitado por el candidato. A este respecto se han diseñado dos formularios de verificación de referencias laborales (ver figuras 17 y 18); uno para puestos

FORMULARIO DE INVESTIGACION SOCIOECONOMICA.

FECHA: / / HOMBRE DEL CANDIDATO: _____

PUESTO SOLICITADO: _____ PUENTE DE INFORMACION: _____

DOMICILIO COMPLETO: _____

TIEMPO DE RADICAR EN LA LOCALIDAD: _____ EDAD: _____ NACIONALIDAD: _____

EDO. CIVIL: _____ MAXIMO GRADO DE ESTUDIOS: _____

¿ESTUDIA ACTUALMENTE?: SI NO ¿QUE ESTUDIA?: _____

¿CUAL ES LA ACTIVIDAD PRINCIPAL DEL CANDIDATO?: _____

¿ACTUALMENTE TRABAJA?: SI NO, EN CASO AFIRMATIVO ¿EN DONDE?: _____

EN CASO NEGATIVO ¿CUANTO TIEMPO LLEVA DESEMPLEADO?: _____

¿A QUE ORGANIZACIONES PERTENECE EL CANDIDATO?: _____

¿QUE DEPORTES PRACTICA?: _____

¿A QUE DEDICA SU TIEMPO LIBRE?: _____

¿HA PADECIDO ENFERMEDADES Y/O ACCIDENTES GRAVES EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS?: _____

DATOS DE LA LOCALIDAD.

¿ESTA PAVIMENTADA LA ZONA DONDE VIVE EL CANDIDATO?: SI NO ¿HAY ALUMBRADO PUBLICO? SI NO ¿HAY SERVICIO TELEFONICO? SI NO ¿CÓN QUE MEDIOS DE TRANSPORTE CUENTA?: _____

DATOS SOCIOECONOMICOS.

¿EL CANDIDATO TIENE OTROS INGRESOS?: SI NO ¿DE DONDE PROVIENEN?: _____

¿A CUANTO ASCIENDE?: \$ _____

NO. DE DEPENDIENTES ECONOMICOS: _____ ¿TIENE AUTO PROPIO?: _____ MARCA Y NO. DE LO: _____

¿TIENE DEUDAS?: _____ ¿CON QUIEN?: _____

¿A CUANTO ASCIENDE?: \$ _____

¿CUANTO ABONA MENSUALMENTE?: \$ _____

¿APORTACION MENSUAL A LOS GASTOS DE LA CASA?: \$ _____

¿A CUANTO ASCIENDE SUS GASTOS MENSUALES?: \$ _____

VIVIENDA.

TIPO DE VIVIENDA: CASA SOLA DEPTO. O CASA EN VEICINAD CUARTO DE AZOTEA VIVIENDA MOVIL REFUGIO.

MATERIALES DE LAS PAREDES: _____

MATERIALES DEL TECHO: _____

MATERIAL DEL PISO: _____

¿CUANTOS QUE TIENE LA CASA, SIN CONTAR PASILLOS NI BAÑOS: _____

¿CUENTA CON BAÑO PROPIO LA VIVIENDA?: SI NO ¿CUANTOS?: _____

¿CUENTA CON DRENAJE CONECTADO AL DE LA CALLE? SI NO

¿CUENTA CON ENERGIA ELECTRICA?: SI NO

TIPO DE COMBUSTIBLE EMPLEADO PARA COCINAR LOS ALIMENTOS: _____

LA VIVIENDA ES: PROPIA RENTADA DE HUUSPEDES DE LOS PADRES

DE PARIENTES PRESTADA.

¿EL CANDIDATO POSEE OTROS BIENES RAICES?: SI NO ¿CUALES?: _____

FIGURA 16. FORMULARIO DE INVESTIGACION SOCIOECONOMICA.

VERIFICACION DE REFERENCIAS (SUBALTERNOS).

NOMBRE DEL CANDIDATO:	
EMPRESA:	
PUESTO DE INFORMACION:	PUESTO:
SI Sr./Srita.:	
Solicitó empleo en nuestra empresa. Dió el nombre de usted como antiguo empleador, y nos autorizó para verificar sus referencias. Mucho le agradeceremos su colaboración para verificar y darnos cierta información sobre el desempeño del aspirante en el trabajo.	
_____ trabajó en el departamento de _____ desde _____ hasta _____, y estaba ganando \$ _____ al tiempo de retirarse. Correcto _____ Incorrecto _____. Si no es correcto, sírvase explicar:	
Manifiestó que la razón para dejar el empleo de su compañía fue: _____	
Correcto _____ Incorrecto _____. Si no es correcto, sírvase explicar: _____	
Sus principales responsabilidades comprendían: _____	
Correcto Si _____ No _____. Si no es correcto, sírvase explicar: _____	
¿Cómo describiría usted la asistencia y puntualidad del candidato?: _____	
¿Cómo evaluaría usted su rendimiento global en el trabajo?: _____	
¿Qué tareas desempeñaba especialmente bien?: _____	
¿En qué áreas necesitaba mejorar o recibir entrenamiento adicional?: _____	
¿Había que vigilar de cerca su trabajo? _____ Si _____ No _____. Explique: _____	
¿Cómo respondía cuando se le pedía trabajar tiempo extra?: _____	
¿Cómo respondía a los trabajos de repetición y a los encargos nuevos?: _____	

FIGURA 17. FORMULARIO DE VERIFICACION DE REFERENCIAS (SUBALTERNOS).

¿Cómo interactuaba con sus compañeros y jefes de trabajo? _____

¿Tuvo algún accidente de trabajo? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> no. ¿A qué se debió? _____

¿Volvería usted a contratarlo? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No. ¿Por qué? _____

¿Hay alguna otra cosa que deberíamos conocer con respecto al desempeño del aspirante? _____

OBSERVACIONES: _____

Elaboró: _____ Fecha: / /

FIGURA 17. FORMULARIO DE VERIFICACION DE REFERENCIAS (SUBALTERNOS)
(CONTINUACION).

VERIFICACION DE REFERENCIAS (MANDOS INTERMEDIOS).

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____
 EMPRESA: _____
 FUENTE DE INFORMACION: _____ PUESTO: _____
 El Sr./Srita.: _____
 Solicitó empleo en nuestra empresa. Dio el nombre de usted como antiguo
 empleador, y nos autorizó para verificar sus referencias. Mucho le agrade-
 ceremos su colaboración para verificar y darnos cierta información sobre el
 desempeño del aspirante en el trabajo.

_____ trabajó en el departamento de _____
 desde _____ hasta _____, y estaba ganando\$ _____ al tiempo de
 retirarse. Correcto ___ Incorrecto ___. Si no es correcto, sírvase explicar: _____

Manifestó que la razón para dejar el empleo en su compañía fue: _____
 Correcto ___ Incorrecto ___. Si no es correcto, sírvase explicar: _____

¿Cómo describiría usted la asistencia y puntualidad del candidato?: _____

¿Cómo evalúa usted el rendimiento global de esta persona en el trabajo?: _____

¿Cuáles eran sus puntos fuertes?: _____

¿En qué áreas necesitaba mejorar o recibir entrenamiento adicional?: _____

¿Qué hacía que esta persona fuera un eficiente supervisor o gerente?: _____

¿Cómo manejaba las situaciones de trabajo cuando había presión o tareas
 difíciles?: _____

¿Cómo describiría su estilo gerencial y de toma de decisiones?: _____

Sírvase darnos un ejemplo del tipo de decisiones que normalmente debía
 tomar en el desempeño de sus funciones, y las consecuencias de ésta: _____

¿Cumplía eficientemente las fechas límite?: _____

¿Cómo respondía a las tareas de repetición y a los encargos nuevos?: _____

Sírvase describir los viajes que requería el cargo, en cuanto a localidades
 duración y frecuencia: _____

FIGURA 18. FORMULARIO DE VERIFICACION DE REFERENCIAS (MANDOS INTER-
MEDIOS).

subordinados y otro para puestos de supervisión. Mediante estos formularios se verificará la información laboral proporcionada por los candidatos relativa a duración, responsabilidades, asistencia y puntualidad, rendimiento, motivos de separación, etc. Estos formularios serán llenados a través de entrevistas celebradas con los antiguos empleados de los candidatos. Se procurará contactar por lo menos a tres antiguos empleadores. Esta fase del proceso de selección sólo se aplicará para el caso de candidatos que soliciten empleo para puestos de confianza. Para conducir la entrevista de verificación de referencias se sugieren los siguientes lineamientos.

1) El verificador de referencias deberá identificarse, dando su nombre completo, puesto y el nombre del Grupo Manufacturero.

2) Especificar el propósito de la entrevista y el manejo que se le dará a la información recabada, enfatizando el hecho de que se trata de una verificación, a efecto de notificar al antiguo empleador de que ya se cuenta con información y que lo único que se pretende es confirmarla.

3) En caso de que el antiguo empleador se muestre renuente a revelar cualquier información, se le debe sugerir que llame al Grupo Manufacturero para que verifique la identidad y los propósitos que persigue el verificador de referencias.

4) Cuando se descubran discrepancias entre la información proporcionada por el candidato y aquella suministrada por el antiguo empleador, se deberán tratar de esclarecer ante éste último.

5) Se debe poner especial atención al tono de voz empleado por el anterior empleador, ya que éste puede ser interpretado como un buen indicador acerca de su opinión sobre el candidato en cuestión,

6) La pregunta clave en la investigación de referencias se refiere a la posibilidad de volver emplear al candidato. En caso de que el antiguo empleador argumente al respecto en términos de que la

¿Se entendía eficazmente con sus colegas, la alta gerencia y sus subordinados?;	_____
¿Tuvo algún accidente de trabajo?; <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No ¿Por qué?;	_____
¿Volvería usted a contratarlo?; <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No ¿Por qué?;	_____
¿Hay alguna otra cosa que deberíamos conocer con respecto al desempeño del aspirante?;	_____
OBSERVACIONES;	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Elaboró;	Fecha: / /

FIGURA 18. FORMULARIO DE VERIFICACION DE REFERENCIAS (MANDOS INTERMEDIOS, CONTINUACION).

política de la empresa impide la reconstrucción de ex-empleados, se debe preguntar lo que haría en caso de que no existiera tal restricción.

7) Bajo ninguna circunstancia se le deberá revelar al candidato nada de lo dicho por sus antiguos empleadores, pues si alguno de éstos descubre que sus observaciones han sido reveladas, puede no sólo rehusarse a cooperar en futuras entrevistas, sino también formarse una opinión desfavorable de la organización.

Al finalizar el estudio socioeconómico y la verificación de referencias, se integrará un reporte de las inconsistencias y de la información relevante detectadas; el cual será enviado al jefe de departamento de Reclutamiento y Selección para su revisión. La figura 19 muestra el formulario empleado en la elaboración del reporte citado.

ETAPA 6: Es la integración de la información relevante obtenida en las etapas anteriores, en un reporte de selección. Dicha integración se realizará mediante un formulario de reporte de selección (ver figura 20), el cual se compone de tres partes. La primera comprende las características generales del candidato; la segunda se refiere a la calificación obtenida en los diversos aspectos evaluados a lo largo del proceso de selección; finalmente, la tercera parte está diseñada para el registro del resultado obtenido en la entrevista celebrada entre el candidato y el futuro jefe inmediato.

Cabe señalar que sólo se turnarán para entrevistas con responsables de área que requieran personal, reportes de candidatos calificados como buenos o aceptables, pese a que se harán reportes de todos los candidatos que lleguen a la etapa 5 del proceso de selección.

El futuro jefe inmediato será el responsable de contactar a los candidatos (vía telefónica), y de programar la entrevista de valoración técnica; para ello, junto con el reporte de selección se le enviará la solicitud de empleo, en sobre cerrado y con la anotación "CONFIDENCIAL". En un período máximo de dos días hábiles posteriores

TESIS CON
FALLA LE ORIGEN

REPORTE DE SELECCION DE PERSONAL.

CARACTERISTICAS GENERALES.									
NOMBRE DEL CANDIDATO: _____					FECHA: / /				
PUESTO SOLICITADO: _____					EMPRESA: _____				
EDAD: _____		SEXO: _____		ESTADO CIVIL: _____					
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR: _____					AUTO PROPIO: _____				
TELEFONO DOMICILIO: _____					RECADOS: _____				
CARACTERISTICAS EVALUADAS.									
PRESENTACION	E	B	R	D.	SOCIABILIDAD	E	B	R	D.
ESTABILIDAD					LIDERAZGO				
HONESTIDAD					EXPERIENCIA				
LABORIOSIDAD					MANEJO DE EQUIPO Y/O MAQUINARIA				
PERSEVERANCIA					EJECUCION DE LAS TAREAS DEL PUESTO				
LEALTAD					CONOCIMIENTOS TECNICOS				
SEGURIDAD					INVESTIGACION SOCIOECONOMICA Y LABORAL				
OPINION DEL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION ACERCA DEL CANDIDATO:									
BUEN CANDIDATO _____ ACEPTABLE _____ ACEPTABLE CON RESERVAS _____									
NO RECOMENDABLE _____ OBSERVACIONES: _____									
EVALUADOR: _____					JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION: _____				
RESULTADO DE LA EVALUACION CON EL POSIBLE JEFE INMEDIATO.									
NOMBRE DEL JEFE QUE ENTREVISTO AL CANDIDATO: _____									
PUESTO: _____									
OPINION DEL JEFE QUE ENTREVISTO AL CANDIDATO: _____									
CONCLUSION: ACEPTADO _____ RECHAZADO _____ CARTERA _____									
EN CASO DE HABER ACEPTADO AL CANDIDATO, FAVOR DE PROPORCIONAR LOS SIGUIENTES DATOS:									
EMPRESA: _____					DEPARTAMENTO: _____				
PUESTO: _____					SUELDO: _____				
FECHA DE INGRESO: / /					PERIODO DE PRUEBA: _____				
AUTORIZACION DEL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA									
(NOMBRE COMPLETO Y FIRMA): _____									
FECHA: / /									

FIGURA 20. REPORTE DE SELECCION DE PERSONAL.

a la celebración de la entrevista, el jefe que requiere el personal deberá notificar su decisión con respecto al candidato entrevistado, regresando el reporte de selección completo en el mismo sobre en que se le envió la documentación, al departamento de Reclutamiento y Selección de Personal. Asimismo, en caso de que decida contratar a algún candidato, el jefe inmediato será el responsable de canalizar la solicitud de empleo y al futuro empleado, al departamento de Personal, a fin de que éste realice los trámites necesarios para su contratación. Finalmente, el jefe inmediato será el responsable de informar al departamento de Personal los datos relativos al sueldo, horario, fecha de ingreso, etc., siguiendo los procedimientos que este departamento señale.

5.4. DESCRIPCIONES DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO.

Teóricamente, la composición de este departamento se integrará por un jefe, cuatro asistentes, cuatro investigadores de referencias y una secretaria. A continuación se presentan las descripciones de estos puestos, y en la figura 21 se presenta una definición genérica de las actividades a realizar por cada puesto, en las funciones de reclutamiento y selección de personal.

DATOS GENERALES.

EMPRESA:

DEPARTAMENTO: Reclutamiento y Selección.

ción.

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal.

SUELDO: SEXO: Indistinto. ESTADO CIVIL: Indistinto.

RANGO DE EDAD: De 28 a 35 años. ¿TRANSPORTE PROFIO?: No necesario.

MONTO DE AYUDA PARA GASTOS DE VEHICULO: Ninguno. ¿PAGO DE VIATICOS?: Si

FRECUENCIA Y EXTENSION DE LOS VIAJES: 2 veces al mes, permaneciendo de 1 a 3 días en distintas localidades de la República Mexicana.

HORARIO DE TRABAJO: De 9 a 18 hrs., de lunes a viernes.

TEXIS CON
FALLA DE ORIGEN

LOCALIZACION FISICA DEL LUGAR DE TRABAJO: 90% del tiempo laboral en la oficina del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

PUESTOS A LOS QUE REPORTA: Consejo de Administración.

PUESTOS SUBORDINADOS: Asistente de Reclutamiento y Selección, Verificador de Referencias y Secretaria.

CANTIDAD DE SUBORDINADOS: 9.

CONOCIMIENTOS.

ESCOLARIDAD: Licenciado en Psicología (titulado).

TIEMPO DE EXPERIENCIA EN PUESTO SIMILAR: 3 años.

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: Amplio dominio de las diversas fuentes de reclutamiento, manejo de entrevista de selección orientada al diagnóstico de aspectos intangibles y sólidos conocimientos de administración de recursos humanos.

OTRAS OCUPACIONES ACEPTABLES: Ninguna.

IDIOMAS EXTRANJEROS: Inglés (90% lectura y 50% hablado y escrito).

SE REQUIERE SABER OPERAR EL SIGUIENTE EQUIPO Y/O MAQUINARIA: Fotocopiadora, fax, conmutador y computadora personal.

DESCRIPCION OPERATIVA.

- 1) Selección de candidatos para posiciones ejecutivas y gerenciales
- 2) Diseñar estrategias de reclutamiento (selección de las fuentes de reclutamiento más adecuadas para captar candidatos, en función de la naturaleza de los puestos a cubrir).
- 3) Asignar cargas de trabajo al personal subordinado (distribuir equitativamente la cantidad de trabajo entre los empleados del departamento).
- 4) Supervisar el desempeño del personal subordinado (revisar y corregir el desempeño del personal subordinado en las distintas etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal).

5) Hacer cumplir la normatividad del departamento a su cargo (vigilar que se realicen las funciones del departamento con estricto apego a las políticas prescritas).

6) Obtener la documentación necesaria de los candidatos captados mediante reclutamiento interno (gestionar la obtención de los expedientes y documentos necesarios con el departamento de Personal).

7) Evaluar la efectividad de las fuentes de reclutamiento empleadas (en función de los criterios descritos en la sección de reclutamiento).

8) Elaborar y supervisar reportes de selección de personal.

9) Elaborar informes de trabajo (relativos a presupuesto, candidatos rechazados, captados, contratados, número de plazas y requisiciones cubiertas, etc.)

10) Asistir a las juntas de los grupos de intercambio en los que se participe.

DESCRIPCION GENERAL.

Planea, programa, controla y evalúa el proceso de reclutamiento y selección de personal para el Grupo Manufacturero. Es el responsable directo de la cobertura, con personal adecuado, de las plazas vacantes.

CONDICIONES ESPECIALES.

Se requiere que el titular del puesto posea una alta capacidad para la integración y conducción de equipos de trabajo, habilidades de negociación, manejo de conflictos, análisis de problemas y toma de decisiones; además de contar con excelente presentación.

DATOS GENERALES.

EMPRESA: DEPARTAMENTO: Reclutamiento y Selección de Personal.

NOMBRE DEL PUESTO: Asistente de Reclutamiento y Selección de Personal.

SUELDO: SEXO: Indistinto. ESTADO CIVIL: Indistinto.

RANGO DE EDAD: De 24 a 35 años. ¿TRANSPORTE PROPIO?: Deseable, no indispensable. MONTO DE AYUDA PARA GASTOS DE VEHICULO: Ninguno. ¿PAGO DE VIATICOS?: Si.

FRECUENCIA Y EXTENSION DE LOS VIAJES: 6 viajes anuales, permaneciendo de 1 a 3 días en distintas localidades de la República Mexicana.

HORARIO DE TRABAJO: De 9 a 18 hrs., de lunes a viernes.

LOCALIZACION FISICA DEL LUGAR DE TRABAJO: 80% del tiempo laboral en la oficina del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal y el 20% restante en actividades de campo.

PUESTO AL QUE REPORTA: Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal.

PUESTOS SUBORDINADOS: Ninguno.

CANTIDAD DE SUBORDINADOS: 0.

CONOCIMIENTOS.

ESCOLARIDAD: Licenciado en Psicología (puede ser pasante).

TIEMPO DE EXPERIENCIA EN PUESTO SIMILAR: 1 año.

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: En administración de recursos humanos, entrevistas de selección de personal y fuentes de reclutamiento.

OTRAS OCUPACIONES ACEPTABLES: Reclutador, Analista de Reclutamiento y Selección, Consejero o Consultor de Empleo.

IDIOMAS EXTRANJEROS: Inglés (75% lectura y 25% hablado y escrito).

SE REQUIERE SABER OPERAR EL SIGUIENTE EQUIPO Y/O MAQUINARIA: Fax, foto copiadora y Máquina de escribir.

DESCRIPCION OPERATIVA.

1) Elaborar las fichas descriptivas de los diferentes puestos (mediante entrevistas celebradas con los responsables de cada área).

2) Implementar estrategias de reclutamiento para la captación de candidatos.

3) Revisar las solicitudes de empleo y curriculas de los candidatos captados (para planear la entrevista inicial o la orientación de los candidatos).

4) Conducir entrevistas preliminares y de orientación (sondear que los candidatos captados cubran los requisitos básicos exigidos para el puesto solicitado).

5) Proporcionar orientación a los candidatos (canalizar a los candidatos que no estén debidamente calificados, a las instituciones y organizaciones que puedan contratarlos o puedan ayudarles en su búsqueda de empleo).

6) Conducir entrevistas de selección profundas (sondear el tipo de características personales, laborales y técnicas que posean los candidatos, y evaluar su pertinencia con respecto al puesto solicitado y al ambiente propio de la organización en la que se insertaría).

7) Aplicar evaluaciones técnicas a los solicitantes de empleo para puestos operativos de producción (explicar y modelar los procedimientos para ejecutar las pruebas técnicas para estos puestos, y registrar las puntuaciones obtenidas por cada candidato en cada prueba).

8) Canalizar a los candidatos potencialmente contratables a estudio socioeconómico y verificación de referencias laborales (seleccionar a los candidatos que cubren todos o la mayoría de los requisitos exigidos para la cobertura de algún puesto, para que se les realice dicha investigación).

9) Elaborar reportes de selección (integrar la información recolectada en cada etapa del proceso de selección de cada candidato).

10) Apoyar en lo necesario al jefe del departamento (entrevistar y evaluar a candidatos para puestos gerenciales, apoyar en la elaboración de informes, etc.)

DESCRIPCION GENERAL

Realiza las tareas respectivas de cada etapa del proceso de reclutamiento y selección de personal. Sus principales responsabilidades son captar y seleccionar a los candidatos mejor calificados para los distintos puestos subordinados, con apego a las políticas del área.

CONDICIONES ESPECIALES: Se requiere que el titular del puesto posea facilidad para comunicarse (buen vocabulario y dicción), habilidad para el manejo de relaciones humanas, y para la redacción de informes y reportes; además, se requiere tener excelente presentación personal.

DATOS GENERALES.

EMPRESA: DEPARTAMENTO: Reclutamiento y Selección

NOMBRE DEL PUESTO: Verificación de Referencias.

SUELDO: SEXO: Indistinto. ESTADO CIVIL: Indistinto.

RANGO DE EDAD: De 24 a 35 años. ¿TRANSPORTE PROPIO?: De preferencia, no indispensable. MONTO DE AYUDA PARA GASTOS DE VEHICULO: 30 % adicional al sueldo. ¿PAGO DE VIATICOS?: Solo en el caso de investigaciones realizadas fuera del área metropolitana de la ciudad de México .

FRECUENCIA Y EXTENSION DE LOS VIAJES: 12 viajes anuales, permaneciendo de 1 a 5 días en distintas localidades de la República Mexicana.

HORARIO DE TRABAJO: De 9 a 18 hrs., de lunes a viernes.

LOCALIZACION FISICA DEL LUGAR DE TRABAJO: 90% del tiempo laboral en campo, y el 10% restante realizando funciones administrativas en la oficina del departamento.

PUESTO AL QUE REPORTA: Jefe de Reclutamiento y Selección.

PUESTOS SUBORDINADOS: Ninguno.

CANTIDAD DE SUBORDINADOS: 0.

CONOCIMIENTOS.

ESCOLARIDAD: Licenciado en Trabajo Social (puede ser pasante).

TIEMPO DE EXPERIENCIA EN PUESTO SIMILAR: 1 año.

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: En conducción de estudios socioeconómicos verificación de referencias, manejo de técnicas de entrevista y redacción de informes.

OTRAS OCUPACIONES ACEPTABLES: Ninguna.

IDIOMAS EXTRANJEROS: Ninguno.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SE REQUIERE SABER OPERAR EL SIGUIENTE EQUIPO Y/O MAQUINARIA: Fotocopiadora, Máquina de escribir y Fax.

DESCRIPCION OPERATIVA.

1) Registrar en los formularios empleados para investigación socioeconómica y de referencias, los datos pertinentes de cada candidato.

2) Celebrar entrevistas para obtener información socioeconómica de los candidatos (las fuentes entrevistadas pueden ser un familiar o un conocido del candidato investigado).

3) Conduce entrevistas de verificación de referencias laborales.

4) Elaborar reportes de investigaciones socioeconómicas y de verificación de referencias laborales (describir las principales inconsistencias detectadas en las investigaciones realizadas).

5) Elaborar planes de trabajo diario (diseñar la ruta de trabajo a seguir en la realización de las investigaciones programadas).

6) Realizar reclutamiento en la calle (mediante la colocación de carteles y distribución de volantes en colonias populares).

7) Apoyar en lo necesario al Jefe de Reclutamiento y Selección.

DESCRIPCION GENERICA:

Evaluar la veracidad de la información proporcionada por los candidatos en las diversas etapas del proceso de selección de personal. Sus principales responsabilidades consisten en evaluar la honestidad de los candidatos y las características del ambiente socioeconómico, familiar y laboral en el que vive y se han desarrollado cada uno de los candidatos prospectados.

CONDICIONES ESPECIALES: Se requiere que el titular del puesto posea facilidad para interactuar con personas de diversos niveles, habilidad en el manejo de relaciones humanas, comunicación y redacción; además, se requiere que posea excelente presentación personal.

DATOS GENERALES.

EMPRESA: **DEPARTAMENTO:** Reclutamiento y Selección de Personal.

NOMBRE DEL PUESTO: Secretaria de Reclutamiento y Selección.

SUELDO **SEXO:** Femenino. **ESTADO CIVIL:** Indistinto.

RANGO DE EDAD: De 18 a 28 años. **¿TRANSPORTE PROPIO?:** No.

MONTO DE AYUDA PARA GASTOS DE VEHICULO: Ninguno.

¿PAGO DE VIATICOS?: No.

FRECUENCIA Y EXTENSION DE LOS VIAJES: No se requiere viajar.

HORARIO DE TRABAJO: De 9 a 18 hrs., de lunes a viernes.

LOCALIZACION FISICA DEL LUGAR DE TRABAJO: 100% del tiempo laboral en la oficina del departamento.

PUESTO AL QUE REPORTA: Jefe de Reclutamiento y Selección.

PUESTOS SUBORDINADOS: Ninguno.

CANTIDAD DE SUBORDINADOS: 0.

CONOCIMIENTOS.

ESCOLARIDAD: Secretaria Ejecutiva en Español.

TIEMPO DE EXPERIENCIA EN PUESTO SIMILAR: 1 año.

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: Mecanografía, correspondencia, archivo, redacción, manejo de agendas y atención al público.

OTRAS OCUPACIONES ACEPTABLES: Auxiliar Técnico Ejecutivo.

IDIOMAS EXTRANJEROS: Ninguno.

SE REQUIERE SABER OPERAR EL SIGUIENTE EQUIPO Y/O MAQUINARIA: Máquina de escribir, fotocopidora, fax y Computadora Personal.

DESCRIPCION OPERATIVA.

1) Apoyar en el reclutamiento telefónico de personal (boletinar las vacantes a diversas organizaciones patronales, gubernamentales y educativas y contactar candidatos por vía telefónica).

2) Recibir a los candidatos captados y entregarles solicitudes de empleo.

3) Archivar la documentación del área (requisiciones de personal, solicitudes de empleo, carteras de candidatos, memoranda, etc.)

4) Elaborar los registros de evaluación del reclutamiento diariamente y presentar un concentrado del mismo a fin de mes.

5) Mecanografiar reportes y materiales diversos.

6) Manejar la agenda de trabajo del jefe del departamento.

8) Brindar apoyo administrativo y secretarial en general al jefe del departamento.

DESCRIPCION GENERAL.

Proporcionar apoyo secretarial y administrativo al jefe del departamento. Su principal responsabilidad consiste en mantener actualizada y organizada toda la documentación del área.

CONDICIONES ESPECIALES: Se requiere que la titular del puesto posea habilidad para el manejo de relaciones humanas, gusto por el trato con personas externas y excelente presentación personal.

CAPITULO 6. EVALUACION CRITICA.

El Manual de Métodos y Procedimientos de Trabajo descrito en la sección anterior, fue propuesto como una solución alternativa de trabajo para el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de la empresa de servicios administrativos del Grupo Manufacturero; ante el conjunto de problemáticas descritas en el capítulo 3 del presente trabajo. Las ventajas reportadas por la solución metodológica aquí propuesta, con respecto a la mecánica de trabajo previamente implementada, son las siguientes:

1) Dotar de mayor diversificación de las fuentes de reclutamiento empleadas, a efecto de captar el personal idóneo para la cobertura de las vacantes del Grupo Manufacturero; invirtiendo para ello menor tiempo de respuesta entre la recepción de requisiciones de personal y la presentación de candidatos calificados.

2) Planear estrategias de reclutamiento de personal, en base a las especificaciones propias de cada puesto y cantidad de plazas a cubrir, con el fin de maximizar los recursos disponibles y abatir costos de operación.

3) Facilitar el proceso de discriminación entre ex-expleados recontratables y no contratables (mediante el documento de requisición de personal); permitiéndose con ello el aprovechamiento de recursos humanos que han probado su desempeño dentro del Grupo Manufacturero.

4) Conferir objetividad, imparcialidad, racionalidad y sistematización a la toma de decisiones dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal; evitando la legitimación de lo que se ha llamado antes "racismo ideológico" y prácticas esotéricas de selección de personal. La superación de estas irregularidades se posibilita en el modelo aquí planteado, mediante la prescripción de políticas y metodologías de trabajo funcionales (elaboración de descripciones de puestos, planeación de fuentes de reclutamiento a emplear, clarificación

de áreas de indagación mediante entrevistas, elaboración de estudios socioeconómicos y de verificación de referencias, etc.)

5) Crear carteras de solicitantes potencialmente contratables a mediano o corto plazo, mediante un uso más racional y decoroso de las solicitudes de empleo recibidas. Asimismo, la conservación de dichas solicitudes mediante el sistema de carteras, permite al departamento cumplir con las responsabilidades asumidas ante los grupos de intercambio en los que se participe y ayudar a los candidatos en su proceso de búsqueda de empleo; al poner sus datos a disposición de las organizaciones con las que se trabaje para efectos de colaboración en materia de reclutamiento y selección de personal.

6) Proporcionar orientación a los candidatos que, por diversos motivos, no puedan ser contratados por el Grupo Manufacturero.

7) Economizar recursos mediante la eliminación de las valoraciones psicométricas, mismas que, en la práctica, resultan limitadas y estériles para la valoración de las cualidades requeridas por los candidatos para ocupar las vacantes solicitadas. La alternativa para la evaluación de estas cualidades, consiste en la especificación clara y precisa de una metodología genérica y flexible para la conducción de entrevistas en el contexto de la selección de personal, la cual es susceptible de adecuarse en función de los requerimientos técnicos e intangibles exigidos a los futuros titulares de los puestos vacantes. De hecho el modelo alternativo de selección de personal propuesto, coloca a la entrevista como la técnica principal de la metodología de trabajo, dado que se le emplea tanto para la elaboración de las descripciones de puestos, como para la elaboración de las investigaciones socioeconómicas y de verificación de referencias laborales, pasando por su uso para el sondeo directo de las cualidades y habilidades presentadas por cada candidato. La responsabilidad de la decisión de recomendación de cada candidato se desplaza, de una metodología ajena

al ambiente organizacional, a una metodología sistemática de levantamiento y verificación de información.

8) Colocar a los solicitantes para puestos operativos de producción en la línea en que puedan ser aprovechadas al máximo sus habilidades motoras, ya que, por la variedad de pruebas técnicas diseñadas para evaluar a estos solicitantes, resulta difícil que alguno de ellos sea rechazado, dado que es muy probable que cubran el criterio de aceptación establecido en al menos una de las pruebas técnicas; por lo que más que una actividad de selección, la evaluación técnica representa una actividad de colocación, que fundamenta estadísticamente los criterios para la toma de decisiones.

9) Verificar la veracidad de la información obtenida a lo largo del proceso de selección de personal, mediante la realización de estudios socioeconómicos y de verificación de referencias laborales, con el fin de controlar la calidad de la información recabada y de las recomendaciones de cada candidato, hechas por el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

10) Dignificar el trabajo de los empleados del departamento, al hacer depender las contrataciones del personal de nuevo ingreso, de las evaluaciones hechas en este, y no de caprichos ideológicos provenientes de los niveles decisionales.

11) Eliminar la duplicidad de funciones entre los departamentos de Personal y de Reclutamiento y Selección de Personal, al desplazar las funciones administrativas de contratación al primero, a efecto de que el segundo pueda abocarse íntegramente a funciones de captación y evaluación de los candidatos requeridos para la cobertura de las diversas vacantes del Grupo Manufacturero, con lo que se optimiza la utilización de las habilidades técnicas de los recursos humanos de ambos departamentos.

12) Dotar de organización al departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, al generar una estructura funcional, tanto en el contenido de las tareas de cada puesto, como para el departamento visto como un subsistema dentro del sistema organizacional total.

13) Implementar mecanismos de control, evaluación y retroalimentación al subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, para la cobertura de las diversas vacantes generadas en el Grupo Manufacturero.

La propuesta concreta para la adopción de la metodología contenida en el Manual de Métodos y Procedimientos de Trabajo presentado en este documento, se hizo siguiendo los canales formales de comunicación establecidos en la organización; por lo que se dirigió al titular del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, quien, a pesar de conocer las ventajas de la metodología propuesta, se negó a adoptarla para el funcionamiento del departamento a su cargo, argumentando que "el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal tradicionalmente ha funcionado bien sin tantos controles y sistematización y con la metodología que él había implementado". Los motivos que pueden explicar esta negativa son muchos y muy variados; los que el autor considera importantes son los siguientes:

1) El tipo de organización dentro de la que se diseñó y propuso la metodología objeto de este reporte, por ser predominantemente de tipo lineal, dificultaba la innovación y adaptación a nuevas situaciones o condiciones, tanto internas como externas, debido a la rigidez e inflexibilidad que caracterizaban a las relaciones formales.

2) Puesto que las relaciones formales no admitían variación, permanecía la tendencia a la perpetuación de las condiciones de trabajo establecidas.

3) Por su tipo de estructura lineal, la organización tendía a enfatizar y exagerar la función de jefatura y mando, alentando la

TEJIS C.A.
FALLA DE ORIGEN

suposición dentro de la cultura organizacional de que los jefes son capaces de saber y hacer todo.

4) Las comunicaciones, por ser lineales, eran indirectas, demoradas y sujetas a intermediarios y distorsiones, con respecto a los niveles decisionales.

5) La metodología tradicional de trabajo del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, fortalecía la posición del jefe del mismo ante los niveles decisionales de la organización, al perpetuar una metodología que legitimaba el cumplimiento de los caprichos planteados por los accionistas del Grupo Manufacturero en materia de reclutamiento y selección de personal.

6) El colocar en el centro de la metodología de selección de personal a las pruebas psicométricas, colocaba en una posición cómoda al titular del departamento, pues le permitía "lavarse las manos" ante los casos de contratación de personal inadecuado, ya que podía fácilmente descargar la responsabilidad de la recomendación de dicho personal, en las "enigmáticas" motivaciones que los llevaron a la obtención de puntajes satisfactorios en estas pruebas (en las cuales las competencias técnicas o personales poseídas por los candidatos, no se reflejaban en los puntajes obtenidos).

7) Posiblemente el jefe del departamento percibió como una amenaza a su competencia técnica en la conducción del departamento, que un subordinado diseñara y fundamentara una alternativa de trabajo distinta a la elaborada por él, por lo que no permitió la implementación de la propuesta metodológica aquí descrita.

Si bien es cierto que la metodología contenida en el Manual de Métodos y Procedimientos de Trabajo para el área de Reclutamiento y Selección de Personal, principalmente se fundamenta en la utilización de una técnica sumamente sensible a la competencia de quien la usa (como es el caso de la entrevista); la debilidad de esta técnica es

se elimina aquí, mediante la prescripción clara y precisa de áreas de indagación y la constante verificación de la información recabada, con lo que el papel de la subjetividad, en la metodología propuesta, es reducido, principalmente en lo que respecta al proceso de toma de decisiones y de recomendación de los candidatos.

CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS.

Se puede considerar que los objetivos fijados al inicio del presente trabajo fueron ampliamente cubiertos, ya que se realizó un análisis general de la organización que fue objeto del presente trabajo, se hizo un diagnóstico profundo del funcionamiento del departamento de Reclutamiento y Selección de la misma, y se diseñó una alternativa de solución a la problemática detectada, mediante el diseño del Manual de Métodos y Procedimientos de Trabajo para el departamento citado. Adicionalmente, se ilustró la metodología seguida mediante la adopción de un enfoque consultivo ante los problemas organizacionales, en las fases de diagnóstico e intervención. Es de lamentar que no se haya podido ilustrar con datos empíricos, la fase de evaluación de la solución organizacional aquí propuesta, misma que hubiera complementado la ilustración de la metodología empleada en el proceso de consultoría; sin embargo, se han argumentado ampliamente las razones que justifican esta omisión.

Independientemente de que no se cuenta con datos relativos a la evaluación de la efectividad de la solución alternativa propuesta, se puede afirmar que ésta es superior a la forma de trabajo descrita en la sección de diagnóstico; puesto que la solución alternativa incorpora elementos de control, sistematización, evaluación y secuenciación racional a la metodología de reclutamiento y selección de personal.

Además de las ventajas prácticas, que en lo inmediato son pertinentes a la organización en la que se elaboró este reporte, la información derivada de la fase de diagnóstico presenta un valor agregado; el cual tiene que ver con el rol asignado, en las organizaciones, al psicólogo que labora en funciones de reclutamiento y selección de personal. Al respecto se constató que está claramente etiquetado como un profesional, cuya función principal, es la aplicación, calificación e interpretación de pruebas psicométricas; función que se encargan de

de legitimizar los psicólogos más veteranos que se desempeñan profesionalmente en esta área.

No cabe duda de que las pruebas psicométricas fueron, en su tiempo, una llave de acceso importante para el ejercicio profesional de la psicología en los ambientes organizacionales. Sin embargo, la pretensión de perfeccionar estos instrumentos, paradójicamente, ha mos trado las múltiples debilidades de ellos. A pesar de lo anterior, los psicólogos que se desempeñan en las funciones de reclutamiento y selec ción, siguen justificando sus puestos en las organizaciones, en su capacidad para el manejo de pruebas psicométricas (capacidad, por otro lado, discutible, puesto que cualquiera que pueda comprender los manua les de aplicación, calificación e interpretación de éstas pruebas, puede suplir la función del psicólogo en las tareas señaladas).

En contraposición, otro valor agregado implícito en el trabajo aquí desarrollado, es que representa un intento de modificar el rol tradicional del psicólogo, con respecto a las actividades de reclutamiento y selección de personal; pues en el presente reporte, se le per cibe como un investigador, capaz de diseñar y evaluar metodologías de intervención, aplicables en este caso, a los problemas, actividades y toma de decisiones del proceso de reclutamiento y selección de personal.

REFERENCIAS.

- Arias, F. Administración de recursos humanos. Ed. Trillas, México, 1990.
- Argyris, C. Ser humano y ser organizado. En Fleishman, E. y Bass, A. (compiladores). Estudios de psicología industrial y del personal. Ed. Trillas, México, 1986, págs. 465-472.
- Arthur, D. Selección efectiva de personal. Ed. Norma, Bogotá, 1987.
- Barret, R. Guía para utilizar las pruebas psicológicas. En Fleishman, E. y Bass, A. (compiladores). Estudios de psicología industrial y del personal. Ed. Trillas, México, 1986, págs. 118-127.
- Carlson, R., Tayer, P., Mayfield, E. y Peterson, D. Investigaciones sobre las entrevistas de selección. En Fleishman, E. y Bass, A. (compiladores). Estudios de psicología industrial y del personal. Ed. Trillas, México, 1986, págs. 101-109.
- Chiavenato, I. Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill, México, 1989.
- Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc Graw Hill, México, 1992.
- Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología. Definición del perfil profesional del psicólogo mexicano. En Urbina, J. (compilador). El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva. UNAM, México, 1989, págs. 509-512.
- Galván, E. Actividades de los prestadores de servicio social en las instituciones del sector público. En Urbina, J. (compilador).
- El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva. UNAM, México, 1989, págs. 523-538.

- Gerardo, M. El psicólogo del trabajo y su desarrollo dentro del campo de la consultoría. En Urbina, J. (compilador). El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva. UNAM, México, 1989, págs. 681-692.
- Girón, B., Urbina, J. y Jurado, I. El ejercicio profesional de la psicología. En Urbina, J. (compilador). El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva. UNAM, México, 1989, págs. 621-636.
- Grados, J. Las funciones del psicólogo del trabajo. En Urbina, J. (compilador). El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva. UNAM, México, 1989, págs. 661-686.
- Granillo, E. El hombre y la organización. Trabajo inédito, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, 1990, págs. 1-17.
- Gutiérrez, R. Consideraciones acerca de la incidencia social de la psicología del trabajo. En Urbina, J. (compilador). El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva. UNAM, México, 1989, págs. 278-283.
- Lara, L. La profesión de psicólogo: un análisis de sus antecedentes, situación actual y su futuro. En Urbina, J. (compilador). El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva. UNAM, México, 1989, págs. 769-778.
- Martínez, J. y Urbina, J. Análisis de los estudios sobre el perfil profesional y el mercado de trabajo de los psicólogos. En Urbina, J. (compilador). El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva. UNAM, México, 1989, págs. 513-522.
- Mc Gregor, D. El lado humano de las empresas. En Fleishman, E. y Bass, A. (compiladores). Estudios de psicología industrial y del personal. Ed. Trillas, México, 1986, págs. 256-268.

- Mo Murry, N. Técnicas de selección de personal. Ed. Grupo Editorial Expansión, México, 1980.
- Morgan, H. y Cogger, J. El manual del entrevistador. Ed. El Manual Moderno, México, 1975.
- Nash, M. Cómo incrementar la productividad del recurso humano. Ed. Norma, Bogotá, 1988.
- Peniche, C. Las perspectivas de la psicología del trabajo. En Urbina, J. (compilador). El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva. UNAM, México, 1989, págs. 581-586.
- Ribes, E. La psicología: algunas reflexiones sobre su qué, su por qué, su cómo y su para qué. En Urbina, J. (compilador). El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva. UNAM, México, 1989, págs. 581-586.
- Robbins, S. Comportamiento organizacional. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1991.
- Rodríguez, M. Psicología de la organización. Ed. Trillas, México, 1987.
- Valderrama, P., Lavalle, I. y Hernández, J. Un acercamiento al estudio de la dinámica del campo laboral del psicólogo recién egresado. En Urbina, J. (compilador). El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva. UNAM, México, 1989, págs. 539-553.
- Vargas, E. Un análisis comparativo del uso y utilidad de pruebas estandarizadas, entrevista y observación conductual en la selección de policías investigadores. Tesis de Licenciatura inédita, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, 1986.

- Vázquez, A. y Ascencio, C. La psicología del trabajo y la evolución del entrenamiento en México. En Urbina, J. (compilador). El Psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva. UNAM, México, 1989, págs. 589-594.