

7
2es



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ZARAGOZA

LA FUNCION DEL PSICOLOGO EN EL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LA ASOCIACION SINDICAL DE SOBRECARGOS DE AVIACION (ASSA) DE MEXICO

INFORME DE SERVICIO SOCIAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA PRESENTE A NOMBRE DE HUERTA CARREON PEDRO RAMOS TENORIO DANIEL

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA SECRETARIA TECNICA PSICOLOGIA

DIRECTOR: FRANCISCO JAVIER ENRIQUEZ JIMENEZ

280410

PSICOLOGIA DEL TRABAJO

OCTUBRE, 1999

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

AGRADECIMIENTOS:

AL HONORABLE CONSEJO.

**LIC. ALFREDO DE LEON VALDEZ.
LIC. JOSE LUIS ESCORCIA JIMENEZ.
LIC. GERARDO REYES HERNANDEZ.
LIC. RAUL ROCHA ROMERO**

**Gracias por sus valiosos conocimientos
que imparten en esta Universidad.**

A NUESTRO DIRECTOR DE TESIS:

LIC. FRANCISCO JAVIER ENRIQUEZ JIMENEZ

**Por su paciencia, esmero y dedicación
hacia nosotros durante todo este tiempo.**

DEDICATORIAS.

A MIS PADRES.

**JUAN HUERTA MONTIEL
RAMONA CARREON DE HUERTA.**

A MIS HERMANOS.

**MARIA, GUADALUPE, MARTHA
ESTHER, SUSANA, JUAN
MIGUEL, MARCOS, JAVIER.**

A TODOS MIS, SOBRINOS.

A MI ESPOSA.

**KARINA, POR SU APOYO INCONDICIONAL
A MI HIJA FERNANDA
POR SER EL MOTIVO DE MI SUPERACION.**

**A todos aquellos que algún día
creyeron en mi, siendo este el
fruto de lo que algún día se
siembra.**

DEDICATORIAS.

A MIS PADRES.

**DIONICIO RAMOS CISNEROS
MAGDALENA TENORIO DE RAMOS.**

A MIS HERMANOS.

**MARIBEL
MA. CONCEPCION
ALMA DELIA
JAVIER
MOISES**

Y POR ULTIMO A MIS SOBRINOS.

**KAREN ANDREA
ALEJANDRO
RAFAEL
XAVIER**

**A TODOS ELLOS, GRACIAS POR SU APOYO Y AMOR
INCONDICIONAL EN TODOS LOS ASPECTOS Y POR AYUDARME
A ALCANZAR MI META.**

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.	3
1.1. PLANIFICACIÓN.....	3
1.2. POLÍTICAS.....	5
1.3. ESTRATEGIAS.....	5
1.4. RECURSOS HUMANOS.....	7
1.5. CULTURA EMPRESARIAL.....	8
1.6. LA APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DEL TRABAJO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	9
1.6.1. DESCRIPCIÓN.....	9
1.6.2. VALORACIÓN.....	10
1.6.3. CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.....	10
CAPITULO II. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	13
2.1. EL RECLUTAMIENTO COMO PROCESO.....	13
2.2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO INTERNAS Y EXTERNAS.....	14
2.3. TÉCNICAS Y MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO.....	15
2.4. PRESELECCIÓN: ANÁLISIS, CLASIFICACIÓN Y RESPUESTA A LAS CANDIDATURAS.....	17
CAPITULO III. SELECCIÓN DE PERSONAL	19
3.1. PRINCIPALES MODELOS DE SELECCIÓN.....	19
3.2. EL PROCESO DE SELECCIÓN.....	20
3.3. TÉCNICAS Y MÉTODOS DE SELECCIÓN.....	21
3.4. ENTREVISTA EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	24
3.5. INCORPORACIÓN A LA EMPRESA.....	25
3.5.1. PLAN DE INCORPORACIÓN.....	26
3.5.2. PROGRAMAS DE INDUCCIÓN.....	26
3.5.3. INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN.....	27
3.5.4. CONTRATACIÓN.....	28
CAPITULO IV. FASES DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL SOBRECARGO	30
4.1. FUENTE DEL RECLUTAMIENTO DEL SOBRECARGO.....	30
4.2. REQUISITO DE LA PRESELECCIÓN.....	30
4.3. FASES DE LA SELECCIÓN.....	32
CAPITULO V. OBJETIVOS DEL SERVICIO SOCIAL	34
5.1. NIVEL INSTITUCIONAL.....	34
5.2. NIVEL ESTUDIANTIL.....	34
5.3. NIVEL PROGRAMA Y PASANTE.....	34

CAPITULO VI. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA

ASSA DE MÉXICO.----- 35

6.1. DELEGACIÓN POLÍTICA, LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y

SERVICIOS CON LOS QUE CUENTA.----- 35

6.2. HISTORIA Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

ASSA DE MEXICO.----- 35

6.3. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN CONFORMADA
DE LA EMPRESA ASSA DE MÉXICO----- 37

CAPITULO VII. ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE EL

SERVICIO SOCIAL----- 38

7.1. CONCLUSIONES DEL SERVICIO SOCIAL.----- 40

7.2. PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES DEL SERVICIO SOCIAL.----- 41

CONCLUSIONES GENERALES----- 42

BIBLIOGRAFÍA----- 44

INTRODUCCION

En toda organización laboral se debe dar un desarrollo empresarial incluyendo los recursos humanos; por ser así, se tiene que contar con el personal adecuado para realizar cualquier actividad dentro de la misma organización.

El aspecto humano dentro de la empresa es esencial para determinar el futuro de la misma, por lo tanto, la responsabilidad más importante dentro de la organización es la gestión de los recursos humanos. Los cuales, por una parte, se encargarán de evaluar la motivación, la moral, el compromiso, la habilidad y la personalidad que posee o debe poseer el trabajador para desarrollar la actividad laboral asignada.

Por otra parte, el departamento de recursos humanos realiza junto con el psicólogo diversas funciones, entre las que se encuentran: capacitar a los empleados, realizar análisis de puestos, diseñar programas de evaluación de conducta laboral, inducción de personal, elaborar las reglas y obligaciones de los trabajadores, así como también de llevar a cabo el reclutamiento y la selección de personal.

De lo anterior, si se quiere cubrir una vacante, se debe establecer un correcto proceso de reclutamiento, el cual será uno de los pilares básicos para un excelente funcionamiento de la empresa; utilizando los medios existentes como anuncios, prensa, radio, televisión, entre otros; se pretende informar a los candidatos de los puestos vacantes existentes dentro de la misma. Cada institución laboral tiene la libre decisión de utilizar cualquier medio con el fin de conducir a los candidatos a la preselección.

La selección es quizás el paso más importante dentro del sistema de una compañía porque el objetivo es seleccionar al personal más apto con el fin de instalarlo para que realice una actividad dentro de alguna área laboral. Con la selección se definirán las características personales, sociales y empresariales que permitirán al candidato tener un mejor desempeño laboral.

Después de que se tiene al candidato seleccionado y evaluado, y se conocen las cualidades de capacidad intelectual, emocionales y de personalidad del mismo; se lleva a cabo una conjunción entre la persona y el puesto a cubrir con la finalidad de que el nuevo trabajador se ajuste a las necesidades, a la cultura y a los objetivos organizacionales establecidos por la empresa.

Al revisar las fases del reclutamiento y selección de personal llevadas a cabo en la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (ASSA) de México, se hace con el fin de contrastar lo revisado con lo realizado dentro de esa organización laboral.

CAPITULO I. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La tarea de encontrar gente que tenga o posea el potencial para desarrollar el conocimiento, las habilidades y actitudes que permitan a una organización laboral llevar a cabo todas las tareas necesarias para el logro de sus propósitos y objetivos, es obviamente de importancia fundamental. Sin embargo, el proceso total, desde el principio hasta el fin, es complicado. Para que se logre de manera efectiva, se requiere comprender la naturaleza del proceso, de las interrelaciones de sus etapas y componentes y de una aplicación sistemática en la práctica. Como ocurre en todo sistema, aparte de la importancia de cada elemento individual, el descuido o la omisión de cualquier etapa inevitablemente afectará de manera negativa al sistema total.

Dentro de la organización laboral, la Gestión de los Recursos Humanos va a tener una influencia importante, ya que va a ser la que se encargue de las funciones de amplitud organizacional o de actividades diseñadas para influir en la efectividad de los empleados dentro de la organización. Por lo anterior, se establecerá la planificación, las políticas y estrategias, hasta llegar a la clasificación del puesto a ocupar

PLANIFICACIÓN, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS.

1.1. PLANIFICACIÓN.

La planificación de los recursos humanos se ha aplicado en un sentido general desde que el ser humano empezó a colaborar en grupos de trabajo para realizar diferentes tareas.

La importancia de planificar los recursos humanos dentro de una empresa nunca ha estado en duda y se han dedicado muchos esfuerzos para optimizar los recursos financieros y de capital. Actualmente el panorama de los recursos humanos ha tenido una evolución sobresaliente, por lo que ahora es uno de los pilares básicos de los que va a depender la empresa para optimizar su desarrollo.

La planeación de los recursos humanos mejora las contribuciones del departamento de personal hacia los objetivos de la organización. Quizá más que cualquier otra actividad de recursos humanos la planeación le permite al departamento de personal actuar en forma práctica y no en forma reactiva.

Sikula (1), define la planeación de los recursos humanos como: "El proceso para determinar los requerimientos de la fuerza de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos con el fin de realizar los planes integrales de la empresa".

La planeación de los recursos humanos significa tenerla cantidad y la gente necesaria en los puestos adecuados en el momento apropiado, haciendo la clase correcta que produce a largo plazo los beneficios máximos para la organización y el individuo. La planeación de la organización es la actividad consciente, es un enfoque orgánico orientado al proceso para el cambio organizacional y la eficiencia administrativa.

1 SIKULA, A. "Administración de recursos humanos en empresas", México, LIMUSA, 1992.

Con la planeación de los recursos humanos se predice la oferta y la demanda futura empleadas en la organización. Permite a los especialistas del personal proporcionar la fuerza de trabajo apropiados que necesita la empresa. De modo ideal todas las organizaciones deben identificar sus necesidades de empleados a corto y largo plazo. Los planes a corto plazo son las vacantes del año en curso, y a largo plazo son de dos, cinco o diez años próximos.

Para Werther (2), con la planeación se busca:

- a) Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- b) Adecuar las actividades eficientes del personal con objetivos futuros.
- c) Lograr economías en la contratación de personal.
- d) Efectuar una demanda importante sobre los mercados laborales locales.
- e) Coordinar diferentes programas de administración de personal, tales como planes de acción afirmativa y las necesidades de contratación.

Sin embargo los cambios y presiones ejercidas por factores económicos, tecnológicos y sociales obligan a las organizaciones de toda clase a estudiar los costos y aspectos humanos de trabajo en forma más seria.

El propósito general de la planeación según Tyson y York (3), son los siguientes:

1. El balance en el costo entre la utilización de la planta y la fuerza de trabajo, lo cual implica comparar los costos y gastos y elegir el más óptimo.
2. La determinación de las necesidades de entrenamiento. Este aspecto es fundamentalmente importante para los programas de capacitación.
3. La formación de administradores. Es necesario que cuenten con experiencia para asegurar la efectividad del trabajo, y con los problemas que surjan del proceso de reconciliación de estos efectivos de la organización y esto depende de la información exacta sobre las situaciones presentes y las futuras en todos los puestos administrativos.
4. Las relaciones industriales. se tiene la necesidad de hacer suposiciones respecto a la productividad, y las implicaciones de la fuerza de trabajo, y de la combinación de ambas.

En la práctica la planeación de los recursos humanos está en relación con la demanda y la oferta factores.

Los conocimientos en la planificación de los recursos humanos son útiles tanto en las organizaciones pequeñas como grandes. Muestra en las pequeñas empresas los problemas a las que se enfrentan cuando se amplían con rapidez. En las grandes organizaciones se puede obtener beneficios al conocer la planeación de empleos, ya que revela métodos para que las funciones de personal sean más eficaces.

2 WERTHER, W. "Dirección de personal y recursos humanos", México, McGraw-Hill, 1982.

3 TYSON, YORK, A. "Administración de personal", México, Trillas, 1989.

1.2 POLITICAS

Las políticas buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de la persona. Las políticas son las reglas establecidas por parte de los dirigentes de la organización para gobernar determinadas funciones, así como también tener la seguridad de que se cumplan dichas funciones de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo los resultados de funciones específicas.

Chiavenato (4) clasifica las políticas en dos tipos:

- I. En cuanto al nivel de la estructura organizacional que son aplicadas:
 - a) Políticas generales de la empresa. Son guías para la acción y bajo las cuáles se conforman todas las demás políticas.
 - b) Políticas administrativas. Establecidas para la orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa.
 - c) Políticas operacionales. Establecidas para la orientación de los supervisores.
 - d) Políticas funcionales o de asesoría. Gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados, como contabilidad, ingeniería, etc.
- II. En cuanto al contenido cubierto por las políticas de admisión, de salud, de entrenamiento, de seguridad, de salarios, de beneficios, etc.

Las políticas sitúan el código de valores éticos de la organización que a través de ellas gobierna sus relaciones con los empleados, accionistas, consumidores, entre otros. A partir de las políticas se pueden definir los procedimientos que deben ser implantados, que son cursos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

1.3. ESTRATEGIAS.

Una estrategia puede catalogarse como un programa de acción específico. Estos programas de acción proporcionan los detalles especiales acerca de lo que debe hacerse con el fin de integrarse eficazmente las necesidades de los recursos humanos dentro de la naturaleza de sistemas del proceso de la planeación de los mismos.

Dentro de la planeación estratégica se tiene que llevar a cabo la adaptación de los recursos humanos y habilidades de la organización en forma cambiante aprovechando sus oportunidades y evaluando las metas a alcanzar. Por lo tanto, la misión refleja el propósito de la organización, determina el porqué de su existencia y establece el concepto del negocio en que se encuentra involucrada.

Para Arrane (5), la misión es una descripción concisa de lo que hace la organización y cuales son las características que le permiten proporcionar bienes, productos y servicios satisfactorios a sus clientes.

4 CHIAVENATO, I "Administración de recursos humanos", México, Mc Graw-Hill, 1988.

5 ARRANE, A "Planeación estratégica integral", México, I.C.E.E., 1995

En relación a la visión, que se refiere a la impresión que tiene el número uno de la empresa, el presidente. Que visión tiene del futuro de la misma. Qué quiere que la empresa sea en el futuro. Toda visión se complementa con una visión clara y profunda del entorno nacional e internacional. Estos son los objetivos y metas a las que llega una organización laboral.

Los objetivos vitales para la empresa son la supervivencia de la misma, entre lo que destacaría tener productos o servicios satisfactorios, mercado de clientes, tecnología, personal y capital. El crecimiento es la base fundamental con lo que se busca aumentar el volumen de su negocio en donde se desenvuelve. Como meta principal lo que se busca en la empresa es generar utilidad, para así, asegurar la permanencia en el mercado, así como una fuente de trabajo para sus empleados, un ente que participa en la actividad económica del mercado.

Para Sikula (6), los programas de acción o estrategias pueden implantarse en cierto número de áreas generales de personal. Las áreas más comunes de acción son:

a) Reclutamiento y selección.

Los programas especiales de reclutamiento y selección suelen ser el resultado final de actividades de auditoría y pronóstico. El objetivo de estos esfuerzos es contratar a los tipos de empleados cuyas habilidades tendrán la mayor demanda y la mejor oferta en el futuro.

Las actividades exactas que ocurren dentro del programa especial de reclutamiento y selección varían de un programa a otro y de una compañía a otra. Las acciones que podrían emprenderse implican visitas de reclutamiento a las universidades, anuncios de los puestos libres en los medios de comunicación masiva, procedimientos simplificados de la selección en los cuales se eliminan ciertos procedimientos de prueba, paquetes especiales de compensaciones y prestaciones, y clasificaciones especiales a prioridad por antigüedad, Werther (7).

b) Capacitación del empleado.

Los programas especiales de capacitación de empleados son el resultado de esfuerzos de una planeación. En esta forma alternativa de acción se reconoce que las necesidades futuras de recursos humanos organizacionales pueden satisfacerse al menos en parte si se capacita a los empleados actuales para que realicen trabajos que dominarán en el futuro.

El propósito de estos programas de entrenamiento y reentrenamiento es el de obtener las habilidades necesarias de la fuerza de trabajo para el futuro tomándolas de los miembros actuales de la empresa.

c) Desarrollo administrativo.

Cuando la capacitación del empleado se da a nivel de supervisión o administrativo de una organización, se le suele conocer como desarrollo administrativo. Los puestos administrativos tienen tantas probabilidades de cambiar en cuanto a su alcance, deberes asignados, responsabilidades requeridas, así como los trabajos que no sean de supervisión.

d) Negociaciones colectivas de relaciones laborales.

Si los trabajos anticuados se eliminaran gradualmente, los sindicatos suelen pedir el reentrenamiento y la reubicación del trabajador.

6. SIKULA, A. "Administración de los recursos humanos: conceptos prácticos", México, LIMUSA, 1989

7. WERTHER, W. "Administración de personal y recursos humanos", México, McGraw-Hill, 1992

El hecho de que se les pidan nuevas habilidades al trabajador en una fecha futura suele ser motivo de descontento laboral, presente o futuro.

Si los empleados llegan a cambiar de un trabajo sindicalizado a un puesto no sindicalizado, o viceversa, las actividades de planeación deberían concentrarse en las relaciones futuras entre la gerencia y los trabajadores. Esto necesita de la formulación de políticas, procedimientos y reglas provisionales, que se aplicaran a los ambientes laborales futuros. Con esto se busca que un departamento se limite a realizar estas actividades; los recursos humanos van a ser los encargados de llevarlos a cabo.

1.4. RECURSOS HUMANOS.

Dentro de las organizaciones laborales, para lograr sus objetivos, se requiere una serie de recursos humanos. No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esta actividad: conocimientos, experiencia, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potenciales, salud, etc. Los recursos humanos pueden llegar a perfeccionar el empleo y el diseño de todos los recursos, tanto técnicos como materiales dentro de la empresa.

Los recursos humanos son de suma importancia dentro de la organización y merece una descripción detallada sobre lo que deben poseer en su peculiaridad. Para Arias Galicia (8), son cinco aspectos básicos:

- a) Los conocimientos, la experiencia y las habilidades, son patrimonio personal y no pueden ser propiedad de la organización laboral. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno convencimiento (salvo la pena impuesta por la autoridad judicial, las funciones censales, electorales, entre otros.) y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode siendo ilícitos, artículos 2o, 4o, y 5o, constitucionales vigentes (9)
- b) Las actividades que realiza cada persona dentro de la organización son voluntarias; no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa; aunque en la realidad al empleado se le imponen actividades de las cuales no obtiene ningún beneficio.
- c) Las experiencias, los conocimientos y las habilidades, son intangibles, se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y efectiva.
- d) El total de recursos humanos de una empresa o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. En el primer término se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades o intereses desconocidos o pocos conocidos por las personas, para ello un auxiliar valioso son los Test psicológicos y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, a través de la educación, la capacitación y el desarrollo.

8. ARIAS, F. "Administración de recursos humanos", México, Trillas, 1989.

9. RABASA Y CABALLERO "Constitución Mexicana", México, Porrúa, 1996.

- e) Los recursos humanos son escasos, no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos y experiencias. El conjunto de características que hace destacar a la persona en estas actividades sólo es poseído por un número inferior total. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo.

En términos generales, entre más escaso resulte el recurso más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

1.5. CULTURA EMPRESARIAL.

Dentro de toda organización laboral, los conocimientos básicos de como se encuentra integrada la empresa es básico para iniciar a laborar; la cultura empresarial designa un sistema de significados comunes entre los miembros que distingue a una organización de otras. Dicho sistema es, al realizar un análisis, un conjunto de características fundamentales en una organización.

Para Robins (10), son siete las características que posee la cultura empresarial, entre las que se encuentran las siguientes:

- I. Autonomía individual. Es el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.
- II. Estructura. Es el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.
- III. Apoyo. Es el grado de ayuda y fiabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- IV. Identidad. Es el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
- V. Desempeño-Premio. El grado de distribución de premios es de acuerdo al desempeño.
- VI. Tolerancia del conflicto. Es el grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.
- VII. Tolerancia de riesgo. Es el grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo e innovador.

La cultura cumple con funciones dentro de una organización, en primer lugar define los límites, establece distinciones entre una organización y otra. En segunda, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo, cuando incrementa la inestabilidad del sistema social.

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados. La cultura es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actividades y el comportamiento.

10 ROBINS, S "Comportamiento organizacional", México, Prentice Hall, hispanoamericana, 1987.

Pero existen diversas actividades a realizar dentro de una organización por lo que se hace factible elaborar un análisis del trabajo.

1.6. LA APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DEL TRABAJO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

Antes de la creación del departamento de personal en una organización los gerentes de cada área tienen a su cargo todos los aspectos relativos al personal debido a su familiaridad con las funciones de las personas que estarán a su cargo.

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más y más funciones se delegan en el departamento de personal o de recursos humanos.

A su vez ese departamento no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos, esa información debe obtenerse mediante el análisis de puestos o de trabajo.

1.6.1. DESCRIPCIÓN.

La base real para una descripción del análisis del trabajo o un análisis de puesto puede variar desde una imagen mental por parte del empleador hasta una investigación y un análisis elaborado del puesto por medio de observaciones, entrevistas, cuestionarios o incidentes críticos.

Grados (11), define la descripción de puestos como un producto del análisis que consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto con base a las funciones que este comprende. Este autor dice que el análisis del puesto consta de tres partes:

a) Descripción del encabezado (ficha de identificación).

Abarca:

- Título del puesto: Con el que se conoce cotidianamente.
- Clave: Número que se da en el archivo.
- Categoría: Se engloba en el nivel ejecutivo, mando intermedio u operativo.
- Horario: Hora de entrada y salida.
- Sueldo asignado al puesto.
- Ubicación del puesto.
- Jerarquía y contacto: Relaciones internas con la empresa.
- Número de trabajadores que desempeñan el puesto.

b) Descripción genérica.

Es una explicación al conjunto de las actividades del puesto como un todo y en una forma breve. La principal función es mencionar el objetivo básico de éste.

c) Descripción específica.

Es una descripción detallada de las operaciones que se realizan en un puesto determinado. Incluye las siguientes partes:

- Actividades diarias.
- Actividades periódicas.

11 GRADOS, J. "Inducción, reclutamiento y selección de personal", México, El Manual moderno, 1988.

- Actividades eventuales.
- Accesorias del puesto.

Fuench (12), describe los usos que se le dan a la descripción del análisis del trabajo o puesto:

- I. Se puede utilizar como base para una discusión grupal productiva, en donde se detectan los problemas de la estructura.
- II. Se logra un resumen de las cualidades del trabajador necesarias para el empleo. Estas son útiles en el reclutamiento y la selección del personal.
- III. Quienes planean pueden hacerlo más inteligentemente si se conocen las obligaciones del puesto, las cualidades del trabajador, y el reclutador es más eficiente al describir el puesto solicitado.
- IV. Finalmente la descripción de puestos se puede utilizar para la evaluación de los mismos puestos.

1.6.2. VALORACIÓN.

Los enfoques primitivos se basan simplemente en la evaluación del analizador acerca de los requerimientos del empleo derivados de sus observaciones y entrevistas. Delimitados de esta manera, Los enfoques primitivos se basaban simplemente en la evaluación las características tenían una tendencia vaga y ambigua. Además era virtualmente imposible que las características así obtenidas pudiesen ordenarse en una jerarquía de relativa importancia.

En los intentos que se han efectuado en fecha reciente para delinear las especificaciones de los trabajadores se utilizan procedimientos más sistemáticos. Para Siegel (13), se comienza con una lista de la destreza, las capacidades y de los rasgos del cargo que pudieran ser importantes para cualquier empleo a desempeñar. Cada parte de la lista esta definida con todo cuidado y acompañada de una escala de valores de acuerdo con la cual el analizador estima el grado de importancia de cada una de las características del empleo que se trate.

Así pues, la valoración de puestos es "el proceso de determinar el valor relativo de los puestos dentro de una organización, y las descripciones de puestos, el cual puede proporcionar información básica para la toma de decisiones." Fuench, (14).

1.6.3. CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.

Así como las estructuras de los departamentos de personal varían considerablemente en las organizaciones, también existe una diferenciación en la clasificación de puestos en los departamentos de recursos humanos, que permitan un mejor conocimiento de las actividades a desarrollar en cada puesto. Sin embargo básicamente existen cuatro clasificaciones. Heber, Donald y Shewab (15), las describen como:

12. FUENCH, "Administración de recursos humanos", México, NORIEGA-LIMUSA, 1991

13. SIEGEL, L. "Psicología Industrial", México, CECSA, 1990.

14. Op Cit

15. HEBER, DONALD Y SHEWAH "Administración de recursos humanos y personal", México, CECSA, 1985

Los puestos de apoyo. Por lo general son de trabajo de oficina, comprendiendo mecanógrafas, empleados y recepcionistas. Lo más característico de este puesto es el interés de hacer acopio de datos y el mantenimiento de registros. Los individuos que ocupan estos puestos tienen un grado académico de secundaria o un nivel técnico.

Los puestos técnicos/profesionales. Son las especialidades dentro de un área de actividad funcional, como compensación, contratación externa de personal y relaciones laborales. Los ocupantes de estos puestos suelen tener una preparación universitaria formal en administración de los recursos humanos/personal. Algunos pueden ser promovidos de los puestos de apoyo.

El gerente de personal de operaciones. Es el que administra y coordina las actividades funcionales pertinentes. Además se requiere que el gerente arregle las dificultades cuando ocurran y aplique las políticas y conocimientos sobre el comportamiento humano al tratar con incidentes específicos.

Ejecutivo. Ayuda a eslabonar la función del personal con otras funciones de línea. Sus responsabilidades requieren la aplicación de recursos a las diferentes áreas de actividades del personal funcional.

De lo anterior se desprende que es importante llevar a cabo una correcta clasificación de puestos que permita distribuir el trabajo que va a desempeñar cada persona de acuerdo a sus habilidades dentro del departamento de recursos humanos.

Como parte de una organización laboral el departamento de recursos humanos es quién tiene la obligación de vigilar el buen funcionamiento y desempeño de los trabajadores empleados en cualquier organización. Sin una buena planificación no se tendría el personal con las características adecuadas que requiere el puesto o trabajo a desarrollar, es decir, a la larga la fuerza de trabajo inapropiada repercutirá a tal grado que no se llegarán a cumplir los objetivos y necesidades a alcanzar tanto de la empresa como del trabajador.

De igual manera si no se establecen las políticas entendidas como reglas, que rigen el comportamiento, actividades y funciones tanto de los empleados, los accionistas y los consumidores dentro de una organización no se llegará al desarrollo de los objetivos deseados por parte de la empresa y de las personas relacionadas con ella.

Sin una estrategia o un programa de acción bien definidos dentro de una organización, no se tendrá claro la misión, visión y objetivos de la misma. Por lo tanto, el propósito y el porqué de su existencia al proporcionar servicios, bienes y productos satisfactorios a los clientes se verá dañado. En cuanto a la visión de la empresa por parte del presidente de la misma, no será clara hacia donde se dirige el desarrollo organizacional en el futuro.

Asimismo, al entender como objetivos los productos o servicios satisfactorios a ofrecer, mercado de clientes, tecnología, capital y personal, que aseguran la utilidad dentro del mercado económico en que se desenvuelve dicha organización; cada empresa debe definir claramente cuales son los objetivos que desea alcanzar.

Por último, si no se llevará a cabo un correcto análisis de trabajo para seleccionar y contratar personal, se corre el riesgo de no conocer las características y los requisitos que debe poseer el

candidato y que exige el puesto vacante a ocupar. Por lo anterior, para colocar a las personas idóneas es necesario llevar a cabo un correcto reclutamiento y selección de personal.

CAPITULO II. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

El origen de toda acción de reclutamiento se sitúa en la necesidad que la empresa tiene de los empleados. El reclutamiento se emplea para encontrar a las personas con las características deseadas en un plazo conveniente, ello supone que se deben llevar a cabo las acciones oportunas para localizar y contratar a los candidatos que le interesan a la empresa, por eso el reclutamiento es uno de los pilares básicos para llegar a la contratación de personal.

2.1. EL RECLUTAMIENTO COMO PROCESO.

La búsqueda de los nuevos empleados para la organización es un desafío continuo para el departamento de personal. En ocasiones, la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con anticipación, debido a los planes detallados de los recursos humanos.

Por lo general el proceso de reclutamiento inicia cuando existe un puesto vacante, ya sea de nueva creación o bien resultado de alguna promoción interna dentro de la empresa. Las bases que pasa el reclutamiento de personal como requisición previa, son las siguientes:

- a) La requisición o solicitud al departamento de personal. Aquí se contienen los datos importantes sobre el puesto: la unidad orgánica, edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia, salario, entre otros. La requisición del personal se manda al jefe de recursos humanos, con el propósito de que en el tiempo justo y con base a las necesidades específicas, se le suministre el personal necesario.
- b) Políticas de personal.

Una política es una orientación permanente que proporciona guías generales para analizar la acción administrativa en direcciones específicas. Cuando no existen políticas a seguir la gente estará expuesta a cometer ciertos errores que fácilmente se podrían evitar. Las políticas deben ser por escrito, claras y precisas.

- c) Análisis de puestos.

En el análisis se busca obtener la comprensión del puesto con la finalidad de:

- 1) qué actividad aplica el puesto y,
- 2) qué tipo de individuo debe ser contratado. Con esto se busca lo que debe poseer el solicitante y lo que posee realmente.

Para Chiavenato (16), el reclutamiento es "un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de alguna organización".

Desde el punto de vista de Rodríguez (17), en una organización el reclutamiento en su proceso distingue dos etapas importantes:

- I. Las fuentes de reclutamiento.
- II. Medios de reclutamiento.

16. Op. Cit

17 RODRIGUEZ, J "Administración moderna de personal", México, EFACSA, 1997.

I. Fuentes de reclutamiento.

Son los lugares de origen donde se podrán encontrar los recursos humanos necesarios. Las fuentes de reclutamiento van a ser las encargadas de otorgar la información necesaria a las personas que se van a dirigir a la empresa para cubrir alguna vacante.

II. Medios de reclutamiento.

Es el proceso de comunicación en el mercado de trabajo, es decir, son las diferentes formas o conductos que se utilizan para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así atraerlos hacia la organización solicitante de personal.

2.2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO: INTERNAS Y EXTERNAS.

FUENTES INTERNAS.

Son aquellas que sin la necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporciona a ésta el personal requerido en el momento oportuno.

Jaime Grados (18), menciona las fuentes más importantes, entre las que destacan:

- a) Sindicatos. Es una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante que entra en el dominio del sindicato.
- b) Archivo o cartera de personal. Se integra con personal que ya ha tenido contacto con la empresa y fueron archivados sus datos. Algunas de estas solicitudes tienen las características requeridas por el puesto vacante, y el psicólogo deberá utilizarlas cuando las circunstancias lo requieran.
- c) Familiares y recomendados. Se hace uso de esta fuente cuando se boletina la vacante entre los propios trabajadores de la empresa, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si la política de la empresa lo permite.
- d) Promoción o transferencia interna de personal. Esto sucede cuando el psicólogo encargado estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido o transferido, según el caso, al puesto vacante. Se consideran tanto aspectos de conocimientos como de aprendizaje y responsabilidad o, en su defecto, la capacidad para desempeñar el puesto.

FUENTES EXTERNAS.

Son aquellas a las que el psicólogo recurre, consulta de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico y que son ajenas a la empresa. Amaro (19), destaca entre las más importantes las siguientes:

18 GRADOS, J "Inducción, Reclutamiento y Selección de personal", México, EL Manual moderno, 1988
19 AMARO, R "Administración de personal", México, LIMUSA, 1989

- a) Universidades. Los centros de estudios universitarios constituyen un gran campo de exploración para obtener personal calificado. Sobre todo cuando la universidad ofrece carreras cortas a nivel técnico, con la finalidad de proveer personal técnicamente formado para la rama industrial, comercial o agrícola.
- b) Oferta de servicios. A estas acuden personas interesadas en obtener empleo. Esta afluencia será mucho mayor cuando exista más desempleo en un país dado.
- c) Asociaciones profesionales. Estas organizaciones tienen la ventaja de ofrecer personal con experiencia en el ejercicio profesional. Claro está que su aporte como fuente de reclutamiento dependerá del grado de dinamismo de sus ejecutivos, con la finalidad de integrar adecuadamente la clase profesional a que pertenezcan sus miembros y de la solvencia y prestigio de que goce la comunidad.

Las fuentes internas y externas de reclutamiento, obedecen a ciertas técnicas para su mayor efectividad, por lo que se busca dar una información más detallada de las mismas.

2.3. TÉCNICAS Y MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO.

Son las maneras por medio de las cuales se realiza el reclutamiento. Son los medios que va a utilizar la empresa para informar al mercado los requerimientos de vacantes que deben ser cubiertos.

Chiavenato (20), resalta las principales técnicas y métodos, como lo son:

- a) Carteles en la puerta de la empresa. Muchas empresas colocan carteles en sus entradas o en locales visibles de sus oficinas, los cuales pueden ser leídos por las personas que transitan por las inmediaciones de la empresa.
- b) Presentación de candidatos por funcionarios de la empresa. Se lleva a cabo dentro de la misma empresa, por medio de cartas o comunicados de las vacantes que surgen, para que los funcionarios recomienden a personas allegadas a ellos para una presentación inicial.
- c) Archivo o candidatos. Esta es una de las técnicas más eficaces. En la medida que surgen los candidatos y no son aprovechados, por alguna razón son guardados. En donde solo se elige al candidato idóneo cuando surja alguna vacante.
- d) Agencias de reclutamiento. Son empresas prestadoras de servicios especializados en el reclutamiento de personal. Existen agencias de reclutamiento especializadas en los más diversos tipos de candidatos para vacantes diferentes.

La elección de la técnica va a depender del puesto y del perfil del candidato que se busque y con las fuentes elegidas.

Otra técnica de las más conocidas es la del anuncio de prensa. Aquí el vehículo de reclutamiento es el periódico que es leído por el candidato real o vacante. Por ser una de las técnicas de mayor rentabilidad merece un apartado especial.

2.3.1. Anuncios de prensa: elaboración e interpretación.

20 CHIAVENATO, I "Iniciación a la administración de personal", México, Mc Graw-Hill, 1993

Los periódicos, y en algunos casos las revistas especializadas, ofrecen un método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos llegan a un mayor número de personas, que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos, los periódicos son utilizados por muchos reclutadores.

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Son la forma más común de solicitar empleados.

Resulta importante redactar los avisos de prensa desde el punto de vista del candidato. En general es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Debido al costo del anuncio será proporcional a la extensión del texto, siempre es preferible que sea breve y conciso. Para Werther y Keith (21), el anuncio debe incluir por lo menos tres elementos importantes como mínimo, y son los siguientes:

- I. La responsabilidad del empleo, y no un título desprovisto de sentido para el lector.
- II. La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los medios que debe emplear y la información inicial que será necesaria presentar.
- III. Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

Dentro del anuncio de prensa, los siguientes son los puntos básicos que deben cumplir, pero en lo que respecta a su elaboración e interpretación los elementos principales, los describe Stanton (22), para su mejor comprensión:

a) Clave.

Atrae la atención de los lectores que poseen el adiestramiento o experiencia que se indica.
Elimina a las personas incapacitadas.
Identifica al anuncio como un aviso de reclutamiento.
(la clave no siempre es necesaria).

b) Encabezado

Atrae al lector y estimula a leer el anuncio.
Resume el mensaje del anuncio.

c) Ilustración.

Logra la atención del lector.
Sostiene al encabezado.
Define visualmente al trabajo, al campo de la misma industria.
Complementa el mensaje del anuncio como información no verbal. No todos los anuncios de despliegue necesitan ilustración.

d) Tipo de letra de despliegue.

Crea espacio y visibilidad.
Facilita leer el encabezado.
Realza el atractivo del anuncio.

21. WERTHER Y KEITH "Administración de personal y recursos humanos", México, Mc Graw-Hill, 1991
22. STANTON, E. "Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal", México, LIMUSA, 1989

- e) Espacio en blanco.
Alta los elementos del anuncio para lograr mayor impacto visual.
Realza el atractivo y la facilidad de la lectura al evitar la apariencia de apretado.
- f) Cuerpo del anuncio (texto).
Sostiene el mensaje principal.
Se amplía sobre puntos fijados en el encabezado.
Proporciona la información acerca de oportunidades, compañía y campos de acción para motivar al lector.
- g) Tipo de letra del cuerpo del anuncio.
Presenta el texto del anuncio en forma legible.
- h) Subencabezado.
Dividen al texto para mayor legibilidad.
Mantiene el interés del lector en el mensaje.
Introducen una sección especial del anuncio.
- i) Especificación del trabajo.
Describe una lista de vacantes y sus requisitos.
(Algunas veces solo consiste en una lista de trabajos).
- j) Información sobre contactos.
Proporciona fuentes de nueva información, en donde enviar el curriculum, etc.
- k) Línea de acción afirmativa.
Asegura a los aspirantes en potencia acerca de la existencia del acatamiento legal de la compañía.
- l) Logotipo. Es la firma oficial de la compañía.
Atrae la atención del lector si la compañía es muy conocida.
Identifica a la organización.
Establece la imagen de la compañía.

Lo anterior es una forma de atraer más la atención sobre los empleos que ofrecen algunas empresas, así como su elaboración y su interpretación con el fin de hacerlo más atractivo para los lectores, además de ser esta una de las técnicas más eficaces del reclutamiento.

Una vez que se han presentado a la empresa las personas a solicitar el puesto especificado, se descartan los elementos que no estén aptos, es decir, un filtro entre el reclutamiento y la selección.

2.4. PRESELECCIÓN: ANÁLISIS, CLASIFICACIÓN Y RESPUESTA A LAS CANDIDATURAS.

De las fuentes internas o externas se van a obtener respuestas de diferentes candidatos a la solicitud de cubrir el puesto de trabajo, aunque éste se encuentre bien delimitado y especificado se puede encontrar en el mejor de los casos, con una cierta variedad de respuestas y candidatos que obligan a realizar una preselección de estos. Se encuentra el reclutador en una fase puente entre el reclutamiento y la selección, la cual se concreta con una serie de especificaciones, entre las que describe Sánchez (23), a continuación:

ANÁLISIS.

Va a estar determinado por la presencia de los candidatos en los que se va a definir si es apto o no para cubrir la vacante dentro de la empresa. Aquí se va a determinar si se selecciona o se descarta el candidato.

CLASIFICACIÓN.

Se van a encontrar los candidatos que cumplan los requisitos, por lo que se pasarán a la selección, los que no cumplan con los requisitos y no respondan a la mayor parte de las exigencias, no serán considerados. Los candidatos dudosos, que no se ajusten en algún aspecto o requisito, o les faltan datos o información se mantendrán en reserva.

RESPUESTA A LAS CANDIDATURAS.

Se da una respuesta a los que cumplan con los requisitos, para proceder a citar a los candidatos y así no dilatar el proceso de selección. También se responde a los que no se adecuan a las características del puesto a ocupar, para evitar falsas expectativas y poder contar con su colaboración en futuras ocasiones y salvaguardar la imagen de la empresa. Se dice que al responder a estas personas se cumplen tres factores:

- a) Por justicia. Por la atención o molestia al mandar su oferta.
- b) Por política. Para la imagen de la empresa.
- c) Por inteligencia. Para futuras necesidades de la empresa.

En este sentido puede ser aconsejable indicar que sus características podrían ser de interés para otros puestos en futuras selecciones. Con los candidatos que cumplan los requisitos se procede a efectuar la correspondiente selección.

CAPITULO III. SELECCIÓN DE PERSONAL.

Una vez llevado a cabo el reclutamiento, la siguiente etapa es la selección. Cada día se perfeccionan más las bases para seleccionar a las personas que desempeñarán alguna actividad dentro de la organización laboral, por lo anterior, se destacan modelos más eficaces para que el proceso de selección de personal junto con métodos de selección sea más productivo.

3.1. PRINCIPALES MODELOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

Dentro de los modelos de selección destacan dos por su mayor jerarquía e importancia, los modelos son:

A. El modelo tradicional de selección de personal (Validez predictiva).

Este modelo se refiere básicamente a medir el rendimiento laboral de los candidatos a ocupar los puestos vacantes dentro de una empresa, con el fin de rechazar o aceptar a los mismos aspirantes. En el campo laboral se aplica al desarrollo de una metodología capaz de evaluar la eficacia actual existente dentro de cualquier industria.

Korman (24), indica una serie de características que deben cubrirse para llevar a cabo este modelo, como son:

Análisis del puesto de trabajo. Consiste en estudiar las características y conductas que se requieren para el puesto. Es por esto que se debe tener conocimiento del trabajo para el cual se va a seleccionar, y en donde también se puede observar el rendimiento de la persona que va a ser empleada.

Desarrollo del problema. Consiste en decidir cómo se medirán las diferencias individuales de los aspirantes al puesto del trabajo. Una de las formas para detectar esas diferencias son los test psicológicos, ya que son un instrumento muy valioso.

Aplicación de los predictores (test). Una vez elegido el instrumento para medir la conducta, se han de aplicar a los aspirantes del puesto al trabajo en cuestión. Sin embargo no pueden utilizarse como fundamento en la selección.

Validación cruzada. Consiste en aplicar el mismo análisis de puesto de trabajo para el tipo similar de aspirantes.

B. El modelo de validez concurrente.

Este modelo se refiere al rendimiento laboral, y se utiliza para los mismos grupos de empleados actuales de la empresa. El procedimiento es muy parecido al tradicional, excepto que el éxito de la empresa se le atribuye al personal que ocupa actualmente el puesto o empleo en donde el rendimiento se conoce.

24 KORMAN, A. "Psicología industrial y de las organizaciones", Madrid, EDIT. MOROVA, 1979

Korman hace énfasis en el modelo de la validez concurrente ya que implica los mismos supuestos que el modelo tradicional; como una naturaleza estática del puesto del trabajo, la semejanza entre las características de los aspirantes y la necesidad de disponer de un gran número de personas que realizan un mismo trabajo.

3.2. EL PROCESO DE SELECCIÓN.

El proceso de selección varía de una empresa a otra, debido a las diferentes formas de pensar en cuanto a la selección de empleados; así también, consiste en una serie de etapas que deben superar los candidatos, y por lo tanto, "es un proceso para determinar cuales son dentro de todos los solicitantes los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto" Rodríguez.(25)

Para Byars (26), en el proceso de selección existen siete etapas básicas que cualquier empresa requiere para llevar a cabo una buena selección, las etapas son:

Selección preliminar de solicitud.

La solicitud está destinada a eliminar a solicitantes carentes de aptitudes. En la selección preliminar, se estudian las solicitudes, las hojas de datos personales, las calificaciones escolares, los antecedentes de trabajo y habilidades y rendimiento previo de la persona.

Entrevista preliminar.

Se utiliza para eliminar a solicitantes ineptos o sin intereses que han pasado la fase preliminar de la selección, además de verificar otras características que pueden afectar el rendimiento en el puesto.

Test para empleo.

Este tipo de test o pruebas para empleo están diseñadas para predecir una muestra de comportamiento con la cual se pueden hacer inferencias con las futuras acciones o rendimientos en el puesto de una persona. Los test se deben usar con otro tipo de datos del solicitante, ya que representan una ayuda en el proceso de selección.

Contacto con las fuentes de antecedentes y referencias del empleado.

Esto suele hacerse para obtener una evaluación mas objetiva de la persona. Aunque existe una falta de uniformidad en esta verificación debido a la diversidad de las empresas tanto privadas como públicas. La mayoría de los posibles patrones consultarán con tres categorías de referencia: personales, académicas y empleos anteriores. Aunque en realidad esta información tiene mucha variación.

Entrevista para diagnóstico.

Esta es una conversación con la finalidad de que la información obtenida se utilice para saber

25 RODRÍGUEZ, J "Administración moderna de personal", México, ECAFSA, 1997

26 BYARS, L "Administración de recursos humanos", México, Edit Iberoamericana, 1983

si la persona es la mejor y mas apta para el puesto. Permite cubrir todas las preguntas que se consideren necesarias por parte de la empresa y minimiza los prejuicios personales del entrevistador. Una de las mejores formas de determinar el éxito de este tipo de entrevistas es comparar las calificaciones del rendimiento de las personas contratadas, en contra de la evaluación al momento de la entrevista.

Examen físico.

Una vez que el solicitante al puesto cubrió las etapas anteriores del proceso, se requiere aplicar un examen físico, el cual se efectúa no sólo para determinar la elegibilidad del solicitante para los seguros de vida de grupo, de salud y de invalidez, sino también para determinar si tiene capacidad física para desempeñar el puesto.

Uso del juicio personal para la toma de decisión final.

La etapa final en el proceso es la decisión requerida para seleccionar una persona y contratarla para el puesto. La suposición en este momento es que habrá mas de una persona idónea. Si esto es cierto se debe establecer un juicio valorativo con todos los datos del proceso completo, a fin de poseer a la persona mas apta. Si el solicitante ha llevado a cabo con éxito las etapas previas del proceso sus posibilidades de desarrollo dentro de la organización laboral mejorarán.

Además de llevar a cabo correctamente las etapas del proceso de selección, se deben utilizar técnicas y métodos de selección antes de llegar a incorporar al empleado a la empresa.

3.3. TÉCNICAS Y MÉTODOS DE SELECCIÓN.

Con la utilización de técnicas y métodos se busca llegar a la objetividad. Naturalmente, según los casos y las personas, unos son mas eficaces que otros. En el momento de la selección la empresa tiene que adquirir un gran número de datos corrigiendo las innumerables deformidades que aportan al examen el propio individuo y los que introducen las personas o persona que examinan.

Para Chiavenato (27), las técnicas de selección "son medios con los cuales se busca información sobre el candidato y sus características personales". En otras palabras, las técnicas de selección tienden a promover información objetiva sobre las calificaciones, características y comportamiento de los candidatos con un conjunto de informaciones que pueden ser profundas y necesarias, lo cual depende de la calidad de las técnicas y de los profesionales que las utilizan. Por tanto, muchas de las técnicas de selección solamente pueden ser aplicadas por psicólogos que evalúan sus resultados. Entre estos métodos y técnicas destacan el curriculum vitae, cuestionario de ingresos, pruebas o exámenes profesionales y pruebas psicométricas.

A. Curriculum vitae.

El curriculum vitae es la primer información escrita referente a los escrita referente a los datos personales, escolares y laborales que proporciona el solicitante al puesto, al seleccionador. Lo anterior es con la finalidad de saber los aspectos mas generales como nombre, edad,

27. CHIAVENATO, I "Iniciación e la administración de personal", México, Mc Graw-Hill, 1993.

dirección, ocupación actual, estado civil, estudios y cursos realizados, experiencia laboral, etc, que indican si la persona va a ser apta para ocupar el puesto vacante.

B. Cuestionario de ingreso.

Al utilizar cuestionarios es sumamente útil en la selección. Estos cuestionarios tienen por objeto obtener información que permita hacer una valoración previa de los aspirantes, y que será contrastada en pruebas posteriores.

Entre una de las ventajas que señala Ortueta (28), es la obtención de la información sistematizada, es decir, el cuestionario facilita la información de forma ordenada y de acuerdo a los objetivos, lo que va a permitir la comparación con otros candidatos. Con la primer valoración de los aspirantes con los datos recogidos se observa desde el principio si es el personal idóneo para llevar a cabo el trabajo. La base fundamental de la información puede constituir por su formato el elemento de archivo para los datos y documentos exigidos al candidato, así como una guía para efectuar un primer contacto y/o desarrollar la entrevista con el candidato. La entrega del cuestionario de ingreso al solicitante será de manera ideal y de forma previa a la entrevista o primer contacto, hacerlo durante o después de la entrevista puede dar lugar a que su complementación esté supeditada al desarrollo de esta.

C. Pruebas o exámenes profesionales.

Constituyen un modo de comprobar la formación, los conocimientos adquiridos y el nivel de dominio de las tareas del puesto. Es definitiva por lo que a conocimientos respecta, ya que probará si el candidato se halla en condiciones de desempeñar el puesto de trabajo correspondiente. Su utilización se justifica cuando las tareas del puesto a cubrir son especificadas.

Chruden (29),relata tres tipos de pruebas en la selección y son:

- Pruebas teóricas. Se pueden realizar mediante un examen oral, una entrevista o un examen escrito. Por ejemplo, se utiliza el examen oral en aquellos puestos en que es imprescindible el conocimiento de idiomas, aunque es conveniente complementario con un examen escrito.
- El examen escrito presenta la ventaja de poder ser aplicado simultáneamente a varios candidatos y permite una calificación mas justa y objetiva al influir menos en factores de empatía, simpatía y prejuicios. Presenta el inconveniente de no facilitar un mejor conocimiento de la personalidad del candidato.
- Pruebas prácticas. Están orientadas a medir los conocimientos del candidato a nivel de experiencia en la actividad que se trate para seleccionarlo. Este tipo de pruebas son utilizadas principalmente en puestos directivos, que tratan de medir el comportamiento del candidato en situaciones parecidas a las que se encontrará en la realidad concreta del trabajo, valorándose la experiencia.
- Pruebas mixtas. Son una combinación de las anteriores, se comprueba la preparación teórica que posee el candidato y el nivel práctico de conocimiento en la tarea a realizar.

28. ORTUETA, R "Técnicas de dirección de personal", México, LIMUSA, 1981.

29. CHRUDEN, S "Técnicas de dirección de personal", México, LIMUSA, 1987

Cualquiera de este tipo de pruebas han de cumplir ciertos requisitos para cubrir el objetivo de evaluación del conocimiento. La prueba debe ser:

Objetiva.

Debe garantizar la imparcialidad de la persona que examina, de forma tal, que su valoración pueda ser única.

Inédita.

No debe ser conocida por el examinado, para evitar su preparación previa.

Cuantificable.

Que el resultado pueda ser expresado en cifras.

Estandarizada.

Que haya sido contrastada y verificada en un número suficiente de sujetos.

Fiable.

Aplicada varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares y que se obtengan resultados análogos.

Válida.

Que midan con precisión lo que se pretende medir.

Rápida.

Que no exija mucho tiempo para su conexión.

Al examen profesional no hay que supervalorarlo ni tampoco prescindir de él para aquellos puestos que lo requieran, es un elemento más a considerar del conjunto de técnicas y métodos de selección, sin embargo, no hay que dejar de lado las pruebas psicométricas.

D. Pruebas psicométricas.

Los test psicométricos se basan en el análisis de muestras de comportamiento humano, y en condiciones estandarizadas que verifican la capacidad o aptitud, para generalizar y prever el comportamiento de en determinado trabajo.

El test psicométrico es una medida objetiva y estandarizada que mide el comportamiento. Generalmente se refiere a las capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano.

Un test es un instrumento destinado a medir determinados factores psicológicos. La finalidad de ese proceso de medición, facilita la predicción de lo que la persona hará en un futuro. En verdad se mide aquello que va a ser una muestra representativa del comportamiento humano, y se utiliza el resultado de esa medida para comportamientos futuros.

Las pruebas o test psicométricos se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicos, intelectuales y de personalidad; y analizan en qué y cuánto varía la capacidad o la aptitud del individuo, en relación con el grupo tomado como patrón de comparación. Se entiende la aptitud

como potencialidad o predisposición de una persona para aprender determinada habilidad o comportamiento. Chiavenato, (30) La capacidad es la habilidad actual de la persona para llevar a cabo determinada actividad o comportamiento, adquirido a partir del desarrollo de una aptitud por medio del entrenamiento y la práctica.

Fleishman y Bass (31), distinguen tres pruebas o test psicométricos fundamentales para la selección, y son las siguientes:

Pruebas o test de inteligencia.

Se mide la capacidad intelectual a través del factor general de inteligencia, como análisis, síntesis, nivel de pensamiento, etc.

Pruebas o test de aptitudes.

Mide la capacidad necesaria que necesita una persona para que realice tareas concretas y específicas. Tiene como finalidad medir si el individuo posee la capacidad precisa para aprender a realizar bien un determinado trabajo dado.

Pruebas o test de personalidad.

Tratan de aislar y cuantificar el grado en que aparecen determinados factores de personalidad en los individuos como estabilidad emocional, madurez psicológica, motivación, juicio social, etc. De cara a la selección de personal, estos test tratan de valorar aquellos rasgos o características de la personalidad que van a permitir diferencias a las personas más aptas de las menos idóneas para determinado trabajo.

3.4. ENTREVISTA EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

En la mayoría de ocasiones la entrevista se utiliza como medio de selección, ya que permite a la persona que tiene la responsabilidad de contratar de observar al individuo en su totalidad y juzgar su comportamiento directamente. Permite al entrevistador enterarse de lo relativo a los antecedentes, intereses y valores del candidato, y también permite hacer preguntas al solicitante acerca de la organización y el empleo.

En condiciones ideales la entrevista da una muestra válida del comportamiento del solicitante. Aun cuando esté "prevenido" y se cuide de no dar sino la imagen más favorable, el entrevistador experimentado lo puede sondear mejor que un formulario de solicitud.

Aun cuando la entrevista es el instrumento más empleado en la selección, un alto porcentaje de entrevistadores no han tenido adiestramiento en el arte, y son pocos los que han meditado acerca de la información que se proponen obtener de ella o de la manera como procederán a obtenerla.

30 Op. Cit

31 FLEISHMAN Y BASS "Estudios de psicología industrial y de personal", México, Trillas, 1966

Para Strauss y Sales (32), aun en las mejores condiciones, la entrevista no es una técnica precisa y es difícil de llevar a cabo. Los candidatos reaccionan de manera muy distinta según

la persona que haga la entrevista y la forma en que lo haga. Como no existen criterios fijos de éxito o fracaso, el entrevistador que tiene algún prejuicio fácilmente evalúa el desempeño del entrevistado de acuerdo con sus propios estereotipos. Desafortunadamente todavía hay personas que creen que pueden evaluar a otras personas sobre la base de la corbata que escojan, el tono de voz, o si lo miran a uno a la cara.

Toda entrevista en selección de personal es la resultante de una conversación, sin embargo, no toda conversación ha de considerarse como entrevista. Fernández Ballesteros (33), señala como requisitos para hablar de entrevista, los siguientes puntos:

- a) Una relación directa entre dos o mas personas.
- b) Una via de comunicación simbólica, preferentemente oral.
- c) Intercambio de información valiosa para el propósito de la entrevista.
- d) Objetivos prefijados y conocidos, al menos por el entrevistador
- e) Asignación de roles.

Llevado al plano de la selección, la entrevista es una conversación preparada que tiene como principal objetivo elegir o rechazar candidatos.

La entrevista puede tener varias finalidades, como puede ser de admisión, de consejo, de promoción y de salida. La de admisión es la que interesa para la selección, ya que puede ser preliminar y mas profunda, para conocer determinados aspectos de los candidatos para su incorporación y contratación a la empresa.

3.5. LA INCORPORACION A LA EMPRESA.

A lo largo de las etapas de la selección y en las diferentes pruebas realizadas se han ido eliminando candidatos. Por esto la incorporación a la empresa es la última etapa de la selección. Con ella se quiere indicar que el proceso de la selección no termina con la decisión de que el candidato va a ocupar el puesto del trabajo. A partir de aquí se inicia otra fase importante del proceso selectivo: el aspirante seleccionado va a iniciar su vida de trabajo en la empresa incorporándose a la misma. Los comienzos suelen ser difíciles y críticos, el candidato suele encontrarse desorientado e incómodo y es aconsejable llevar a cabo un plan de incorporación, el cual, tiene como finalidad propiciar la adaptación del aspirante a la empresa y su actividad.

32 STRAUSS Y SALES "Personal, problemas humanos de la administración", México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1981

33. FERNANDEZ, J "La entrevista en la selección de personal", México, Trillas, 1980.

3.5.1. Plan de incorporación.

Se debe tomar en cuenta que la persona que va a ser contratada accede a un lugar desconocido para él. Su primer día de trabajo es muy importante, aunque no para quienes lo van a recibir. Es aconsejable cuidar esta recepción y no caer en el desorden o la rutina, pues se puede producir una sensación negativa que puede condicionar su incorporación.

Por ello es conveniente que la incorporación este prevista y organizada con anterioridad. Es conveniente que el departamento de personal comunique al jefe de la persona a ingresar, el día del ingreso para que este preparado y tenga todo a punto.

La incorporación tiene como objetivos, para Siliceo (34), tres puntos básicos con sus respectivas características:

- a) Recibir al candidato de una manera adecuada con un buen clima que se puede llegar a fomentar a través de:
 - Presentaciones, que son llevadas a cargo por el que lo seleccionó.
 - Entrevistas, con diversos miembros integrantes de la empresa.
 - Reuniones, con las personas con las que va a mantener una relación estrecha.
 - Visitas, permite al empleado forjarse ideas sobre los aspectos de la empresa, direcciones, actividades, departamentos, es decir, todo aquello que le permita situarse dentro de su medio laboral.
- b) Informarle de todo lo que no se ha tratado:
 - De carácter general, historia de la empresa, actividades a desarrollar, directivos, organización concreta y jefes de la misma.
 - Sobre el puesto de trabajo concreto a realizar, horario, descansos, jefes inmediatos, seguridad, etc.
 - Sobre diferentes servicios, donde checar entradas y salidas, comedores y otros servicios.
- c) Cómo se debe desenvolver dentro de la empresa.

En relativa, todo este plan debe estar previamente diseñado para su desenvolvimiento pleno de quien ha sido seleccionado y así llegar a la contratación.

3.5.2. Programas de inducción.

Las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización van a influir en su

34 SILICEO, A "Capacitación y desarrollo de personal", México, LIMUSA, 1997

rendimiento y adaptación, de ahí la importancia del programa de la inducción.

Sikula (35) define la inducción como 'la orientación del nuevo empleado respecto a la Organización y su medio de trabajo'. Es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización, el cual se va a adoptar lo mas pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, etc.

Los programas de inducción incluyen una serie de etapas que deben ser consideradas en el departamento de personal, de las cuales Harris (36) describe dos aspectos básicos:

- I. Introducción al departamento de personal. El encargado de dicho departamento debe informarle al ocupante de la vacante de aspectos como:
 - Historia de la organización.
 - Políticas generales del personal.
 - Indicciones sobre disciplina, es decir, lo que debe hacer y lo que debe evitar.
 - Prestaciones a los que tiene derecho.
- II. Inducción al puesto. Es aquello que se refiere a la introducción al puesto, y esta representa determinar el puesto apropiado, para el empleado recién contratado.

La inducción, es importante tanto en las pequeñas como en las grandes empresas. Además de esto el empleado debe poseer información y orientación mas detallada de la empresa en la cual empezará a laborar.

3.5.3. Información y orientación.

La información que necesitan los empleados para desempeñar satisfactoriamente sus labores debe ser lo mas concreta posible. Esta información y orientación son las que están encaminadas a la empresa en general que lo va a contratar. Dessler (37), ofrece las bases fundamentales sobre orientación e información con los siguientes elementos:

Perspectiva de la organización: breve historia, qué hace la empresa (productos, servicios), dónde los realiza (sucursales), cómo lo hace (naturaleza de las operaciones), estructura.

Políticas y procedimientos: horarios de trabajo, vacaciones, días feriados, quejas, gafetes de identificación, uniformes, permisos de ausencia (enfermedad, educativos, servicio militar, maternidad, paternidad, personal), promoción, transferencias, capacitación, etc.

Compensación: nivel de pago, tiempo extra, pago por días feriados, diferenciales de turno y checador.

Prestaciones: seguro, retiro, pagos anuales protegidos de impuestos, unión de crédito, descuento a empleados, sistema de sugerencias, actividades recreativas, etc.

35 Op Cit

36 HARRIS, J "Administración de recursos humanos", México, LIMUSA, 1991

37 DESSLER, G "Administración de personal", México, Prentice-Hall Hispanoamericano, 1991

información de seguridad: políticas y procedimientos relevantes, protección contra incendios, instalaciones de primeros auxilios, comité de seguridad, etc.

Sindicato: nombre, afiliación, funcionarios, procedimientos de ingreso, contrato, etc.

Instalaciones físicas: diseño de la planta/oficina, entrada para empleados, estacionamiento, cafetería, etc.

Después de haber obtenido toda la información y orientación debe concluirse con la contratación.

3.5.4. Contratación.

Una vez pasado con éxito las etapas de la selección o mecanismos de interpretación (solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes, plática de inducción, etc.), el candidato puede ser contratado.

Al candidato hay que aclararle todos los aspectos que van a suceder dentro de su trabajo y en su instancia en la empresa. La contratación debe responder a las condiciones previstas en el análisis del puesto y incluir una serie de etapas y de consideraciones legales que debe cumplir una organización tanto en la contratación individual como en la colectiva. Dentro de este aspecto Sánchez (38), señala que la contratación es:

Contratación individual.

El artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo (39), define lo que se entiende por relación de trabajo como: "la presentación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario".

Por otro lado el contrato individual de trabajo lo define así: "es aquel por virtud del cual una persona se obliga a presentar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario".

En lo que concierne al trabajador:

El artículo 8 de la Ley Federal del Trabajo, define al trabajador como: "la persona física que le representa a otra persona física o moral, un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario".

Se deduce así, que se trata de un trabajo personal, individual y subordinado, es decir, los servicios pueden darse a través de algún representante o comisionado, y que le implica al individuo la obligación de trabajar bajo la subordinación de algún patrón. Quien recibe los servicios tiene el derecho de mandar, convirtiéndose esta en una facultad inherente únicamente al que paga.

38 Op Cit

39 TRUEBA Y TRUEBA "Ley federal del trabajo", México, edit Porrúa, 68ª edición, 1997

El patrón.

El artículo 10 de la Ley Federal del Trabajo, define:

Por parte de la empresa:

- que la oferta resulte atractiva y motivadora para el candidato.
- que la oferta se adapte a la situación, necesidades y expectativas del candidato.

Por lo que respecta al nuevo empleado:

- conocer con precisión cuáles son sus pretensiones, condiciones, contraprestaciones, de todo tipo: económicas, horarios, deducciones, objetivos profesionales, etc.

La selección y la contratación del personal se pueden considerar como procesos interrelacionados, ya que a una persona por lo regular no la contrata la empresa sin antes considerar el puesto que va a ocupar dicha persona mediante la selección.

Contratación colectiva

El artículo 288 de la Ley Federal del Trabajo define el contrato colectivo de trabajo como: "el convenio celebrado entre una o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o mas empresas o establecimientos".

El contrato colectivo de trabajo es el instrumento para fijar las condiciones de trabajo, y a medida que éstas van aumentando de grado de dificultad o de intensidad o de calidad, los beneficios que pertenecen a la parte laboral, también aumenta en cierta proporción, de aquí que el Contrato Colectivo de Trabajo sea el medio por el cual los beneficios para el trabajador tienden a crecer superando lo establecido por la ley.

Con la contratación se da fin a todo el proceso que se debe seguir para así contar con el personal idóneo para realizar las actividades expuestas en un puesto, cubriéndose así la vacante que se tenía, y llenando el espacio faltante dentro de la empresa.

Para llegar a la contratación se pasó por varias áreas con las que contaba la selección. Si no se cuenta con un modelo a seguir, el reclutamiento se irá a la deriva, las etapas son de vital relevancia, ya que los que se presentan al reclutamiento y no cuentan con las características requeridas del puesto se descartan y solamente quedan los mas aptos. En las técnicas y métodos es donde se somete a los aspirantes con el fin de obtener un personal mejor preparado para la empresa, en donde se va a reflejar los conocimientos, capacidades y habilidades con los que cuenta cada aspirante, y de esta manera no se podrá pasar por alto en análisis de empleo. Con todo lo anterior se llega a la conclusión de incorporar y contratar al solicitante dentro de la empresa, pero sin dejar de reconocer la labor del seleccionador o psicólogo encargado del reclutamiento y selección de personal, acompañada dicha labor por el área de recursos humanos.

CAPITULO IV FASES DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL SOBRECARGO.

4.1. FUENTE DE RECLUTAMIENTO DEL SOBRECARGO.

Para Grados (1988), el reclutamiento es una técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno. La Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (ASSA) de México recurre al reclutamiento cuando tiene que cubrir determinado puesto con elementos especialmente entrenados. Se utiliza una fuente interna al promover con las mismas personas que laboran en la empresa con el fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto a ocupar.

En muchas ocasiones por las necesidades de cubrir las vacantes disponibles, ASSA lleva a cabo el reclutamiento y selección masivo utilizando como medio de reclutamiento a la "Prensa", con la finalidad de que la información sea difundida de manera rápida y a las personas que se desean.

Asimismo en algunas ocasiones también se recurre a la cartera de personal, es decir, se revisan las solicitudes de los candidatos que se presentaron a reclutamientos y selecciones anteriores que no se utilizaron por no haber vacantes disponibles en ese momento.

4.2. REQUISITOS DE LA PRESELECCIÓN.

a) ADMISIÓN.

Para que un sobrecargo de nuevo ingreso entre al servicio de la empresa, deberá satisfacer, además de los requisitos exigidos por la misma los que establezcan las disposiciones legales o administrativas de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, y los que igualmente estén establecidos por la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación de México.

El artículo 80. del reglamento interior de trabajo especifica que los sobrecargos deberán reunir los siguientes atributos personales:

- I. Responsabilidad.
- II. Habilidad y desenvolvimiento para el trato con el público.
- III. Simpatía.
- IV. Poseer tacto y diplomacia.
- V. Cultura general.

Los anteriores puntos son evaluados al aplicar un test que mide la habilidad de supervisión. El MOSS evalúa las diferentes formas en que se comporta una persona bajo situaciones que demandan una supervisión y control sobre otras personas. La prueba consta de 30 reactivos de carácter situacional. Las áreas que mide son:

1. Habilidad en supervisión.
2. Capacidad de decisión en las relaciones humanas.
3. Capacidad para evaluar problemas interpersonales.
4. Habilidad para establecer relaciones interpersonales.
5. Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.

Lo anterior se considera como atributos necesarios que debe poseer el sobrecargo para brindar un eficiente servicio dentro de su trabajo.

Por otra parte, los siguientes requisitos son los que solicita la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación para el ingreso del solicitante al puesto de sobrecargo:

1. Nacionalidad mexicana.
2. Conocimiento del idioma inglés, tanto oral como escrito.
3. No usar lentes de contacto y no tener defectos físicos visibles.
4. Edad de 18 a 32 años.
5. Estatura mínima de 1.58 mts. en mujeres.
6. Estatura mínima de 1.68 mts. en hombres.
7. Estudios a nivel bachillerato o equivalente.
8. Acta de nacimiento.
9. Curriculum vitae.
10. Cartilla del Servicio Militar liberada (hombres).
11. Tres cartas de recomendación.
12. Cuatro fotografías.

Cuando el solicitante haya sido previamente seleccionado, deberá cumplir ante el Centro Nacional de Medicina de Aviación, los requisitos médicos para obtener la licencia de personal técnico aeronáutico, que determina que la persona aspirante se encuentra en condiciones favorables tanto físicas como mentales.

b) APTITUD MENTAL.

En el reglamento de licencias del personal técnico aeronáutico en el punto 1.15 contiene que el solicitante no deberá manifestar antecedentes ni presentar indicios de afección mental o psicosis, manifestaciones psicópatas, alcoholismo crónico, adicción a las drogas y tener coeficiente intelectual por debajo del promedio normal, que, en el concepto del Centro Nacional de Medicina de Aviación, comprometa o afecte el manejo seguro de una aeronave, en cualquier clase de vuelo.

En un principio, todo solicitante deberá someterse a un examen inicial, o entrevista psicológica, cuyo resultado deberá estar comprendido dentro de los límites normales establecidos.

c) EXAMEN VISUAL Y FÍSICO.

El contenido del punto 2.12 del Reglamento de Licencias al personal técnico aeronáutico se refiere a que el solicitante no presentara ninguna alteración (funcional u orgánica, aguda o crónica), que pueda interferir con la función normal de los ojos. En caso de que el personal aeronáutico, por naturaleza de algún defecto visual o por solicitud voluntaria requiera o solicite el uso de lentes de contacto durante el desempeño de sus actividades, se autorizará el empleo de dichos lentes, para tal objeto solamente cuando el Centro Nacional de Medicina de Aviación, mediante exámenes médicos aplicados a los interesados haya comprobado:

- 1) Que los lentes de contacto prescritos corrijan normalmente el defecto visual presentado.
- 2) Que los interesados demuestren una perfecta tolerancia

y adaptación al uso permanente de éstos.

- 3) La condición de que el interesado ha sido autorizado para el uso de lentes de contacto deberá anotarse en la licencia correspondiente.

En lo referente al requisito físico, el solicitante no debe presentar ninguna alteración funcional u orgánica, aguda o crónica de la boca o garganta, nariz, corazón, sistema vascular, pulmones, sistema nervioso central o periférico, diabetes, afección de los huesos, articulaciones, músculos, tendones, ni secuelas funcionales graves que, en el concepto del médico examinador, afecte o comprometa el seguro desempeño de las actividades del solicitante.

d) ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS.

También se llevarán a cabo estudios de laboratorio, radiológicos, electrocardiográficos y audiómetros que presentarán límites normales; cualquier alteración encontrada se valorará en forma individual, por el Centro Nacional de Medicina de Aviación, considerándose aceptable cuando no se impida o afecte el seguro desempeño de las actividades del solicitante o sea susceptible de progresar o agravarse con las mismas.

La importancia de llevar a cabo los anteriores estudios es con el fin de que el sobrecargo sea una persona altamente saludable, para que en caso de alguna emergencia, pueda ser él quien ayude a los pasajeros y sea capaz de someterse a la actividad que requiere éste trabajo así como a sus condiciones.

En cuanto a las pruebas psicométricas aplicadas para determinar la inteligencia, personalidad y aptitudes, se busca que la persona demuestre un equilibrio emocional estable, con habilidades sociales verbales, responsable e independiente. Así como también se mide la presentación física, el volumen de voz, tono, fluidez verbal y contenido, a través de la entrevista.

4.3. FASES DE LA SELECCIÓN.

Las fases que lleva a cabo ASSA para seleccionar a su personal a sobrecargo son las siguientes:

- a) Bienvenida a los aspirantes para explicarles el proceso de selección.
- b) Llenado de presolicitud y requisición de los siguientes documentos:
 - Copia del comprobante de estudios (nivel bachillerato como mínimo).
 - Copia del acta de nacimiento.
 - Tres cartas de recomendación membreadas.
 - Cuatro fotografías.
 - Curriculum vitae.
 - Copia de la cartilla del Servicio Militar (hombres).
- c) Pesar y medir a los aspirantes con el fin de cubrir la estatura requerida; el peso es proporcional a la estatura.
- d) Cubrir la cantidad de \$130.00 por concepto de gastos administrativos.

- e) Aplicación del examen de inglés escrito.
- f) Aplicación del examen de cultura general.
- g) Entrevista en el idioma inglés para verificar la fluidez del aspirante.
- h) Presentación de los exámenes psicométricos.
- i) Entrega de carta de aceptación al aspirante que concluyó los trámites de selección sin ninguna dificultad, para presentarse posteriormente a las empresas (Aeroméxico y Mexicana de aviación) para concursar por un puesto de sobrecargo.

CAPITULO V. OBJETIVOS DEL SERVICIO SOCIAL.

Con fundamentos en los artículos 53 y 55 de la Ley Reglamentaria del artículo quinto constitucional, relativo al ejercicio de las profesiones en el Distrito Federal, el servicio social es una actividad temporal (no menor de seis meses y no mayor de dos años), que es parte de la formación universitaria. Realizado convenientemente resulta una experiencia valiosa, por ser una forma de incursionar en el ejercicio de la profesión y de vincularse con la realidad existente en el país.

Los objetivos del servicio social se dan en tres diferentes niveles, siendo los siguientes:

5.1. NIVEL INSTITUCIONAL.

- 1) Propiciar situaciones de aplicación de la práctica psicológica que permita relacionar al psicólogo como profesional de la conducta, comprometido con la solución de los problemas nacionales.
- 2) Adecuar el perfil profesional del psicólogo a los problemas nacionales prioritarios.
- 3) Propiciar situaciones que permitan detectar formas concretas de intervención psicológica como medios alternativos de docencia.
- 4) Propiciar situaciones de intervención que permitan implementar técnicas de investigación psicológica al análisis de la problemática nacional y de la eficiencia de la carrera de psicología, para formar profesionales de utilidad.

5.2. NIVEL ESTUDIANTIL

- 1) Desarrollar habilidades que permitan realizar acciones concretas que demuestren el dominio operacional y el conocimiento integral de un concepto dado.
- 2) Desarrollar habilidades que permitan abstraer y generar información teórica adquirida y desarrollada durante la carrera.
- 3) Desarrollar habilidades que permitan abstraer y generar información relevante a partir del análisis y aplicación de las diferentes dimensiones de un concepto dado.

5.3. NIVEL PROGRAMA Y PASANTE.

El objetivo primordial del programa titulado "Investigación del perfil del sobrecargo y su aplicación a la selección del aspirante", en ASSA de México era diseñar el perfil psicológico del sobrecargo con base a los lineamientos legales, tomando como referencia los requisitos previstos en el:

- 1) Reglamento Interior de Trabajo.
- 2) Contrato Colectivo de Trabajo.
- 3) Ley de Vías Generales de Comunicaciones.
- 4) Secretaría de Comunicaciones y Transporte.
- 5) Nueva Ley Federal del Trabajo.

De lo anterior, básicamente se revisó lo que se refería al personal aeronáutico y en específico a los sobrecargos.

También, el papel del prestador del servicio social consistía en integrarse en un grupo multidisciplinario para participar activamente en las actividades de reclutamiento y selección de personal. Es decir, se llevaron a cabo entrevistas, aplicaciones, evaluaciones e interpretación de exámenes de inglés, cultura general y psicométricos, con la finalidad de seleccionar al candidato que solicitaba el puesto de sobrecargo.

CAPITULO VI. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA ASSA DE MÉXICO.

6.1. DELEGACIÓN POLÍTICA, LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y SERVICIOS CON LOS QUE CUENTA.

La delegación Benito Juárez se caracteriza, por su ubicación, como centro de la Ciudad de México. Debido a sus condiciones socioeconómicas y físicas, así como por su infraestructura, equipamiento y servicios públicos, es una de las áreas con mayor nivel de urbanización en el Distrito Federal. Sus orígenes se remontan a la época prehispánica y, sin embargo, tiene una historia reciente y dinámica, con una perspectiva de gran potencial relacionada directamente al desarrollo metropolitano del valle de México.

La delegación Benito Juárez representa el 1.78% del área total del D.F., en ella se ubican el 6.4% del número total de viviendas, el 4.7% de la población escolar de primaria, el 4.8% de secundaria, el 6.6% de la media superior, y una de las zonas con mayores inversiones en restaurantes y comercios en el D.F.. Por cada habitante solo se cuenta con un metro cuadrado, en promedio, de áreas verdes y alrededor del 1% de su territorio son lotes baldíos.

La población de alrededor de 407,811 habitantes, esta conformada por una clase media con alto nivel escolar, ampliamente informada, con un porcentaje significativo de profesionales y una proporción considerable de población escolar y de personas de la tercera edad.

Por lo que se refiere a las viviendas habitadas, la delegación cuenta con 29,818 casas solas, que resultan del 25.8% del total de viviendas, quedando en segundo lugar de importancia, a diferencia de lo que acontece en el D.F.. El promedio de ocupantes por vivienda a disminuido históricamente de 1970 a 1990, pues mientras en 1970 se tenían 5.1% en 1980 fue de 4% y en 1990 descendió a 3.5%, lo cual puede ser resultado de un cambio generacional en la ocupación, o bien por cambios en el uso del suelo no registrados, más que por una disminución en la tasa de natalidad.

En lo que toca al servicio médico que proporciona el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), de los seis tipos de unidades registradas hasta 1993, la delegación tiene poca participación respecto al total (5.8%) y en el número de consultorios auxiliares (2.6%), sin embargo se encuentra con buen nivel de dotación en clínicas de medicina familiar (11.8%), unidad de medicina familiar (10%) y hospitales generales (16.7%).

La población atendida en sus necesidades de asistencia social, por tipo de establecimientos, es de 440,377 personas. Finalmente, en el rubro de servicios públicos, las obras viales, así como los pasos peatonales y vehiculares dan una idea acerca del esfuerzo realizado para mejorar la circulación de la zona; la delegación se encuentra sobre los niveles promedio del D.F., lo que demuestra de que se trata de una demarcación con altos niveles de urbanización.

6.2. HISTORIA Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA EMPRESA ASSA DE MÉXICO.

Dentro de la delegación antes descrita, se encuentra la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (ASSA) de México; más específicamente en Patricio Sanz 751 Col. del Valle. Su historia y desarrollo se inicia cuando la profesión del sobrecargo es una consecuencia lógica del proceso de la aviación como sistema de transporte de pasajeros.

Las primeras personas que volaron a bordo de un avión lo hicieron en cabinas descubiertas y muchas veces sentados en sacos de correos. Así nació el que, andando el tiempo, sería el sistema de transporte más rápido, eficiente y seguro del mundo.

En los primeros aviones, la presencia de un sobrecargo tenía un efecto tranquilizante para los pasajeros, ya que en los años treinta para viajar en un avión se requería de mucha necesidad y valentía.

Con la evolución lógica de la industria aeronáutica, la función del sobrecargo iba progresando y transformándose igualmente, hasta llegar a esta gran realidad de hoy en que es una persona importante en la imagen de servicio de una aerolínea, pues no se debe olvidar que el sobrecargo es el representante de la empresa que está más tiempo en contacto con todos los pasajeros.

Mexicana introduce a los sobrecargos con los trimotores Ford en 1935. Conforme se iba desarrollando la aviación aumentaban los equipos y las rutas se alargaban de tal forma que se hizo indispensable la presencia del personal que atendiera las necesidades de los usuarios. Así nació el sobrecargo de aviación quien brinda atención y seguridad.

Pronto se hizo necesario formar una agrupación que regulara las relaciones laborales entre las compañías de aviación y los sobrecargos. Fue así, que en 1960 el gobierno de la República reconocía a los sobrecargos, otorgándoles su registro como asociación sindical. El 13 de Mayo de 1960 el gobierno del Lic. Adolfo López Mateos, otorgó a través del Secretario del Trabajo, en esa época el Lic. Salomón González, el registro número 3103 a la organización, que queda constituida con el nombre de Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación con sus siglas ASSA de México.

Los primeros objetivos logrados por los sobrecargos fueron la firma de los contratos colectivos con las aerolíneas de México; ASSA comenzó paulatinamente a solidificarse como organización, administración y estructura jurídica. Mas adelante ASSA paso a formar parte del congreso del trabajo como sindicato independiente, y se establecieron estrechas relaciones de colaboración con el movimiento obrero organizado del país.

En lo que se refiere a las relaciones con las aerolíneas, ASSA realizó la doble función de equilibrio de la organización sindical para mantener el estricto respecto a los derechos del trabajador en lo profesional, social y salarial; asimismo a participado con la compañías en los programas de capacitación tanto para la preparación del personal de nuevo ingreso como para los cursos periódicos, con el objeto de que cada día el sobrecargo este mejor preparado para cumplir con más eficiencia sus funciones en la industria del aerotransporte que es de suma importancia para los intereses del país.

Así, paso a paso, ASSA de México a logrado la consolidación como organización sindical respetable. La ASSA de México puede hoy ofrecer a sus agremiados una serie de conquistas laborales, entre las que destacan las siguientes:

Reconocimiento de las autoridades y empresas como un sindicato mayoritario por especialidad; contratos colectivos de trabajo con las dos aerolíneas comerciales: Aerovías de México y Mexicana de aviación; planes de jubilación y retiro; pago de horas extras, nocturnas y de vuelo; clasificación por equipos, reconocimiento de enfermedades profesionales; protección a la maternidad, servicio médico; aguinaldos; prima vacacional, dominical; pago de viáticos; mejora de incentivos anuales; descansos obligatorios dentro y fuera de base; seguro grupal, seguro de gastos médicos; pago de cancelación de licencia; entrenamientos periódicos y otras prestaciones diversas.

ASSA y las dos aerolíneas nacionales están realizando notables esfuerzos por elevar los niveles de atención para lo cual se han elaborado programas que se revisan constantemente, el contacto es permanente en los diferentes niveles, así como el intercambio de información y realización de los programas.

De este modo, los sobrecargos han tenido oportunidad de vivir jornadas destacables realizando su trabajo.

6.3. . ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN CONFORMADA DE LA EMPRESA ASSA DE MÉXICO.

La estructura organizacional de ASSA de México se encuentra constituida de la siguiente forma:

- a) Tribuna de honor y justicia.
- b) Comisión de hacienda.
- c) Secretaría de trabajo.
- d) Secretaría de vigilancia.
- e) Secretaría de conflictos.
- f) Secretaría de asuntos técnicos.
- g) Secretaría de relaciones.
- h) Secretaría de actas.
- i) Secretaría de tesorería.
- j) Secretaría de cultura y deportes.
- k) Secretaría de previsión social.
- l) Secretaría de prensa.
- m) Secretaría del interior.

En la secretaria del interior se encuentra ubicado el departamento de reclutamiento y selección de ASSA de México. Y es aquí donde se realiza la atención directa de los aspirantes a sobrecargos; también se cuenta además con la disponibilidad del auditorio del sindicato, ya que muchas veces asisten numerosos aspirantes. El departamento cuenta con mobiliario adecuado (escritorios, archivos, plumas, lápices y papelería en general) para llevar a cabo el proceso.

CAPITULO VII. ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE EL SERVICIO SOCIAL.

Durante la prestación del servicio social en ASSA de México, se estuvo bajo la supervisión del Psicólogo Arturo Puente Lomelin y la Psicóloga Ma. Elena Escobar Mora; dentro del programa titulado "Investigación del perfil del sobrecargo y su aplicación a la selección de aspirantes". Las actividades consistían en reclutar y seleccionar a los aspirantes a sobrecargos. Las tareas desempeñadas fueron las siguientes:

- a) El primer paso consistía en darles la bienvenida a los aspirantes, explicándoles la manera en que se llevaba a cabo el proceso de selección.
- b) En segundo término se les proporcionaba una presolicitud, donde anotaban datos tales como edad (la edad requerida era entre 18 y 32 años), escolaridad (bachillerato terminado o equivalente), nacionalidad mexicana, estatura mínima para mujeres 1.58 mts., y para hombres 1.68 mts. peso proporcional a la altura (se contaba con el apoyo de tablas de clasificación) y 80% del conocimiento del idioma inglés.
- c) Después de lo anterior se procedía a pesar y medir a los aspirantes, siendo aquí donde se empezaban a descartar candidatos que no cumplían con este requisito.
- d) Las personas que no tenían ningún inconveniente con el peso, pagaban la cantidad de \$130.00 por concepto de gastos administrativos, para que posteriormente llenaran una solicitud de ingreso que entregaban con los siguientes documentos:

- Copia del acta de nacimiento.
- Copia del comprobante de estudios.
- Copia de la cartilla del Servicio Militar (hombres).
- Tres cartas de recomendación membreteadas.
- Cuatro fotografías tamaño infantil.
- Curriculum vitae.

Al terminar de recoger la documentación anterior se procedía a elaborar el expediente de ingreso del aspirante a ASSA de México.

e) El siguiente paso era presentar el examen de inglés con 100 reactivos con duración de una hora para contestarlo. Las personas que no pasaban el examen no continuaban con el proceso de selección hasta dentro de tres meses que volvían a revalorizar el examen y obtuvieran la calificación requerida.

f) Los que aprobaban el primer examen del idioma, continuaban con un segundo examen de cultura general, que contenía preguntas de geografía, historia, matemáticas, biología, química, literatura y arte; con una hora de aplicación. Se seguía la misma línea establecida con el examen anterior hacia las personas que reprobaban esta examen.

g) Para finalizar con las pruebas aplicadas en ese día, se llevaba a cabo una entrevista en inglés con una persona asignada por ASSA, esto con la finalidad de verificar la fluidez del idioma por parte del aspirante.

h) Al siguiente día las personas que acreditaron los evaluaciones anteriores pasaban a la última etapa del proceso de selección, que consistía en presentar los exámenes psicométricos, entre los que se encontraban los siguientes:

Determina el nivel de inteligencia y la aptitud para aprender mediante la valoración de factores verbales y numéricos. Valorando de manera general la dotación natural de inteligencia y los conocimientos adquiridos.

2) Personalidad: MACHOVER.

Proporciona una idea clara de la percepción que tiene de sí mismo el candidato, la percepción y la relación que tiene con su medio ambiente y con quienes le rodean, arroja datos que en el resto de las pruebas quedan encubiertas.

3) Aptitudes: CLEAVER.

Valora el estilo de comportamiento bajo tres ambientes diferentes, es decir, predice el tipo de conducta que presenta un candidato bajo:

* Ambiente natural/normal.

* Ambiente bajo presión.

* Ambiente bajo motivación.

Del mismo modo, cada perfil se maneja bajo cuatro claves o factores:

A) Dominio (Empuje).

B) Influencia.

C) Constancia.

D) Respeto (Apego a normas).

Detecta limitaciones, áreas de desarrollo o claves para la motivación del candidato. Valora el estilo de trabajo que presenta la persona y si este es adecuado al perfil requerido.

Los exámenes psicométricos anteriores se aplicaban a todo candidato en general, pero si existía alguna duda en cuanto al resultado obtenido, se aplicaban los exámenes siguientes para llevar a cabo una segunda revalorización:

1) Inteligencia: THERMAN MERRIL.

Determina el nivel de inteligencia de manera global como específica. En cuanto a áreas específicas avalúa las siguientes:

Obtenido de algún candidato en particular, se le aplicaba otro examen Información

Análisis	Información
Juicio	Abstracción
Vocabulario	Planeación
Síntesis	Organización
Concentración	Atención

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

2) Personalidad: GORDON.

Proporciona una medida de ocho aspectos de la personalidad, importantes en el funcionamiento diario de una persona. Se divide en perfil e inventario. Los rasgos que mide el perfil son:

Ascendencia (Influencia sobre los demás).
Responsabilidad.
Estabilidad emocional.
Sociabilidad.

Factores que mide el inventario:

Cautela.
Originalidad.
Relaciones personales.
Vigor.

Determina de manera rápida, algunos rasgos de personalidad, describiendo de manera clara aquellas áreas que pudieran presentar cierta problemática.

- i) Por último, a las personas que ya tenían todos los exámenes aprobados se les entendía una constancia en donde se indicaba que habían sido seleccionados por ASSA para concursar por un puesto de sobrecargo en las empresas de Aeroméxico y Mexicana. Es decir, ASSA es un filtro entre el aspirante y las empresas de aviación.

En muchas ocasiones el reclutamiento y selección de aspirantes a sobrecargos se llevaba a cabo en "Alas de América" (Centro de capacitación del aeropuerto de la Cd. de México), por lo que era necesario que el equipo de psicólogos se trasladaran para apoyar el proceso.

Así también se llevaron a cabo actividades encaminadas a revisar el Reglamento Interior de Trabajo, Contrato Colectivo de Trabajo, Ley de Vías Generales de Comunicaciones, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, y Nueva Ley Federal del Trabajo; con el fin de diseñar el perfil psicológico del sobrecargo con lineamientos legales. Lo anterior no se llevó a su fin, ya que existía una alta carga de trabajo en el área de reclutamiento y selección, y así también por el poco tiempo prestado para el servicio social.

7.1. CONCLUSIONES DEL SERVICIO SOCIAL

Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero, como lo demuestra la práctica, parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio.

Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características generales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales pueden ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

Por lo tanto, es necesario que la labor del seleccionador ya no sea limitada por la misma institución, es decir, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es importante orientarlo y dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo.

Por otro lado, también es importante que la administración de recursos humanos, encargada de llevar a cabo el sistema de reclutamiento y selección de personal dentro de cualquier empresa u organización, deba revisar las deficiencias que tiene el proceso, y de ser posible contrastarlo con profesionales del tema, para después actualizar dicho sistema, de acuerdo al desarrollo que se va dando dentro de la metodología que se encarga de elaborar el perfil que permitirá establecer un puesto que se ajuste a las necesidades y objetivos tanto de la empresa como del empleado.

7.2. PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES DEL SERVICIO SOCIAL.

El tipo de análisis a realizar es netamente cualitativo. En primer instancia, los programas registrados en la jefatura del servicio social son limitados, ya que la mayoría de los programas que existen se enfocan al área de reclutamiento, selección y capacitación de personal dentro de cualquier organización o industria; por lo anterior los egresados en muchas ocasiones deben buscar otras alternativas no contempladas, como es de disponer de más tiempo de preparación para adquirir los conocimientos necesarios que le permitan realizar el servicio social en el lugar que desean.

Una vez ya integrado a la institución elegida surge otra limitante: la ayuda económica. La mayor parte de los prestadores del servicio social necesitan remunerarse para solventar gastos de transporte, alimentación, vestido, entre otros; sin embargo, la crisis financiera por la que atraviesa un gran número de instituciones hace más complejo e inaccesible el ofrecer dicha ayuda.

En otro orden de cosas, es necesario renovar el plan de estudio o en su defecto, complementarlo con asignaturas de psicología industrial y/o del trabajo, con la finalidad de que cuando el pasante recurra a la jefatura del servicio social pueda elegir realizar su servicio en el área laboral contando con los enfoques teóricos y metodológicos que le permitan alcanzar un desarrollo profesional satisfactorio.

Por lo demás, es grato observar que los egresados de la FES Zaragoza gozan de reconocimiento por su dedicación, entrega, entusiasmo y disciplina. Realmente material humano existe así como lugares de trabajo, solo falta la buena administración e interés de autoridades y organizaciones en general para que dirijan y apoyen a los nuevos profesionistas en sus áreas de trabajo.

CONCLUSIONES GENERALES.

Con la gestión de los recursos humanos se llega a establecer un mejor vínculo del departamento de personal con los candidatos a ocupar alguna vacante. El personal humano tiene vital relevancia e importancia dentro de cualquier organización laboral. Con la planeación de los recursos humanos se estableció que la empresa va a saber cómo y con qué medios va a cubrir alguna vacante cuando no cuenta con el personal suficiente.

Con los medios utilizados en el reclutamiento se da a saber a los candidatos que existe alguna vacante dentro de la empresa. Asimismo se les informa a los interesados las características que deben cubrir o poseer para ocupar el puesto y que les permitirá tener un mejor desarrollo laboral al desempeñar su trabajo.

Con una buena coordinación de la selección se escogieron a los candidatos más adecuados para ocupar los cargos disponibles dentro de la empresa. La selección de las personas dependió de sus conocimientos, habilidades y personalidad que se adecuaron al perfil del puesto solicitado. De la selección dependerá tener personas más satisfechas que realicen su trabajo, permitiéndoles adentrarse en sus labores y evitando que a la larga exista abandono de empleo o insatisfacción laboral.

De igual modo, el psicólogo puede realizar dentro de la organización laboral un papel importante al analizar a cada uno de los elementos de la empresa y las necesidades que se presentan en el momento de ofrecer alguna vacante, con el fin de determinar si cada elemento posee las aptitudes del puesto a cubrir, es decir, para que se de la promoción y rotación del mismo personal ya integrado dentro de la misma empresa.

También puede organizar cada área en las que se desempeñan las diferentes personas dentro de la organización, las características específicas con las que va a depender para cubrir cada puesto y la organización del personal va a tener suma relevancia para que se tenga un correcto funcionamiento.

De esta forma planea y desarrolla estrategias de empleo dentro de la organización, incluyendo aquellas que van a contar con las satisfacción del aspirante a cubrir el puesto, así como también desarrolla actividades genéricas que permitirán el desarrollo de la misma empresa.

La planeación y el desarrollo van a ser aquellas actividades encaminadas al personal que labora o laborará en la empresa, con la finalidad de evitar que se presenten problemas antes o después de que exista una vacante, así como también tener una mejor satisfacción laboral.

También lleva a cabo la coordinación de los programas de capacitación, en donde confronta a las personas integrantes de la empresa con el perfil establecido en cada área laboral, con el fin de que cada puesto este integrado con la persona más capacitada para realizar el trabajo determinado.

Dentro de la ASSA de México se llevó a cabo el sistema de reclutamiento y selección de aspirantes a sobrecargos, dejando de lado todas las carencias en las que se encontraba envuelto dicho departamento.

No obstante se sugiere la independencia del departamento de personal (reclutamiento y selección) de la Secretaría del Interior para que así no se impida el desarrollo del mismo.

Para finalizar, también se sugiere que las personas que estén a cargo del departamento de reclutamiento y selección sean personas que tienen conocimientos académicos, como licenciados en Psicología que poseen conocimientos de recursos humanos. Es decir, lo anterior es con la finalidad de evitar que personas que trabajan como sobrecargos y no poseen ningún conocimiento de recursos humanos dirijan el departamento y a su vez entorpezcan el desarrollo del mismo.

BIBLIOGRAFIA.

- Amaro, R., (1989), Administración de personal, Limusa , México.
- Arrane, A., (1995), Planeación estratégica integral, Instituto Internacional de capacitación y estudios empresariales, S.C., México.
- Arias, F., (1989), Administración de recursos humanos, Trillas, México.
- Byars, L., (1983), Administración de recursos humanos, Edit. Iberoamérica, México.
- Chiavenato, I., (1988), Administración de recursos humanos, McGraw-Hill, México.
- Chiavenato, I., (1993), Iniciación a la administración de personal, McGraw-Hill, México.
- Chruden, S., (1987), Técnicas de dirección de personal, Edit. Limusa, México.
- Dessler, G., (1991), Administración de personal, Prentice-Hall Hispanoamericano, México.
- Fernández, J., (1980), La entrevista en la selección de personal, Trillas, México.
- Fleishman, E. A, y Bass A, R., (1986), Estudios de psicología industrial y de personal, Trillas, México.
- Fuench, W., (1991), Administración de personal de recursos humanos, Noriega Limusa, México.
- Grados, J., (1988), Inducción, reclutamiento y selección de personal, El manual moderno, México.
- Harris, J., (1991), Administración de recursos humanos, Limusa, México.
- Heber, H, y Donald, P. Shewab (1985), Administración de recursos humanos y personal, CECSA, México.
- Korman, A., (1979), Psicología industrial y de las organizaciones, Edit. Morova, Madrid.
- Ortueta, R., (1981), Técnicas de dirección de personal, Limusa, México.
- Rabasa, O, y Caballero, G, (1996), Constitución Mexicana, Miguel Angel Porrúa, México.
- Rodriguez, J., (1997), Administración moderna de personal, ECAFSA, México.
- Roobins, S., (1987), Comportamiento organizacional, Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- Sánchez, C., (1993), Selección de personal, AMARU Ediciones, España.
- Siegel, L., (1990), Psicología industrial, CECSA, México.

- Sikula, A. (1982), Administración de recursos humanos en empresas, Limusa, México.
- Sikula, A., (1989), Administración de recursos humanos. Conceptos prácticos, Limusa, México.
- Siliceo, A., (1997), Capacitación y desarrollo de personal, Limusa, México.
- Stanton, E., (1980), Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal, Limusa, México.
- Strauss, G. y Sales, I. (1981), Personal, problemas humanos de la administración, Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- Trueba, U, y Trueba, B, (1997), 68a Edición, Ley federal del trabajo, Edit. Porrúa, México.
- Tyson, y York, A, (1989), Administración de personal, Trillas, México.
- Werther, Keith y Davis, (1991), Administración de personal y recursos humanos, McGraw-Hill, México.
- Werther, W. (1992), Administración de personal y recursos humanos, McGraw-Hill, México.
- Werther, W. (1982), Dirección de personal y recursos humanos, México, Mc Graw-Hill.