



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.

A MIS QUERIDOS PADRES:
SANTIAGO Y MARIA ELENA

A MIS AMIGAS:
SILVIA
ROSA MARIA

A MI SOBRINO:
ANTONIO

A LA FACULTAD DE PSICOLOGIA
U . N . A . M .

A LA DIVISION DE ESTUDIOS CONTINUOS
DE LA FACULTAD DE PSICOLOGIA

A GUILLERMO CON AMOR

INDICE

TEMA	PAGINA
• INTRODUCCIÓN	1
• JUSTIFICACIÓN	4
• ANTECEDENTES	21
• PROCEDIMIENTO	70
• EVALUACION	77
• ANÁLISIS	83
• CONTRIBUCIÓN	88
• BIBLIOGRAFÍA	90

ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

INTRODUCCIÓN:

Para que las Empresas, sin importar la dimensión que éstas tengan, funcionen eficientemente es necesario que cuenten con el Recurso Humano más adecuado, esto es, personal calificado que realice de la mejor manera el trabajo para el que fué contratado, o sea sin errores desde la primera vez, y que al desarrollar su trabajo se sienta contento y satisfecho de hacerlo, y que además implique un reto para él.

Encontramos que en algunas empresas debido a su estructura o su desarrollo, o su estilo de organización, o bien, debido a que el número de personas que tienen que contratar es muy escaso, o el departamento de Recursos Humanos es tan pequeño que sus integrantes tienen que hacer todas las funciones de

el área; no cuentan con un departamento de Selección de Personal, debemos tener siempre presente que es de suma importancia la forma en que se elige o selecciona a una persona para que trabaje en un puesto determinado.

Especialmente en las empresas familiares o pequeñas empresas, es en donde el proceso de Reclutamiento y Selección no es muy bien aplicado o no es muy tomado en cuenta para la contratación del personal, o bien simplemente no lo conocen.

Al ser contratado para establecer el proceso de Reclutamiento y Selección en una empresa en la que esto suceda se requiere de una ardua labor, ya que hay desde que convencer ya sea a los dueños o a los gerentes de la necesidad de que exista el proceso y de la importancia que éste tiene, así como educar al resto del personal que no esté acostumbrado a usar ninguna metodología ni sistema para contratar a una persona. Y hacer que todas las personas

involucradas en el proceso sigan el orden necesario y se llegue a contratar al personal idóneo para cada uno de los puestos.

JUSTIFICACIÓN:

Para hablar de Empresas podemos empezar diciendo que la Empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

Para hablar de organización podemos decir que: "se presenta como un hecho social, como un fenómeno de la convivencia humana, como algo que ocurre sólo cuando varios individuos se proponen alcanzar el mismo objetivo, teniendo que coordinar sus esfuerzos para lograrlo. La opinión coincidente de muchos tratadista sobre cuestiones administrativas, nos dice que la organización no es otra cosa que el esfuerzo coordinado de un grupo más o menos numeroso de personas que se proponen realizar una finalidad común" (Guzman, I., 1982).

La organización es un mecanismo que capacita a los seres humanos a trabajar juntos de un modo efectivo (Louis Allen, citado en Guzmán, 1982).

Ahora bien podemos decir de una empresa que: "Al estar formada una empresa por hombres, alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorecen el progreso humano -como finalidad principal- al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa" (Arias, F., 1990).

Es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.). En su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito. Por lo tanto es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentes de la empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo.

"Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados" (ANTONY JAY, citado en Münch, 1990).

“La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles, o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad” (DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, citado en Münch, 1990).

“Es una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa” (ISSAC GUZMAN VALDIVIA, citado en Münch, 1990).

“Es la unidad productiva o de servicios que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos” (JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA, citado en Münch, 1990).

“Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para

obtener una ganancia o utilidad mutuas" (PETERSEN Y FLOWMAN, citado en Münch, 1990).

"Conjunto de actividades colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios" (ROLAND CAUDE, citado en Münch, 1990).

En base a las definiciones anteriores, es posible definir la Empresa como:

UN GRUPO SOCIAL EN EL QUE, A TRAVÉS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL Y EL TRABAJO, SE PRODUCEN BIENES Y/O SERVICIOS TENDIENTES A LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD. (Münch, L. y Garcia, J., 1990).

No existe una clasificación universalmente aceptada de las Empresas, por depender ésta de diversas condiciones económicas y sociales de cada país, de cada rama industrial y también de cada época.

Existen diversos criterios de clasificación, que se pueden dividir en dos grupos:

El primero, considera principalmente los elementos cuantitativos; como son, el capital invertido, el volúmen de ventas, la magnitud de las instalaciones, el número de empleados, etc.. El otro grupo, toma en cuenta elementos de carácter cualitativo, como la dirección de las empresas, la organización interna, sistemas de producción, la influencia del mercado, etc.

Algunos de los criterios establecidos que clasifican a las empresas de acuerdo con la magnitud de sus elementos, pueden ser:

1.- **FINANCIERO.** El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital, no se mencionarán cantidades porque éstas cambian continuamente de acuerdo a la situación económica del país.

2.- **PERSONAL OCUPADO.** Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana, aquella que tiene entre 250 y 1000 trabajadores; y una grande es aquella que se compone de más de 1000 empleados.

3.- PRODUCCIÓN. Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.

4.- VENTAS. Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales, y grande cuando cubre mercados internacionales.

5.- CRITERIO DE NACIONAL FINANCIERA. Esta institución posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Una empresa es grande cuando es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una

interpolación entre la grande y la pequeña. Así mismo Nacional Financiera también las divide en la empresa pequeña que principalmente es de tipo familiar o artesanal, contando con modesta capacidad y tamaño; la empresa mediana es aquella que ha superado la etapa de taller familiar o artesanal y que se encuentra en proceso de crecimiento; y la empresa grande es la que cuenta con las máximas características del grupo o actividad a que pertenece.

En México existen empresas de tipo familiar, caracterizadas generalmente por una sola línea de mando, la del fundador de la Empresa. Posteriormente con el crecimiento y desarrollo de la misma se van integrando los familiares del iniciador de la empresa (esposa, hijos, etc.) ocupando puestos claves en ésta.

Todas estas pequeñas empresas inician como pequeños negocios, los que sólo son atendidos por el dueño de ésta. Aún cuando no todos estos negocios familiares logran tener éxito pudiendo llegar a quebrar o bien permanecer como un

pequeño negocio sin mayor crecimiento, existen algunos de estos negocios que llegan a consolidarse como verdaderas empresas líderes en su giro. (Grabinsky, S., 1992).

A medida que las empresas van creciendo se hace indispensable que la estructura organizacional cuente con bases administrativas más sólidas y que los puestos claves de la organización sean ocupados por personal capaz de realizar con efectividad sus actividades y responsabilidades independientemente de que sean familiares o no. Y poco a poco según vayan surgiendo las necesidades de la Empresa se van formando las áreas administrativas-contables que se dedican principalmente a la administración de los Recursos Humanos y Materiales de la organización (Costos, Contabilidad, Crédito, Cobranzas, Compras, Auditoría, Presupuestos, Tesorería); el área de Ventas, que es la responsable de la venta y distribución del producto o el servicio; Informática; Recursos Humanos que es en donde se da la administración y optimización de los recursos humanos (Capacitación, Selección, Personal, Sueldos, etc.), etc. (Grados, J., 1988).

La empresa familiar, en el transcurso de su vida, va pasando por diferentes etapas, hasta el punto en que el impulso original se reduce y la empresa pide un cambio organizacional profundo. (Brehm, M., 1992).

Las etapas de crecimiento de una empresa familiar a una familia empresarial son:

a) LIDERAZGO.- El fundador se caracteriza por ser una persona creativa e innovadora para poder iniciar un negocio y de esta manera poder lograr su permanencia en el mercado. Generalmente el estilo de mando que se maneja es de tipo autoritario y además centralizado en el fundador que es el único hasta este momento que puede tomar decisiones.

b) OBJETIVOS.- La planeación se da de manera intuitiva, en base a la experiencia y sentimientos del fundador, pero siempre con la visión de consolidar y lograr la permanencia de la empresa.

Existe la necesidad de un presupuesto que esté, al servicio de los objetivos cualitativos y cuantitativos de la empresa y permita darles seguimiento.

c) ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.- Toda la estructura se encuentra centralizada en el fundador y sólo delega algunas tareas y actividades sencillas. Hasta este momento el fundador casi es insustituible, y puede ser que algunos miembros de la familia empiecen a ocupar puestos en la estructura de la empresa.

Con el tiempo van apareciendo funciones específicas de acuerdo a las necesidades que va teniendo la empresa. Sin embargo, las funciones clave no se delegan y las conserva el dueño.

En esta etapa mucho más avanzada de la empresa se hace necesario la formación de una estructura central para controlar los recursos, la información y las decisiones estratégicas.

También se da la necesidad de que se desarrolle un plan de crecimiento de la organización, así como la formación de un consejo de administración. Este consejo le permite al

fundador tener un lugar para vigilar la estrategia del negocio y dejar la operación a directivos profesionales.

d) GENTE.- Dependiendo de la etapa que viva la familia, así será su integración a la empresa. Ya que si los hijos son muy pequeños no podrán pertenecer a la estructura, sino hasta algún tiempo más adelante.

La filosofía de la empresa debe ser consignada por escrito y dada a conocer a todos los ejecutivos, aunque al principio sólo la maneje el equipo de dirección y sus gerencias.

e) MECANISMOS DE AYUDA.- Cuando al fundador ya no le alcanza el tiempo para estar en contacto con todo, surge la necesidad de contratar personal.

(Brehm, M., 1987).

Grupo Empresarial Mexicano, en el que actualmente presto mis servicios es una de estas organizaciones que inició como una empresa familiar y a lo largo de muchos años en el mercado,

se ha consolidado como un grupo al cual pertenecen empresas de diferentes giros, como son:

-Laboratorio Médico del Chopo, fué, la empresa con la que el fundador inició su trayectoria empresarial hace aproximadamente 45 años. El giro principal de este laboratorio es la toma de muestras orgánicas (como la toma de sangre, orina, exudados, etc.), así como la toma e interpretación de estudios de Ultrasonido, Colposcopia, Electrocardiografía, Radiología, Medicina Nuclear y Chequeos.

Como se ha dicho de los principios de una empresa familiar el fundador trabajaba prácticamente solo y a medida que el número de pacientes fué en aumento, se fueron abriendo unidades de atención al paciente. Y es así como se fueron incrementando las Unidades de atención al paciente, también fueron creciendo las áreas de servicio, así como los tipos de estudios que se realizan.

Este Laboratorio cuenta con 18 Unidades en la Zona Metropolitana y 2 Unidades foráneas, una en Toluca y la otra

en Pachuca, así como Unidades filiales en Teotihuacan, Edo. de Méx.; Tenancingo, Edo. de Méx.; y Capulhuac, Edo. de Méx.

Servicios Administrativos Proa, es la Empresa Corporativa que maneja todas las áreas administrativas de todas las empresas que pertenecen al Grupo (las áreas que se manejan son Contabilidad, Auditoría, Tesorería, Compras, Costos y Presupuestos, Sistemas y Recursos Humanos).

Otra de las empresas del Grupo es Carper Laboratorio de Referencia Internacional, este Laboratorio se dedica al proceso de los análisis clínicos y de la obtención y entrega de los resultados de éstos.

Laboratorio de Ecología Industrial, se dedica al monitoreo ambiental a otras empresas y al proceso de los análisis de estas muestras para que los resultados sean presentados ante las Secretarías correspondientes, y al proceso de los análisis industriales.

Impresos Atl, ésta empresa se dedica a hacer la impresión de todos los formatos que se utilizan en todas las demás empresas, así como el servicio a clientes externos.

Anachem, es otra de las empresas, que se dedica a la compra y venta de aparatos electromédicos, así como proporcionar mantenimiento a éstos.

Cuando el dueño de la empresa estaba al mando de toda la parte administrativa, se puede decir que el área de Recursos Humanos y específicamente el departamento de Selección de Personal no existía como tal y consecuentemente no existía una metodología para realizar la selección de personal.

El área de Recursos Humanos contaba con un asistente de nóminas y una secretaria, quien era la encargada de entregar las solicitudes de empleo a los candidatos que la requerían. Ella no entrevistaba a los solicitantes, teniendo como instrucción la de contratar sólo a los candidatos que no tuvieran mucha escolaridad (refiriéndose a primaria terminada como máximo grado de estudios), y mucha necesidad

económica. Las personas contratadas iniciaban su trayectoria laboral en el puesto de intendencia, y sólo si a juicio del dueño estas personas contaban con capacidad y además eran empleados colaboradores, se le entrenaba para que realizaran funciones en otro puesto, y sobre todo como tomadores de muestras que era el puesto que más se requería por la expansión del Laboratorio.

Al paso del tiempo vieron que era más conveniente contratar a personal con mayor escolaridad (personas que tuvieran del primer semestre de secundaria en adelante) ya que consideraron que probablemente la capacitación y el adiestramiento que se le diera a estas personas iba a costar menos trabajo y tiempo.

Se continuaron con algunos problemas para la capacitación, así que consideraron necesario el contratar personal con escolaridad dirigida al área químico-biológicas, para que no costara tanto trabajo el entrenamiento del personal y sobre todo el saber que el trabajo que deberían de realizar seguramente les gustaría; y era suficiente el contar con la escolaridad para poder ingresar al Laboratorio. O bien ser recomendado, o ser familiar de algún trabajador; que

obviamente debería ser una persona que ya tuviera cierta antigüedad en la empresa y que siempre se hubiera comportado de manera cumplida, ya que el fundador consideraba que era casi una garantía del buen comportamiento del nuevo empleado y que además ambos se sentirían comprometidos y agradecidos para con la empresa, lo que daría como consecuencia empleados leales y comprometidos.

A partir del año de 1990 fui contratada para trabajar en el Departamento de Selección de Personal, en el que no existía un proceso establecido. El fundador del grupo ya no quería que se siguiera contratando al personal por que le cayera bien a alguien, sino más bien las personas que se contrataran fuera por la capacidad que tuvieran para desarrollar un puesto determinado y que además dieran un buen servicio y calidad al atender a los clientes.

El cambiar el sistema y estructurarlo tuvo su base en que se empezaron a percatar de que existía un índice muy elevado de rotación de personal (de aproximadamente un 50%).

Este índice de rotación tan elevado estaba causando problemas, ya que al personal contratado se le estaba

capacitando durante un período de tres meses, antes de que pudiera estar en la Unidad atendiendo a los pacientes. Se presentaron muchos casos en los que el personal contratado ni siquiera cumplía los tres meses que correspondían a la capacitación sino que renunciaban antes (en muchos casos por que el trabajo que tendrían que realizar no les agradaba). Y como consecuencia lógica al contratar a otra persona había que iniciar la capacitación desde el primer día.

Al empezar a establecer un proceso de selección ya estructurado, hubo que vencer ciertos obstáculos, algunos de estos llevaron mucho tiempo. Por ejemplo, el departamento de Selección era considerado como tramitador de contrataciones, y los jefes de los otros departamentos de la empresa estaban acostumbrados a llamar por teléfono al Departamento de Selección y decir que querían contratar a una determinada persona y no aceptaron fácilmente el hecho de que tenían que hacer una requisición de personal para que se pudiera llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección o que de lo contrario no se contrataría a nadie.

ANTECEDENTES:

Uno de los grandes problemas a los que se enfrentan las empresas día a día es seleccionar con eficacia a su personal, para poder obtener la mayor calidad en el desempeño de las funciones y la permanencia de este personal en el puesto y en la empresa, como nos indica SIEGEL (1976): "Utilizando al máximo las capacidades y los intereses de los empleados".

Para este fin es necesario proveerse del Recurso Humano más calificado (que cuente con la capacidad técnica para realizar su trabajo), más estable y responsable laboralmente hablando (que haya permanecido períodos largos en sus empleos anteriores), etc.; y en el menor tiempo posible.

El factor humano es básico para que una empresa pueda trabajar con éxito; ya que se puede contar con la maquinaria y la tecnología más moderna, pero si no se cuenta con un personal entusiasta y colaborador además de calificado, este éxito no se verá alcanzado. (Reyes Ponce, 1986).

Citando a Reyes Ponce (1986): "Las máquinas las mueven los hombres; el material y el capital lo aprovechan, utilizan y aplican los hombres; los sistemas los realizan o desarrollan los hombres, las ventas, las compras, etc., las hacen los hombres.

Por este motivo es de suma importancia que las empresas cuenten con un proceso de selección adecuado, en el que intervengan conjuntamente el área de selección y el jefe del departamento requisitante y que juntos tomen la mejor decisión en cuanto a qué persona se va a contratar tomando en cuenta las necesidades específicas de cada puesto.

El proceso de Reclutamiento y Selección nos indica que se debe realizar siguiendo los pasos que a continuación se mencionarán. Es importante contar con un Análisis de Puestos, ya que en muchas ocasiones los jefes de departamento no sabían exactamente que características debería poseer el candidato, y por lo tanto a través de éste instrumento ya quedaría definido que es lo que el empleado deberá realizar y las características y aptitudes que deberá poseer el solicitante para ser un buen candidato a ocupar

una vacante y poder de esta manera desarrollar el puesto de una manera adecuada y eficiente.

Para poder definir un puesto, existen dos aspectos importantes que se deben tomar en cuenta y que son: por un lado el contenido del puesto en donde se va a hablar de las funciones específicas y concretas que se van a realizar en éste; y por el otro los requisitos del puesto, dado por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

El análisis de puesto se debe llevar a cabo siguiendo una técnica específica que es:

- 1) se deben obtener todas las funciones que se realizan en el puesto con la mayor precisión.
- 2) hay que hacer una separación de las funciones del puesto de las aptitudes y habilidades que debe reunir el ocupante del puesto.
- 3) hacer un escrito claro y sencillo con los datos obtenidos.

Los elementos que se deben tomar en cuenta en un análisis de puestos, se pueden determinar a través de dos partes básicas del análisis:

- descripción del puesto
- especificación del puesto

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

La descripción del puesto es un informe por escrito de las funciones que se deben realizar en el puesto. La descripción del puesto está dividida en tres partes:

- 1) descripción del encabezado (ficha de identificación)
- 2) descripción genérica
- 3) descripción específica

DESCRIPCIÓN DEL ENCABEZADO, con estos datos se podrá identificar el puesto, contiene los siguientes incisos:

-Título del puesto: es el nombre que se le da oficialmente, se debe tratar de que sea lo más breve posible.

-Categoría: es el rango que se le otorga según lo estipulado por la empresa. Generalmente se puede dividir en nivel operativo, nivel intermedio y nivel ejecutivo.

-Horario: se debe estipular la hora de entrada y la hora de salida.

-Sueldo asignado al puesto: es para saber cuál es su localización dentro de la estructura de la empresa. Este dato se puede obtener a través de hacer un pequeño organigrama o bien, haciendo una breve descripción por escrito.

-Jerarquía y contactos: aquí conocemos el puesto de su jefe inmediato y el de las personas que estén a su cargo. También vamos a saber con que persona tiene contacto tanto dentro como fuera de la organización.

-Número de trabajadores que desempeñan el puesto: aquí no es necesario incluir el nombre de las personas, sólo hay que poner cuantas personas más tienen el mismo puesto.

Por último hay que anotar tanto el nombre del titular del puesto, como el de su jefe inmediato y recabar las firmas correspondientes, así como la fecha en la que se realizó el análisis del puesto.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Es una explicación muy breve de las funciones que se realizan en ese puesto, y el objetivo del puesto.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

En este punto ya se describen con detalle todas las funciones que se realizan en el puesto. Aquí podemos dividir las funciones en actividades diarias, actividades periódicas y actividades eventuales.

E S P E C I F I C A C I Ó N D E L P U E S T O :

Se debe hacer un reporte por escrito acerca de las habilidades, responsabilidades y esfuerzos que exige el

puesto, así como las condiciones a las que se somete el ocupante.

HABILIDAD.-

Es la capacidad necesaria para desempeñar el puesto y se divide en dos clases:

a) Habilidad Física, que se puede dar a través de los siguientes puntos:

- entrenamiento
- destreza
- agilidad
- rapidez

b) Habilidad Mental, que se obtiene a través de los siguientes puntos:

- escolaridad
- experiencia
- criterio
- iniciativa
- conocimientos
- capacidad de expresión
- ingenio

RESPONSABILIDAD.-

Esta se deriva de la actividad propia del puesto y está relacionada con la consecuencia que puedan tener los errores que se cometan en el puesto, con el equipo que maneja y con los datos confidenciales.

La responsabilidad puede ser:

a) Por el trabajo de otros, riesgos a los que están expuestos los subordinados y terceras personas con motivo de las funciones que realiza el ocupante del puesto.

b) Por valores, se debe especificar el monto aproximado de éste, para poder determinar el grado de responsabilidad. Y ésta puede ser de tres tipos:

- equipo
- dinero
- información confidencial

c) Por trámites, procesos o procedimientos: esto es cuando el trabajador debe realizar trámites en un tiempo y forma determinada.

ESFUERZO.-

Este puede ser físico o mental y está dado por el tipo de actividad que se realiza en el puesto, y puede ser de dos tipos:

a) Esfuerzo físico:

- fuerza física requerida
- tensión muscular
- postura

b) Esfuerzo mental:

- atención visual y auditiva
- fatiga mental
- concentración
- tensión nerviosa
- volúmen y ritmo de trabajo

Al analizar este factor también es importante tomar en cuenta puntos como el grado de concentración, la distancia que recorre el trabajador durante el desempeño de sus funciones, las posturas que debe adoptar para realizarlas, etc..

CONDICIONES FÍSICAS.-

Aquí se deben tomar en cuenta todas las condiciones físicas del medio en el que se realizan las funciones , así como los riesgos que asume el ocupante; y estas pueden ser:

a) - iluminación

- temperatura

- humedad

- ventilación

- ruidos

- limpieza

- olores desagradables

- espacio

b) posición , la postura que debe adoptar el trabajador para realizar su trabajo, se debe especificar en términos fisiológicos.

c) riesgos,

- contraer enfermedades

- sufrir accidentes

OTROS REQUISITOS DEL PUESTO.-

En este punto nos referimos a condiciones de tipo físico que deba tener el ocupante del puesto, algunos de estos puntos pueden estar determinados por las políticas de cada empresa.

- edad
- estatura
- sexo
- peso
- estado civil
- disponibilidad para viajar
- presentación
- nacionalidad

(Grados, J., 1988).

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

"El proceso de reclutamiento y selección de personal ha sido definido de muchas maneras; sin embargo, podemos decir que es "el proceso mediante el cual se busca, se obtiene y elige al candidato, dentro del total de aspirantes, que más se acerque a los requisitos demandados por el puesto a cubrir". (Orozco, J., 1980).

"El reclutamiento es el proceso mediante el que se provee del recurso humano en el momento en el que el puesto es requerido". (Grados, J., 1988).

"El objetivo del reclutamiento es ofrecer en forma oportuna, todo el elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles. El reclutamiento implica el esfuerzo del reclutador para procurar a la empresa los recursos humanos necesarios en el momento oportuno, y en número satisfactorio, para realizar una concienzuda selección de los mismos, a fin de elegir al más adecuado para el puesto" (Orozco, J., 1980).

Existen para este proceso fuentes de reclutamiento, que son los lugares a los que se debe recurrir para hacerse de los candidatos. Las fuentes de reclutamiento pueden ser externas o internas.

Las fuentes de reclutamiento interno son a través de las que se obtiene personal por los propios medios de la empresa, como pueden ser:

- **LOS SINDICATOS**, cuando se le avisa al sindicato que la empresa tiene una vacante, y éste manda personas para cubrir el puesto.

- **CARTERA DE PERSONAL**, ésta se forma de las solicitudes que con anterioridad han llenado los candidatos y que cubren el requerimiento de personal y que cuando se realizaron los trámites no fué posible la contratación por haber cubierto la vacante con otra persona.

- **FAMILIARES Y RECOMENDADOS**, cuando en las empresas se gira un boletín interno con las vacantes existentes para que los empleados de la empresa envíen candidatos, ya sean familiares o conocidos (esto va a depender de las políticas de la empresa).

- **PROMOCIONES**, éstas se dan cuando hay un empleado que debido a sus características pueda ocupar otro puesto en la organización.

Las fuentes de reclutamiento externas son a las que se tiene que recurrir fuera de la empresa, y dependiendo de las características del puesto estas pueden ser:

- **PROFESIONALES Y EDUCATIVAS**, son las instituciones en donde se prepara a los profesionales de las distintas áreas científicas y tecnológicas como las Universidades, escuelas comerciales, tecnológicos, etc..

- **ASOCIACIONES PROFESIONALES**, se acude a esta fuente cuando la persona a la que estamos buscando requiere tener experiencia específica en alguna área.

- **BOLSAS DE TRABAJO**, aquí se da información a los trabajadores de que empresas tiene vacantes y de que tipo. Estas organizaciones se reúnen previamente con las empresas para conocer esta información. Así mismo, las empresas pueden recurrir a ellas para solicitar personal. El servicio en este lugar es de tipo gratuito.

- **AGENCIAS DE COLOCACIONES**, aquí acuden personas con la intención de que se les consiga empleo. Las agencias no le cobran al candidato sino a la empresa.

- **CANDIDATOS ESPONTÁNEOS**, cuando el candidato se presenta en la empresa por iniciativa propia sin que haya ningún anuncio, atraídos muchas veces por el prestigio de la empresa.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Se refiere a los medios masivos de comunicación en que se difundirá información sobre la existencia de un puesto vacante en la empresa.

Los principales medios de difusión son:

- **PRENSA**, por medio de los anuncios que se ponen en el periódico, indicando el puesto que se tiene vacante y las características más generales que deberá reunir el candidato.

- **RADIO Y TELEVISIÓN**, estos medios tienen un costo muy alto, por tal motivo son poco usados. Los anuncios en la radio generalmente se utilizan cuando se quiere hacer un reclutamiento en la provincia.

- **GRUPOS DE INTERCAMBIO**, éstos se forman con los encargados del área de reclutamiento de diversas empresas, en estos grupos se informa a todos los participantes de las vacantes existentes en las empresas que forman el grupo, así como de los candidatos considerados adecuados para ocupar un determinado puesto en otra empresa.

S E L E C C I O N D E P E R S O N A L

Este proceso es de suma importancia, ya que su objetivo es elegir a la persona que pueda desarrollar más adecuadamente el puesto que se tenga vacante. Se le deberá hacer una evaluación en forma secuencial que contenga los siguientes aspectos:

- experiencia laboral
- trayectoria académica
- aspectos psicológicos

"Todo el proceso de selección de personal busca descubrir, identificar y medir los rasgos personales del solicitante, encontrando la relación en que esos rasgos sean lo más

aproximados a los especificados por las descripciones y análisis del trabajo. Los nuevos empleados, pues, deberán escogerse de aquellos que llenen dichas especificaciones. La elección de la persona adecuada para el puesto adecuado al costo adecuado, que permita la realización personal del trabajador en el desempeño de su puesto, así como el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y para la comunidad en que se desenvuelve. De esta manera, también será útil a los propósitos de la empresa." (Orozco, J., 1980).

El departamento de Selección deberá recibir una requisición de personal que contendrá claramente especificados los datos del candidato.

Con estos datos se elaborará o diseñará un Perfil del Puesto, que sirva de base para seleccionar al candidato más adecuado al puesto. Los datos a los que se refiere el Perfil son básicamente el área intelectual, de personalidad y habilidad. La batería de pruebas psicológicas se elige de acuerdo al Perfil.

Las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad, en términos de análisis,

síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc., que el puesto requiera.

Las características de habilidades, por las condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor que se vaya a desempeñar. Las de personalidad se refieren a los factores internos como motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio social, etc..

PRESOLICITUD, esta forma nos ayuda a darnos cuenta desde un principio de si el candidato cubre con los requisitos mínimos de el puesto. Los datos que debe contener la presolicitud son los generales del candidato y los requisitos mínimos para poder cubrir el puesto.

SOLICITUD DE EMPLEO es un cuestionario estructurado de tal manera que nos de los datos más relevantes del candidato, conteniendo los siguientes rubros:

a) datos personales.- a través de estos vamos a poder tener conocimiento de aspectos específicos de la persona, como son: nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, etc..

b) datos escolares.- nos van a dar información acerca de la preparación escolar del candidato desde su inicio hasta su fin; hasta que nivel de escolaridad cursó: dónde, cuándo, en que tipo de escuela, etc..

c) experiencia ocupacional, nos va a dar una panorámica general de la experiencia del candidato a través de los lugares en los que ha trabajado, los puestos que ha desempeñado, el tiempo que laboró en empresas anteriores, las causas por las que renunció, el nivel que ocupó en otras empresas, etc..

d) datos familiares, a través de éstos nos vamos a poder dar cuenta de su dinámica familiar, como puede ser el número de hermanos y a que se dedican, así como su grado de escolaridad, la posición que ocupa entre ellos, su contribución económica, referencias personales, etc..

ENTREVISTA INICIAL, tiene como finalidad el verificar los datos que el candidato nos puso en su solicitud y el tener

un contacto visual para observar las conductas que se puedan presentar a lo largo de la entrevista. Entre los puntos que se deben tocar en esta etapa es el informarle los pormenores de la vacante, como serian el nombre del puesto, el sueldo y las condiciones generales de la vacantes. Si el puesto requiere de alguna documentación o condiciones específicas, este es el momento de corroborar si se cuenta con estas condiciones. Indudablemente es el primer filtro evaluatorio antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

EVALUACIÓN TÉCNICA, todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado en forma adecuada. Aún cuando los candidatos no cuenten con una experiencia laboral si deberán reunir ciertos conocimientos que deberán aplicar al realizar sus funciones. La evaluación técnica proporciona los datos necesarios para elegir a los mejor preparados, y que continúen en el proceso de selección.

Es conveniente que la evaluación técnica se aplique antes que la evaluación psicológica, ya que si no la aprueba no

tiene caso seguir invirtiendo tiempo y dinero en el candidato.

EVALUACIÓN PSICOLÓGICA, después de la aplicación de la batería de pruebas psicológicas vamos a poder conocer el nivel intelectual y emocional del candidato. Los tres niveles más importantes en el proceso de reclutamiento y selección son los siguientes:

- 1) nivel obrero u operativo
- 2) nivel medio o mandos intermedios
- 3) nivel ejecutivo o gerencial

Una batería de pruebas psicológicas incluye tres aspectos básicos:

- Inteligencia, que es la medición de la capacidad intelectual.
- Habilidad, es la medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto.

- Personalidad, es la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente; estos son estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc..

ENCUESTA SOCIOECONÓMICA, es para verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que vive el sujeto. En ella se confrontan los datos que el candidato nos proporcionó tanto en la solicitud como en la entrevista inicial.

Es muy importante el conocer el nivel socioeconómico del solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo.

La encuesta debe contemplar los siguientes puntos:

- entrevista domiciliaria con el candidato investigado, para conocer las condiciones en las que habita: si es casa propia o alquilada, si cuenta con servicios de agua, luz, etc., tipo de mobiliario y sus condiciones; higiene, con quienes vive, quienes integran su núcleo familiar, cuántas personas

dependen económicamente de él y las condiciones en que se realiza la encuesta.

-Investigación de referencias ocupacionales, se debe corroborar que el candidato realmente trabajó en donde dijo que trabajaba y los puestos que ocupó.

Toda la información debe estar respaldada por documentos que ratifiquen la veracidad de los datos.

ENTREVISTA DE SELECCIÓN, la entrevista es una herramienta muy importante en el proceso de selección, ya que a través de ésta podremos darnos cuenta de las características con las que cuenta el candidato para poder desempeñar un puesto determinado. Durante el proceso de esta empezamos a conocer más profundamente al prospecto en sus aspectos personales como metas, objetivos, etc., en su aspecto laboral indagando acerca de sus empleos anteriores, logros, causas de baja, etc., y comparando contra las características del jefe requisitante para determinar que exista cierta compatibilidad entre el candidato y el futuro jefe.

"La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal entre dos personas (entrevistado y entrevistador) debidamente planeada, con objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes" (Arias Galicia, 1976; Benjamín, 1980; Morhan y Cogger, 1975; Sullivan, 1977; Dando, 1975; etc., citado en Grados, 1988).

La entrevista está estructurada en cinco áreas que son las siguientes:

- 1.- Apertura
- 2.- Rapport
- 3.- Desarrollo
- 4.- Cima
- 5.- Cierre

APERTURA, es la recepción del candidato en la que se presentan y se forma una primera impresión.

RAPPORT, es la corriente de simpatía y comunicación que se debe establecer entre el entrevistado y el entrevistador.

Esto se debe hacer para disminuir la tensión que pueda tener el candidato y poder realizar la entrevista en un clima agradable y de confianza.

En el rapport existen dos aspectos que son el approach, que es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo al tipo de entrevista y objetivo de la misma. Y la Empatía, es la capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben, es decir la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y tratar de entender lo que está sintiendo.

DESARROLLO, es la parte central de la entrevista, en la que se obtiene mayor información, sobre todo de tipo cuantitativo, es decir, datos generales y escolaridad.

CIMA, aquí se obtiene información de tipo cualitativo y por lo tanto más significativa. En este momento es mayor la intervención del entrevistado que del entrevistador.

Las áreas que es conveniente tratar en este punto son la laboral, concepto de sí mismo, metas y familiar.

CIERRE, se le pregunta al entrevistado sobre salud, pasatiempos, y el entrevistador deber anunciarle que la entrevista está a punto de terminar. Se puede preguntar al candidato si no tiene algo más que agregar o bien si no tiene alguna duda que quiera que se aclare.

EXAMEN MÉDICO, se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean.

Cuando el candidato no está apto físicamente se le orienta con respecto a sus exámenes y se le pide que resuelva por su cuenta los problemas físicos que pudieran haber sido detectados en el examen médico.

CONCLUSIÓN, esta parte integra los datos obtenidos a través del proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegarse a la

emisión de un juicio sobre la aceptación o no aceptación del aspirante.

DECISIÓN, constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Corresponde a la organización de la empresa tomar la decisión final, que podrá ser del jefe directo, el jefe de personal o inclusive el dueño de la misma pero, en todo caso, tal decisión deberá verse invariablemente apoyada por todo el proceso aquí descrito.

CONTRATACIÓN, esta es la etapa en la que se formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la Empresa. (Grados, J., 1988).

Las pruebas psicológicas que a continuación se van a describir son las que se han utilizado a lo largo del proceso de selección en el Laboratorio y son las siguientes:

- Perfil e Inventario de la Personalidad Gordon, que evalúa ocho factores de la personalidad.
- Dominós, para obtener el coeficiente intelectual.

- Army Beta, que también se utiliza para la obtención del coeficiente intelectual, pero para personal con un nivel escolar más bajo.
- Moss, para conocer como manejan las personas sus relaciones interpersonales.

Las baterías se utilizan de la siguiente manera:

a) para los puestos de intendencia, lavado de material, recepción, mantenimiento, etc. se aplican el Army Beta, el Perfil e Inventario de la Personalidad Gordon y el Moss. Es personal que por lo menos debe de tener terminada la primaria.

b) para los puestos de técnicos laboratoristas, médicos, químicos, técnicos radiólogos, y administrativos en general se les aplican el Dominós, el Perfil e Inventario de la Personalidad Gordon y el Moss. Es personal que cuenta con estudios de preparatoria como mínimo.

PERFIL E INVENTARIO DE LA PERSONALIDAD GORDON

El Perfil de la Personalidad y el Inventario de la Personalidad de Gordon proporcionan una medida de ocho aspectos de la personalidad. Estos ocho rasgos son independientes entre sí y a través de ellos podemos determinar el ajuste y la efectividad del individuo en muchas situaciones tanto sociales, educativas e industriales.

Los rasgos que mide el Perfil de la Personalidad (PPG) son: ascendencia, responsabilidad, estabilidad emocional y sociabilidad. (ARES).

(A) ASCENDENCIA: aquellas personas que son verbalmente predominantes, que adoptan un papel activo en el grupo, que están seguras de sí mismas, que se afirman con sus relaciones con los demás y que tienden a tomar decisiones independientes, obtienen alta puntuación en esta escala. Las personas que juegan un papel pasivo en el grupo, que más bien escuchan que hablan, que carecen de confianza en sí mismas, que dejan que otros tomen la iniciativa, que tienden

a ser demasiado dependientes de los demás para recibir consejo, normalmente obtienen una baja puntuación.

(R) RESPONSABILIDAD: las personas que pueden persistir en cualquier trabajo que les es asignado, que son perseverantes y decididas y en quienes se puede confiar, obtienen una alta puntuación. Las personas que no pueden persistir en las labores que no les interesan, y que tienden a ser inconstantes o irresponsables, usualmente obtienen baja puntuación.

(E) ESTABILIDAD EMOCIONAL: las puntuaciones altas en esta escala generalmente son alcanzadas por personas equilibradas, emotivamente estables y relativamente libres de ansiedades y de tensión nerviosa. Las puntuaciones bajas tienen relación con ansiedad excesiva, hipersensibilidad, nerviosidad y baja tolerancia a la frustración. Generalmente la puntuación baja refleja un equilibrio emotivo deficiente.

(S) SOCIABILIDAD: a las personas a quienes gusta hallarse entre la gente y trabajar con ella, y que son gregarias y

sociales, obtienen puntuación alta. La baja puntuación refleja falta de contacto social y, en grado sumo una verdadera evasión de las relaciones.

Los rasgos que mide el Inventario de la Personalidad (IPG) son: cautela, originalidad, relaciones personales, vigor (COPV).

(C) **CAUTELA:** los individuos que son sumamente cautelosos, que consideran muy cuidadosamente los asuntos antes de tomar decisiones, y a quienes no gusta probar oportunidades ni correr riesgos, obtienen puntuación alta. Los que son impulsivos, que actúan sin pensar, que toman decisiones precipitadas o repentinas, que gustan de arriesgarse y buscan emoción, obtienen puntuación baja.

(D) **ORIGINALIDAD:** las personas que logran una puntuación alta gustan de trabajar en problemas difíciles, son intelectualmente curiosos, gozan en las cuestiones y discusiones que hacen pensar y gustan pensar nuevas ideas.

ANTECEDENTES DE LA PRUEBA

Inicialmente el perfil se desarrolló como un inventario experimental de "Selección forzada" junto con cuestionarios de autoreportes de tipo tradicional, para así poder comparar la validez de los dos métodos de medición de la personalidad.

Para el desarrollo del PPG realizaron una revisión de los análisis factoriales de la personalidad. Seis factores fueron hipotetizados tomados de los 18 de Cattell y de los 48 de Moiser, y se escribieron 300 puntos para describir conductas relacionadas con estos seis factores de la personalidad. Los 300 puntos fueron divididos dentro de dos formas equivalentes a 150 puntos cada una y alternando las formas en la aplicación de dos subgrupos, el grupo estaba formado por 602 estudiantes del Midwestern College (E.U.A.) Los puntos individuales fueron sometidos de manera independiente a un análisis factorial por el método iterativo Wherry Gaylord. Los cuatro factores Ascendencia, Responsabilidad, Estabilidad Emocional y Sociabilidad sobresalieron de cada análisis factorial y fueron usados en el desarrollo del Perfil de Personalidad.

Lo deseable socialmente, o valor de referencia, fue determinado para cada reactivo separadamente en los 405 hombres y 267 mujeres en el grupo de estudiantes antes mencionado.

Los reactivos que representan diferentes factores pero que tienen generalmente igual valor de preferencia, fueron puestos en pares y dos pares de reactivos fueron combinados, de manera que el grupo de cuatro (conocido como tétrada) tuviera dos puntos de alta preferencia y dos puntos de baja preferencia, representando cada uno rasgos diferentes.

Esta primera forma experimental constó de 24 tétradas. Fue aplicada acompañada de un cuestionario de la personalidad que contiene puntos que cubren los mismo factores a dos grupos de 104 mujeres en un internado universitario. La validez se obtuvo para cada tipo de prueba, frente al criterio de pares de apreciación en los cuatro rasgos de la personalidad (factores).

Los dos tipos de pruebas se volvieron a aplicar en otra universidad a 63 mujeres y a 55 hombres internos. Otra vez

los pares de apreciación de cada rasgo fueron obtenidos con propósitos de criterio. Se encontró que la "Selección forzada" tiene una mayor validez que la forma de dos escalas para el grupo masculino y de tres escalas para el grupo femenino.

Cinco revisiones sucesivas se requirieron para el desarrollo de la forma final del PPG. A lo largo de este proceso los análisis de los datos de los puntos se obtuvieron de escuelas secundarias, clínicas, universidades y núcleos de población industrial. Esto se hizo con el objeto de desarrollar una prueba de aplicabilidad potencialmente amplia. Durante este proceso de desarrollo, las diferencias en el valor de preferencia de los puntos se basaron en ejemplos de diferentes poblaciones, pero los valores de preferencia dentro de las poblaciones se apreciaron altamente estables.

Cada una de una de las cinco revisiones fueron realizadas con el objeto de mejorar la fuerza discriminatoria de cada una de las cuatro escalas. Muchas pruebas de las tétradas fueron introducidas en varias revisiones experimentales.

Se conservó la téttrada solamente cuando cada uno de los cuatro puntos incluidos en ella tuvo significativa diferenciación dentro de los subgrupos ejemplificados. Tal diferenciación puede ocurrir solamente cuando las alternativas de alta preferencia de los cuatro puntos en una téttrada sean respaldadas por una aceptable proporción de cada subgrupo. Cuando un desproporcionado número de individuos respaldó un punto (en un par de alta o baja preferencia) contra el abandono del otro punto, la téttrada se consideró inaceptable y fue descartada o modificada por reaplicaciones experimentales.

Se puede decir, que en la forma final de PPG existe una igualdad aproximada del valor de preferencia de los reactivos para la "población general". Dentro de algunos grupos, no obstante, pueden ocurrir diferencias en los valores de preferencia de los puntos. Como previamente se ha mencionado, estas diferencias son compensadas por el uso apropiado de las normas de grupos.

La estructura particular de las téttradas usadas en el PPG (dos puntos de preferencia alta y dos puntos de preferencia baja) permiten la obtención individual de altos rangos

percentiles, en las cuatro escalas, en muchas poblaciones y bajos rangos percentiles en las cuatro escalas en cualquier otra población. (Esto no podría ocurrir si todos los cuatro puntos, en cada tétada, fueran de igual valor de preferencia).

En el desarrollo del PPG se usaron los datos de más de 5,000 sujetos representativos de varias regiones y de varias poblaciones. El resultado final fue una prueba cuya estabilidad y capacidad para ser usada en escuelas secundarias, universidades, industrias y otros grupos de adultos, fue subsecuentemente demostrada. Haciendo revisión de la literatura sobre estudios de los factores más importantes en la vida normal del individuo, se encontraron cuatro factores relevantes pero que no han sido correctamente incluidos en el PPG, por lo que fueron seleccionados, en la prueba IPG, 210 puntos hipotetizados que representan estos factores faltantes. Teniendo estos se prosiguió de la misma manera que en el PPG, y así resultaron las cuatro escalas de que está formado el IPG que son: Cautela, Originalidad, Relaciones Personales y Vigor. También se sometieron a varios estudios en diferentes

poblaciones. Utilizando la experiencia de la "Selección forzada" del PPG, se elaboraron las del IPG.

Para interpretar los resultados, tanto del PPG como del IPG, es necesario convertir la puntuación obtenida en el rasgo a los rangos de percentiles equivalente, o su comparación con las puntuaciones promedio hechas en grupos apropiados.

Todos los datos normativos se presentan separadamente de acuerdo con el sexo, ya que se encontró que hay diferencias significativas de sexo en algunos o en todos los rasgos.

Tanto las normas de estudiantes de secundaria como de universitarios, están basadas en grupos combinados de varias instituciones.

VALIDEZ

El PPG y el IPG emplean la técnica de selección forzada, en la que se obliga al sujeto a elegir entre varias aseveraciones, como si fuese la más cercanamente descriptiva del sujeto, y una como la menos descriptiva, aún cuando

pueda considerar cualquiera de las aseveraciones como inexactas en esta observación.

El uso de esta técnica se basa en determinados supuestos respecto a la autopercepción y a la escala psicométrica; se puede resumir de la siguiente manera:

En general si dos reactivos tienen el mismo valor promedio de preferencia, o son igualmente cumplimentados desde el punto de vista del grupo dado, un miembro de este grupo a quien es más aplicable uno de los reactivos usualmente tenderá a percibirlo como el más cumplimentado hasta el momento. Por lo tanto, si un individuo está motivado a marcar solamente respuestas de aceptación social, se ve forzado a seleccionar uno de los puntos, el que mejor se le asemeje a él mismo hasta el momento; él seleccionará aquel que perciba como el más cumplimentado y tenderá a elegir el reactivo que más similar le sea a él mismo.

A la inversa, cuando se le han presentado dos puntos que son igualmente no cumplimentados para el grupo y es forzado a seleccionar uno de los que menos se le asemejen, tenderá a percibir la serie que es más semejante a él mismo y la menos

incumplimentada, y entonces tenderá a elegir la serie menos semejante a él mismo, como si eligiera lo "menos".

En algunos casos, la discriminación entre alternativas puede ser tan pequeña para el que selecciona, que cuando él ha intentado marcar la selección, recurrirá a suposiciones.

Aún en estos casos debe esperarse alguna validez de estas selecciones ficticias, cuando estas dos selecciones son percibidas como igualmente cumplimentadas o incumplimentadas hasta el momento por una persona que ensaya "pulsar" la prueba y cuando ella es percibida como igualmente aplicable o inaplicable por el momento por personas que ensayan contestar la prueba inconscientemente.

TEST DE DOMINOS

El test de Dominós es un test no verbal de inteligencia. El rendimiento en este test no depende en un grado considerable del ambiente, la educación o la experiencia del examinado. Se ha demostrado que dentro de un mismo grupo cultural, el puntaje obtenido por sujetos con experiencia previa en el

juego de dominó no difiere fundamentalmente de los puntajes de quienes no habían practicado ese juego.

ANTECEDENTES DE LA PRUEBA

La primera versión del test de dominós fué elaborada por Anstey en 1944, para uso del ejército Británico, primero como test paralelo de las Matrices Progresivas de Raven y luego como prueba sustitutiva de ésta.

El test se presenta especialmente para el examen de la inteligencia en adolescentes y adultos, cuando se desea obtener rápidamente una estimación de la capacidad intelectual de grupos estudiantiles numerosos con un margen suficiente de confiabilidad. Aún cuando el test se ha llegado a aplicar en sujetos de 65 años, se ha podido comprobar en esta edad una dificultad de ejecución.

El test de Dominós pertenece a la clase de los tests que pretenden medir puramente la habilidad de los sujetos. Y al definirlo de esta manera Anstey dice que los sujetos menos inteligentes nunca resolverán los problemas más difíciles,

por más tiempo que se les permita dedicarles. Sin embargo, agrega que la imposición de un límite razonable (normalmente 30 minutos) facilita la administración del test.

En materia de tiempo de ejecución no conviene ser excesivamente riguroso; cuando se trabaja con adultos y con adolescentes que por lo general tienen muy desarrollado el sentido de la autocrítica, la concesión de unos minutos permite que una mayoría del grupo examinado culmine su trabajo. De esta manera todos los sujetos tienen la oportunidad de intentar la resolución de todos los problemas. Así pues, es adecuado tomar el tiempo base de 30 minutos, con una tolerancia que no puede ir más allá de 12 ó 15 minutos adicionales, y que no tiene por qué excederse hasta ese límite en todos los casos.

Cabe agregar que en una experiencia realizada con 120 sujetos, no hubo diferencias significativas entre la ejecución a tiempo fijo (30 minutos) y a tiempo libre. La diferencia promedial entre los resultados en ambas condiciones de trabajo no alcanzó a 3 puntos.

CONFIABILIDAD

La magnitud del coeficiente de confiabilidad varía con la integración del grupo examinado, hallándose en razón directa de la heterogeneidad de éste, de modo que a mayor homogeneidad corresponden menores coeficientes.

Se ha encontrado que en el test de Dominós el coeficiente de confiabilidad tiende a crecer con la edad, yendo de 0.850 a 0.910. Para el total de la población examinada, el coeficiente es de 0.854. Estos resultados coinciden con los datos aportados por Anstey que indica un valor superior a 0.9 en el empleo de Dominós con adultos.

VALIDEZ

Se ha adoptado un criterio para la validación del Dominós, el Test de Matrices progresivas de Raven. Dado que el análisis factorial de ambos se caracteriza como tests con fuerte saturación en g y relativamente incontaminados por otros factores, es lícito suponer que el coeficiente de correlación entre los 2 test constituye una medida de la validez del Dominós.

El coeficiente de correlación entre el Raven y el Dominós tiene un valor de 0.550.

Teniendo el Raven y el Dominós coeficientes de confiabilidad próximos a la unidad el coeficiente de validez resulta aproximadamente igual al coeficiente de correlación entre ambos (0.550 en este caso). Esta cifra debe considerarse satisfactoria, puesto que son excepcionales las instancias en que se sobrepasa un coeficiente de validez de 0.70.

BETA II-R

DESCRIPCIÓN

El Beta II-R es un instrumento diseñado para medir las capacidades intelectuales generales de personas analfabetas o con alguna dificultad de idioma.

Este instrumento proporciona una estimación global de la capacidad intelectual expresada mediante un C.I. o mediante un percentil. Este instrumento consta de seis tareas:

1- Laberintos

- 2- Claves
- 3- Figuras geométricas
- 4- Figuras incompletas
- 5- Pares iguales y pares desiguales
- 6- Objetos equivocados

La versión original llamada Examen Beta Grupal, fue desarrollado por la Armada de los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial y fue utilizado para determinar la capacidad intelectual de los reclutas analfabetas.

La primera revisión de que fue objeto la hicieron Kellog y Morton en 1934 para poder aplicarlo también a la población civil y se le dio el nombre de Primera Edición del Beta (Beta I) y no sufrió modificación alguna.

La segunda revisión se llevó a cabo en 1946 por Linder y Gurvitz y se le llamó Segunda Edición (Beta II), esta vez si se le hace una reestructuración tomando como base la estandarización de la Escala de Inteligencia Weschler-Bellevue. El cambio más importante fué la utilización del C.I. por desviación. Las puntuaciones naturales de las seis tareas se convierten en puntuaciones normalizadas, de tal

manera que cada una de las tareas contribuyan de igual manera en la puntuación total. La suma se convierte a un C.I. por desviación. Se desarrollaron en forma separada las tablas de conversión para nueve niveles de edad, tomándose en cuenta que la capacidad mental, como es medida por el Beta varía con la edad; llegando al máximo en la edad adulta temprana, disminuyendo posteriormente. Los C.I. por desviación obtenidos mediante esta reestandarización pretendieron ser representativos para una población de adultos del sexo masculino, de raza blanca.

El Beta II-R representa una revisión más amplia de los reactivos y de la estrategia de muestreo. Sin embargo, la naturaleza de las seis tareas no sufrió cambio. El orden en que se aplican las tareas fue modificado ligeramente; la tarea 3 de la Primera Edición, en el Beta II-R ocupa el último lugar, con el fin de poder acomodar adecuadamente su nuevo formato de dos páginas. Otro ligero cambio es el del término "puntuaciones normalizadas", término que en la primera edición era denominado "puntuaciones pesadas".

El contenido del Beta II sigue utilizando el mismo tipo de problemas; el material, sin embargo, fue modificado en forma extensa. Todo el trabajo artístico volvió a ser redibujado y en algunos reactivos fueron reproducidos a un tamaño mayor, con la finalidad de que fueran más claros. Fueron eliminados los reactivos considerados como ambiguos, obsoletos o inapropiados para cierto tipo de examinados, y también aquellos rechazados mediante un análisis de reactivos se introdujeron nuevos reactivos con el fin de remplazar los eliminados. También fueron revisadas las instrucciones para la aplicación con el fin de aumentar el nivel de comprensión de los examinados.

Es importante hacer notar que la muestra de estandarización del Beta II-R fue diseñada de tal forma que representara a toda la población norteamericana, de las mismas edades para las que se aplica esta medida. En esta muestra existe la misma cantidad de sujetos del sexo femenino y del masculino, además de una proporción de blancos y negros correspondiente a la proporción real existente en la población real norteamericana.

Para poder proporcionar una medida apropiada para la población en la que fue desarrollado este instrumento, el Beta II-R no requiere para su ejecución ser personas con altas capacidades intelectuales, por lo que puede ser utilizado en grupos de adultos en general. El valor máximo de este instrumento no es muy alto porque no diferencia bien entre los sujetos de capacidades muy altas, como lo hace entre los sujetos de bajas capacidades.

CONFIABILIDAD

Los datos que se obtuvieron de una muestra de 79 estudiantes (40 hombres y 39 mujeres) de 16-17 años de edad pertenecientes a un distrito escolar suburbano. Debido a que las seis tareas del Beta II-R se resuelven con rapidez, se puso en práctica un procedimiento de aplicación-reaplicación. El instrumento fue aplicado en dos ocasiones a cada sujeto, con un intervalo de tres semanas entre cada aplicación.

Debido a que la desviación estándar de las puntuaciones obtenidas por la muestra de confiabilidad resultó baja, comparándola con la desviación estándar de las puntuaciones

de la muestra de estandarización, se realizó una corrección del coeficiente de correlación que fue de .84, para que reflejara la varianza de la muestra de estandarización. El coeficiente corregido de .91 fue lo suficientemente alto como para indicar que las puntuaciones individuales en términos de C.I. pueden ser interpretadas en forma significativa.

MOSS

Este test permite detectar hasta qué grado una persona tiene habilidad para manejar las relaciones interpersonales, esto se puede evaluar por medio de los siguientes aspectos:

- 1- Habilidad de supervisión
- 2- Capacidad de decisión en las relaciones humanas
- 3- Capacidad de evaluación de problemas interpersonales
- 4- Habilidad para establecer relaciones interpersonales
- 5- Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales
- 6- Actitud hacia compañeros de trabajo
- 7- Actitud directiva

8- Actitud hacia jefes

9- Juicio social

10- Actitud social

PROCEDIMIENTO:

Debido a que no existía en la empresa un proceso establecido de Selección de Personal, y a que las personas que se encargaban de esta función lo hacían sin un proceso establecido, sino más bien como se les fueran presentando las situaciones.

A partir de mi ingreso a esta empresa, se empezaron a establecer los pasos a seguir en el Proceso de Selección de Personal de una manera formal.

Los pasos del proceso que se establecieron fueron los siguientes:

- 1) Los jefes o gerentes de área deben enviar al departamento de selección una requisición de personal, ésta debe contener los datos que indiquen las características mínimas que debe poseer el candidato, como son: el puesto, la escolaridad, el sexo, la edad, la experiencia mínima en un puesto similar, el horario de trabajo, la ubicación del centro de trabajo y si requiere de algún conocimiento especial adicional. Así como las firmas correspondientes del

jefe y gerente de área, autorizando la contratación del nuevo personal.

2) Una vez que la requisición está en poder del departamento de selección, se procederá a realizar el reclutamiento de personal mediante las fuentes más adecuadas; y éstas pueden ser según el puesto, las bolsas de trabajo de las delegaciones o de Conade (en donde generalmente se recluta personal para puestos de intendencia, mensajería, caja, recepción, etc.); las escuelas técnicas correspondientes (según las especialidades pero básicamente son los técnicos laboratoristas, técnicos radiólogos, técnicos electricistas o técnicos en mantenimiento de aparatos electromédicos); las Universidades (para puestos que requieren escolaridad a nivel profesional como son los médicos, contadores, etc.); asociaciones (cuando se requiere de alguna especialidad adicional además de la carrera profesional como puede ser que el médico deba ser Ultrasonografista, etc.); otras empresas (que brindan ayuda en el reclutamiento con puestos similares), grupos de intercambio (que brindan ayuda en el reclutamiento con puestos similares); o bien el periódico (en el Universal,

Excélsior, Reforma, se ponen anuncios para puestos administrativos y ejecutivos, en el Esto se ponen anuncios para puestos como motociclistas, intendencia, mantenimiento).

3) Ya habiendo realizado el reclutamiento y que empiezan a llegar los candidatos, estos deberán llenar una solicitud de empleo o entregar su curriculum vitae. Ambos deberán contener los datos generales, información escolar, información laboral; para que nos proporcione un marco de referencia del candidato que se va a entrevistar.

4) Se le deberá hacer al candidato una entrevista formal, con el objeto de conocer más las características de éste, como son corroborar sus datos generales, su trayectoria escolar, su estabilidad laboral, causas de retiro de sus empleos anteriores, logros, metas, etc..

A lo largo de la entrevista nos vamos a poder dar cuenta de las características tanto positivas como negativas del candidato, y de esta manera nos podremos percatar de si el candidato reúne las características requeridas para poder ser tomado en cuenta para ocupar el puesto. En caso de que

el candidato en primera instancia no reúna los requisitos se le rechaza.

5) En caso de considerarse un candidato adecuado al puesto, se deberá proceder a aplicarle los exámenes técnicos correspondientes (en caso de ser necesarios), para que estos nos indiquen si cuenta con los conocimientos necesarios para poder realizar las funciones del puesto. Estos exámenes se le envían al jefe del departamento solicitante para que los califique, e informe acerca de la calificación que obtuvo el candidato.

6) Si los exámenes técnicos son aprobados, se hará la aplicación de los exámenes psicológicos para obtener más información acerca de su coeficiente intelectual (Dominós, Army Beta), de sus relaciones interpersonales (Moss), y de algunas características de personalidad (Gordon).

Para los puestos operativos se aplica el Army Beta, el Perfil e Inventario de la Personalidad de Gordon y el Moss. Es personal que requiere tener por lo menos la primaria y preferentemente la secundaria.

Para los puestos técnicos y administrativos se aplica el Dominós, el Perfil e Inventario de la Personalidad Gordon y el Moss. Es personal que cuenta con estudios de preparatoria como mínimo.

7) Una vez aplicados los exámenes psicológicos, se hace la elaboración del reporte psicológico, en el que se traza una gráfica de las características de la persona evaluada y un pequeño resumen de éstas, indicando además si se considera una persona apta o no para desempeñar el puesto. A través del reporte psicológico se le indica al jefe o gerente del departamento cuales son las características de personalidad que tiene el candidato y cuáles pueden ser sus áreas fuertes y sus áreas débiles, para que en base a estos puntos pueda considerar a la persona en cuestión como un posible candidato para el puesto vacante en su departamento.

8) Teniendo ya recabada toda la información, se habla con el jefe del departamento solicitante para darle la información del candidato, y si él considera también que el candidato puede ser adecuado se le concerta una cita para que lo entreviste.

9) Habiendo aprobado hasta aquí todos los pasos, se envía al candidato a una segunda entrevista, ésta es con el jefe del departamento solicitante, para que conozca al candidato, le haga una entrevista y si lo considera conveniente le hará una nueva evaluación de conocimientos.

Durante esta entrevista es muy importante que el jefe del departamento considere que se puede llevar bien con su futuro subordinado para que exista un agradable ambiente de trabajo.

10) El jefe del departamento en este momento ya está en posibilidad de tomar la decisión de si acepta o no al candidato, en base al resultado de la primera entrevista, los exámenes técnicos, los exámenes psicológicos y la segunda entrevista. Si existe duda por parte del jefe del departamento en cuanto a que candidato seleccionar, se le asesora para que pueda tomar la decisión.

11) En caso de ser aceptado el candidato, se le da una lista de documentos que deberá reunir para su contratación (acta de nacimiento, certificado de estudios, IMSS, SAR, RFC,

fotografías, comprobante de domicilio, cartas de recomendación, cartilla, licencia de manejo).

12) Se envía al candidato a que se realice un examen médico, para que sea valorado en general su estado de salud; y en caso de tener alguna lesión o problema de salud serio no se le contratará, igual que en el caso de las mujeres que estén embarazadas.

13) Se recaban todos los documentos del candidato para formar su expediente, así como el comprobante de que ya se realizó el examen médico, debiendo acudir al Laboratorio Médico del Chopo.

14) Se revisa el resultado del examen médico para comprobar que el aspirante se encuentra apto médicamente para desempeñar el puesto.

15) Ya habiendo realizado todos estos trámites y reunidos todos los documentos se pasa todo el expediente al departamento de personal para que se lleve a cabo la contratación del candidato. Al candidato se le indicará la fecha y hora en que se debe presentar para firmar su contrato y el día en que va a comenzar a trabajar.

EVALUACIÓN:

Para que el establecimiento del proceso de selección se llevara a cabo respetando y siguiendo todos los pasos se requirió de tiempo, ya que hubo que enfrentarse a una serie de situaciones problemáticas como fueron:

- el personal en general estaba acostumbrado a que por el hecho de que recomendaran a una persona, esta debería ser contratada, al darse cuenta de que esto ya no sucedía así y de que solo si pasaba satisfactoriamente todos los pasos del proceso establecido se le podría contratar; esto les empezó a causar disgusto y por lo tanto se quejaban con la Asesora de Recursos Humanos y también iban al departamento de selección a reclamar, teniéndoles que explicar cuales eran los pasos del proceso de selección y que estos se tenían que cumplir.

- en cuanto a las jefaturas de departamento hubo que hacerles ver la importancia y la necesidad de que enviaran la requisición de personal como primer punto, ya que al elaborarla tenían que pensar en las características tanto de escolaridad como personales que querían que el candidato

reuniera para poder ocupar un puesto determinado (como por ejemplo buen trato al público, fluidez verbal, agradable sonrisa, etc.). Y además que a los candidatos se les deberían de realizar tanto la entrevista como los exámenes psicológicos, puesto que a través de estas técnicas podríamos informarles acerca de ciertas pautas de conducta que podrían presentar los prospectos a un puesto, y cuáles de estas podrían ser beneficiosas y cuales perjudiciales para cada uno de los puestos. Ya que al estar ellos acostumbrados a enviar al candidato al departamento de selección creían que eso era suficiente para que se tramitara su ingreso a la empresa.

- cuando los jefes de departamento querían que entrara a trabajar una persona que ellos conocían y era rechazado en los pasos del proceso de selección recurrían a la Asesora de Recursos Humanos a decirle que querían que entrara una persona determinada.

- el departamento de Recursos Humanos cuenta con una Asesora de Recursos Humanos, que es hija del dueño (Química de profesión) a quien yo inicialmente reportaba ya que la empresa no contaba con Gerente en el área, y también hubo

que hacerla ver la conveniencia de la aplicación de los exámenes psicológicos dado el resultado que estos arrojaban, y el como se podía aprovechar esta información para conocer un poco más a los candidatos.

Se seleccionaron las pruebas de Dominós, Gordon, Moss y Beta, ya que a través de ellas se puede obtener de una manera rápida el nivel de inteligencia de los candidatos, así como rasgos de personalidad que nos van a dar una panorámica general de la tendencia de la forma de ser de el candidato.

Para los puestos operativos se aplica el Army Beta, el Perfil e Inventario de la Personalidad de Gordon y el Moss. Y para los puestos administrativos y profesionista se aplica el Dominós, el Perfil e Inventario de la Personalidad de Gordon y el Moss.

Es muy importante conocer si el aspirante a los puestos posee la capacidad para establecer relaciones interpersonales, así como su responsabilidad ante el trabajo y el gusto con el que va a hacer éste. Y con que nivel de inteligencia cuenta para poder aprender toda la terminología

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

médica que se requiere para realizar adecuadamente los puestos, y resolver los problemas a los que se presente.

Podemos observar que a medida que se ha desarrollado un proceso de selección formal y que a la persona se le ubica conforme a sus conocimientos y no a otras características menos relevantes los siguientes puntos:

- al realizar el proceso de manera formal, se evitó la contratación por favoritismos o por recomendación de alguna persona que ya trabajara en la empresa.

- existe más permanencia en el puesto por parte del personal contratado, cuando a éste se le ubica de manera adecuada dependiendo del grado de escolaridad con el que cuente, y de acuerdo a sus características de personalidad. No se cuenta con la información por escrito para validar este punto, aún cuando sabemos de manera verbal que es un hecho.

- y en base a lo anterior la gente desarrolla más a gusto el trabajo para el que se le contrató.

- también al realizar el proceso se ha podido descartar la contratación de muchas personas que al no cubrir el perfil requerido, muy probablemente no hubiesen podido desarrollar adecuadamente el puesto, o bien permanecer en el.

Los resultados que se obtuvieron a partir de la aplicación de el proceso de selección de personal, en cuanto al índice de rotación fué una disminución considerable (obteniendo el índice de rotación de dividir el número de bajas entre el número de empleados por 100), ya que durante el año de 1990 (en el que yo ingresé a mediados de año aproximadamente) se tiene información de que este índice fué del 50% o tal vez un poco más alto y se logró bajar durante el año de 1991 al 30% mismo que más o menos ha permanecido hasta la fecha.

Este índice de rotación del 30% no se ha podido disminuir a partir de esta fecha, ya que los salarios con los que se cuenta son bajos y las exigencias en el trabajo son muchas, como por ejemplo, el personal debe ser siempre muy puntual si no invariablemente se les regresa si llegan tarde, deben de tener muy buen trato al público (en ocasiones cuando hay quejas de su trato con el paciente, se les sanciona y hasta

pueden llegar a perder el empleo), su presentación debe ser excelente (siempre deben mantener la bata o uniforme cerrado, los hombres de corbata y las mujeres no pueden usar pantalones ni zapatos de piso) deben estar sonrientes y bien arreglados) y la disciplina es muy rígida en cuanto a permisos para salir de las instalaciones en horas de trabajo y para faltar, y si llegan a faltar son sancionados.

Al bajar el índice de rotación podemos obtener beneficios importantes ya que al permanecer más tiempo una persona en un puesto empieza a conocer más la organización y por consiguiente su puesto y como se desarrolla éste, así como su capacitación cada vez es mayor.

ANÁLISIS:

El período que tardó el establecimiento de todos los pasos del proceso de selección y que éstos fueran respetados tanto por el personal usuario de este servicio como por los dueños de la empresa fué muy largo, ya que me encontré con muchas situaciones problemáticas como que en muchas ocasiones preferían acudir con la Asesora de Recursos Humanos para indicarle la necesidad que tenían de algún empleado y ella en lugar de indicarles cuales eran los pasos que debían realizar me llamaba por teléfono y me pedía que agilizáramos el proceso para cubrir la vacante existente.

En muchas ocasiones en las empresas familiares existe una actitud paternal por parte de los dueños, así que cuando alguien acude a ellos solicitando su ayuda, de inmediato quieren resolver el problema y no les importa si hay que seguir o no algún proceso, sólo quieren que se agilice y resuelva el problema en este caso la contratación de una persona aún cuando no cubra al 100% todos los pasos del proceso y que ya después de haberlo contratado se le pida lo necesario para que cubra el proceso.

También existió la molestia por parte del personal que ya laboraba en la empresa al saber que cuando enviaban a una persona para que ingresara a la organización, esta tenía que realizar todos los trámites y que probablemente pudiera ser rechazado.

Y también acudían a la Asesora de Recursos Humanos para que se invalidara la decisión tomada por el departamento de Selección y en algunas ocasiones me llamaba para decirme que si se podía hacer algo para que pudiera ingresar a la organización algún candidato.

Aún a la fecha, habiendo logrado un cambio de actitud a nivel de los jefes y gerentes de la organización, todavía nos encontramos ante situaciones de tener que contratar a personas que no pasaron por el proceso de selección, o bien que los dueños sólo hablan con el Gerente del área para pedirle que a un candidato sin que cubra todos los pasos del proceso se le tiene que contratar.

Esto lo tenemos sobre todo cuando se trata de algún conocido o persona que los dueños quieren que ingrese.

Con respecto a las baterías de pruebas psicológicas utilizadas, es conveniente que estas puedan ser objeto de modificación para obtener mayor información del candidato, sobre todo en el caso de los puestos ejecutivos ya que se requiere conocer más al candidato en el menor tiempo posible sin que tenga que dar muchas vueltas a la empresa y sin que permanezca muchas horas en ella.

Aún cuando el índice de rotación ha disminuido, éste sigue siendo alto; y por el hecho de ser una empresa líder en su ramo hace que el número de personas que acuden a solicitar empleo (iniciativa propia) sea muy alto, lo mismo que lo es el número de personas que acude por reclutamiento interno; lo mismo que cuando se hace un reclutamiento por otras empresas o bien por periódico acude mucha gente. Así mismo el número de vacantes es considerable y por lo tanto el número de entrevistas es muy elevado, así como el número de personas que hacen exámenes psicológicos. El número de contrataciones también es elevado, se han llegado a contratar a más de 50 personas por quincena. Por lo tanto además de que se debe tener un proceso de selección de personal es importante que este sea fluido y ágil para poder atender a todos los candidatos que se presenten.

Una limitante para conocer que tanto realmente funcionó el establecimiento del proceso de selección para disminuir el índice de rotación, es que no se tiene información verídica de estos, solamente una aproximación.

No se cuenta con los datos necesarios (de los años de 1990 y 1991) tanto de número de contrataciones ni de el número de bajas, ya que no se llevaba un control en el departamento. Y por lo tanto mucha información se perdió pero si es un hecho de que la rotación disminuyó.

También es importante tomar en cuenta que para disminuir la rotación de personal, el establecer un proceso de selección de personal no es el único punto importante sino también lo es el ambiente laboral ya que en muchas ocasiones se puede haber seleccionado a un excelente candidato pero si a él no le gustó el lugar de trabajo, o el ambiente que se respira en el trabajo puede llegar a renunciar.

Un aspecto muy importante es la primera impresión que se lleva el candidato al ser recibido por el departamento de selección, y al ser recibido el futuro empleado por su jefe.

Para un futuro establecimiento de un proceso de selección de personal es muy importante el contar con los datos necesarios para poder validar la información que se reporte, y para hacer estadísticas de el índice de rotación, etc. ya que a partir de estos datos se va a poder comprobar de una manera no sólo teórica las disminuciones en los índices de rotación, de contrataciones y de bajas de personal.

CONTRIBUCIÓN:

Es importante mencionar que el establecimiento de un proceso de selección es importante sin mencionar el tipo de empresa de la que se esté hablando.

Aún cuando en las empresas familiares es un poco más difícil y lento este cambio hay que tomar en cuenta que no se debe llegar a imponer el proceso, sino se debe convencer a todas las personas involucradas en la selección, ya que quienes forman parte de la empresa (tanto dueños como empleados) están de acuerdo con el estilo de trabajo y el modificarlo lleva tiempo. Y este estilo de trabajo obviamente a ellos les ha dado resultados positivos.

Por lo tanto puedo afirmar que en cualquier tipo de empresa se puede llegar a establecer un proceso de selección y lograr que todas las partes se alinien para llevar a cabo de una manera correcta el proceso de selección de personal.

Lo que se debe hacer es tratar de convencer a los participantes a que hagan las cosas como uno quiere que las

hagan, hablándoles de los beneficios que se pueden llegar a obtener al seguir los lineamientos establecidos y hacerles ver que el proceso no nos va a dificultar la selección sino más bien nos va a ayudar a realizar esta con calidad y así lograr la permanencia por parte de los empleados y que además desarrollen sus funciones de una manera agradable.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Anstey, E., (1990) Manual del Test de Dominós,
México, Editorial Paidós.
- 2.- Arias, F: (1990) Administración de Recursos
Humanos, México, Editorial Trillas.
- 3.- Brehm, M., Manual de Administración para la Pequeña y
Mediana Empresa en México, México, Editorial OSAR.
- 4.- Elba, G:, (1992) Bases para el Análisis de Puestos,
México, El Manual Moderno.
- 5.- Fernández, J:A: (1972) Tesis Introducción a la
Administración, I.P.N.
- 6.- Grabinsky, S., (1992) La Empresa Familiar en México,
México, Editores e Impresores FOC.
- 7.- Grados, J., (1988) Inducción, Reclutamiento y Selección,
México, El Manual Moderno.
- 8.- Gordon, L., (1972) Manual del Perfil e Inventario de la Personalidad,
México, El Manual Moderno.
- 9.- Guzman, Y: (1982) La Ciencia de la Administración, México,
Editorial Limusa.
- 10.-Kellogg, C.E., Morton N.W., (1981) Instrumento no Verbal de

Inteligencia Beta II-R, México, El Manual Moderno.

- 11.- Münch, L., Garcia, J., (1990) Fundamentos de Administración, México, Editorial Trillas.
- 12.- Orozco, J. (1980) Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección de Personal, México, Coparmex Fondo Editorial.
- 13.- Reyes Ponce, A., (1986) Administración de Personal, México, Editorial Limusa.