

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**



FACULTAD DE PSICOLOGIA

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCION PARA UN PROGRAMA DE
PLAN DE CARRERA EN UNA EMPRESA
TEXTIL**

**REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

P R E S E N T A

ANGELICA RUIZ BECERRA

**MTRA. SILVIA VITE SAN PEDRO
DIRECTORA DE REPORTE**



ANEXO DE LA TESIS



**TESIS CON
VALIA DE ORIGEN**

**EXAMENES PROFESIONALES
FAC. PSICOLOGIA.
CIUDAD UNIVERSITARIA, 2002**



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.

INDICE

RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	3
I. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
1.1 Concepto e Importancia de Reclutamiento de personal	6
1.1.1 Reclutamiento	6
1.2 Fuentes y Medios de Reclutamiento	8
1.2.1 Fuentes de Reclutamiento	8
1.2.2 Medios de Reclutamiento	10
1.3 Concepto de Selección	14
1.3.1 Proceso de elección.....	15
1.4 Competencias Laborales	31
II PLANES DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES	
2.1 Concepto de Desarrollo	36
2.2 Importancia para la Organización y el Individuo	38
2.3 Plan de Vida y Carrera	39
III EJEMPLOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE EMPRESAS CON TRASCENDENCIA EN MÉXICO	60
IV CONTEXTO LABORAL	
4.1 Misión	69
4.2 Estructura Organizacional	69
V METODOLOGÍA	
5.1 Antecedentes.....	73
5.2 Objetivo	76
5.3 Diseño del Proyecto.....	76
5.4 Procedimiento.....	77

VI ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1	Discusión de Resultados	87
6.2	Limitaciones y sugerencias	89
6.3	Conclusiones	90

BIBLIOGRAFÍA	92
---------------------	-----------

ANEXOS	94
---------------	-----------

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA
UN PROGRAMA DE PLAN DE CARRERA EN UNA
EMPRESA TEXTIL**

RESUMEN

El presente reporte laboral pretende describir el proceso Reclutamiento y Selección para un programa de plan de carrera, este proyecto surge como respuesta a una problemática que vivía la compañía respecto a la rotación de personal en sus plantas productivas, no contar con cartas de reemplazo, los tiempos excesivos de respuesta para cubrir las vacantes, problemas de conocimiento del proceso productivo y como resultado una toma de decisiones erróneas que estaban repercutiendo en costos y calidad de los productos. Por ello la Dirección de Recursos Humanos conjuntamente con las áreas de Manufactura definen crear un proyecto que diera respuesta a estas necesidades en las áreas productivas. El objetivo de este proyecto es formar personal con alto potencial que bajo un programa de plan de carrera permita contar con personal capacitado y con mayor permanencia y mayor perfil profesional.

Dentro del plan de carrera se definieron diferentes etapas pero únicamente se describe en el presente reporte, el proceso de búsqueda y contratación del Profesionalista en Desarrollo o Semillero.

A lo largo de todo el proyecto se hicieron adaptaciones y modificaciones al Proceso de Reclutamiento y Selección, estos cambios al proceso se derivaron de la maduración del proyecto como tal, sin embargo siempre se busco que el proceso debería ser dinámico y sencillo. Y el resultado después de varios años de trabajar en la búsqueda de semilleros se concluye las siguientes 4 etapas.

1. Definición de perfil de puesto, 2. Fuentes de Reclutamiento, 3. Selección (Entrevista, aplicación de herramientas de evaluación) 4. Contratación (Oferta de contratación, Programa introductorio, entrevista de ajuste)

El resultado en la primera etapa del proyecto arrojó resultados importantes en la compañía dando respuesta a la problemática que vivía la compañía, de tal manera que se definió adoptar el proceso de Reclutamiento y selección en otras áreas de la empresa, sin que estuviera orientada a programas de plan de carrera y el resultado fue importante, pues se contaba con personal con potencial y susceptible de ocupar otras posiciones de mayor nivel de responsabilidad dentro de la compañía.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones buscan contar con un área de Recursos Humanos que participe en las decisiones importantes, que lleven hacia el logro de los objetivos generales a la empresa. Sin embargo nos hemos percatado que, poco a poco se la ido restando fuerza e importancia al área, desde contar con una estructura organizacional pobre en cantidad y calidad de personas por bajos presupuestos, hasta gente no especializada en tratar con los recursos humanos. En la mayoría de los casos, su actuación regularmente es de tipo operativo y funcional, entendida como el área que hace nóminas, la que paga, consigue gente, coordina cursos, entre otras funciones. Sin embargo haciendo una reflexión de lo anterior es responsabilidad del profesional en recursos humanos involucrarse en las decisiones y estrategias de la organización, tales como definir perfiles de nuevos puestos, desarrollo de programas de entrenamiento para la implantación de nuevos sistemas de trabajo, (calidad total, ISO 9000), cambios de cultura organizacional, y por que no hasta la reducción de personal. Por ello la participación del Psicólogo laboral hoy cobra mayor importancia dentro de las organizaciones, debido a su formación integral en el área industrial. Las empresas ya no requieren de un área de recursos humanos que es vista como operativa únicamente, sino con una trascendencia mayor, al tener que emplear personal con formación, experiencia y capacidad, más competitivo y seleccionarlos entre mayor número de aspirantes.

Autores como Reyes (1997), habla de la importancia del área de recursos humanos y su deteriorada imagen; otros como Aquino; y Vola (1993. Pag.22) señalan " Los

comentarios sobre la contribución de la función de personal a la empresa no son siempre positivos, aunque también suele afirmarse que es el factor más importante con que cuenta una organización, el que con su dedicación y compromiso marca la verdadera diferencia frente a la competencia". Werther y Davis (1995, Pag.13) mencionan que dentro de las funciones del área de recursos humanos está la Planeación, Desarrollo, Evaluación, Compensación y Control, sin embargo las funciones específicas dependerán del tipo y tamaño de empresa. Haciendo referencia a estos autores creemos importante describir de manera general cada uno de los siguientes conceptos.

Respecto a las funciones de **planeación** ésta está orientada al factor humano, como una estrategia fundamental para administrar el recurso humano, saber donde es necesario personal, cuando es necesario y que tipo de elemento humano requiere una organización. Respecto a la función de **Desarrollo** de recursos humano está orientada al plan de carrera o árbol de desarrollo que puede tener un trabajador al ingresar a una empresa, es también una estrategia fundamental que están utilizando las organizaciones actuales para disminuir rotación de personal, crear un sentido de pertenencia del empleado entre otros. La **Evaluación** hemos observado que un gran número de empresas establecidas está utilizando esta herramienta para la búsqueda de talento, selección y contratación, determinar áreas de oportunidad, fortalezas y debilidades de una persona que permitan crear un programa de apoyo para desarrollarlo. **Compensación** como concepto se habla de la administración de sueldos y salarios que permite pagar un salario justo a quien desempeña una función específica dentro de una estructura organizacional, considerando ciertos factores como es la inflación, situación económica de la empresa, etc. Por último **Control** entendido como

todos aquellas acciones que apoyan, evitan desviaciones y da seguimiento en la administración del recurso humano dentro de una organización.

Nuestro interés en este reporte laboral, es describir el Proceso de Reclutamiento y Selección creado para la búsqueda de talento humano específico, el cual forma parte de la primera etapa de un proyecto de impacto y trascendencia para la Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos. Así mismo, mostrar la participación del psicólogo, como especialista en el recurso humano, abordando el Proceso de Reclutamiento y Selección orientado a reducir los tiempos en la contratación de los reemplazos del personal, disponer de cartas de reemplazo inmediatas, y la reducción en los costos del proceso de reclutamiento y selección, si bien éste último aspecto no se consideró como objetivo, vale la pena comentarlo.

El presente Reporte Laboral busca demostrar que el área de Recursos Humanos, y en especial el Psicólogo laboral, puede participar en estrategias para desarrollar alternativas de solución, a problemáticas por las que atraviesa una compañía,

I RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

1.1. Concepto e importancia del Reclutamiento de personal

El desarrollo de la industria en México, precisa hoy en día contar con departamentos que su responsabilidad es atender funciones específicas, integrando a éste un experto al frente de cada uno. Es hasta entonces que el departamento de personal, que únicamente realizaba la nómina, requería de un especialista que evitara fracasos en la contratación de nuevo personal, que a su vez daba origen a otro tipo de problemática dentro de la organización. (Arias, F. 1979).

En la actualidad desde que se funda una organización se reconoce la necesidad de crear un área responsable de la búsqueda de personal específico para esa organización. Cabe señalar que muchas habilidades, aptitudes, inteligencia, intereses, no son apreciables a simple vista, por lo que se hace necesaria una selección especializada, por profesionistas en el manejo del recurso humano; como es el caso de los psicólogos.

1.1.1 Reclutamiento

Se llama Reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Se inicia en la búsqueda y termina en el llenado de las solicitudes de los candidatos. (Werther, W, y Davis, Heith. 1995)

Es el conjunto, de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente

calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Suministrar material a selección para su funcionamiento. (Chiavenato, I. 1990).

El hacer de una persona extraña, un candidato. (Reyes, A. 1997).

Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten. (Arias, F. 1979).

Conviene distinguir: a) Fuentes de abastecimiento y b) Medios de Reclutamiento. Aunque guardan enormes semejanzas, son cosas distintas "los lugares en que podré encontrar mi personal", y la forma de atraerlo a la empresa". La distinción tiene la ventaja práctica de que una fuente de abastecimiento puede ser buena, pero parecer mala por lo inadecuado del medio de Reclutamiento, y viceversa. (Reyes, A. 1997).

En las actuales organizaciones, el área de recursos humanos tiene como uno de sus principales objetivos, proporcionar el talento humano necesario y específico para esa organización, y desarrollarlo.

El reclutamiento es una parte importante del proceso de contratación, si bien es la base, como hemos descrito con anterioridad. Si no sabemos dónde buscar y como atraer a nuestros candidatos, difícilmente podremos continuar con el proceso de contratación, y corremos el riesgo de no dar el servicio que espera la organización, del área de recursos humanos, y peor aún generar costos innecesarios.

1.2 Fuentes y Medios de Reclutamiento

Ya hemos hablado del concepto y la importancia del Reclutamiento, ahora creemos pertinente hablar de las Fuentes y medios. Recordemos que hablamos de dos conceptos distintos, "Lugares y formas de atraer". Reyes, 1997 en su libro "Administración de Personal ", hace una clara diferencia entre Fuentes y Medios, la cual creemos importante retomar para definir y ejemplificar los conceptos.

1.2.1 Fuentes de Reclutamiento pueden ser: (Lugares)

1. **Sindicatos;** suele ser la fuente de reclutamiento más utilizada por las empresas para la búsqueda de personal sindicalizado u operativos, no así para personal de confianza o administrativo. Sin embargo actualmente no podemos hablar que sea la única fuente para este tipo de puestos.

2. **Escuelas;** diversas instituciones educativas cuentan con una base de datos de los alumnos egresados y/o que cursan especialización, desde nivel licenciatura, técnicos, posgrados, maestrías, etc.

3. **Bolsas de trabajo;** esta fuente puede ser gratuita para la empresa y para el candidato, o bien la empresa pagar por los servicios de la misma, o por el contrario el candidato paga, por ser referido a las empresas. Actualmente esta práctica es muy común en las organizaciones, y funciona como fuente alternativa para reducir tiempos del proceso de contratación.

4. Centros regionales de empleo; es gratuita es promovida por el gobierno en apoyo a disminuir el desempleo y es una fuente que recibe gran cantidad de candidatos. Hoy en día estos centros regionales desarrollaron el concepto de ferias de reclutamiento, donde concentra y proporcionan un espacio físico a una gran cantidad de empresas en búsqueda de candidatos para ocupar sus vacantes, a todos los niveles (técnicos, oficios y licenciatura). Ha tenido gran aceptación por parte de las industrias.

5. Recomendación Interna; de familiares o amigos de los empleados actuales de las empresas. Es una práctica regular el que el empleado actual acuda al área de recursos humanos para recomendar a un familiar o a un amigo que no tiene empleo, es importante utilizar esta fuente con reservas, se tiene que considerar algunos aspectos como, el que el empleado que recomienda sea un buen elemento y no tenga malas referencias laborales. Algunas empresas prefieren no correr riesgos y tienen como política no contratar familiares o abstenerse de las recomendaciones internas, pero dependerá de las políticas de contratación o en su caso de la habilidad del área de recursos humanos para llevar cabo la selección.

6. Relación con otras empresas, también denominado, "Grupos de Intercambio" esta fuente de reclutamiento son la más utilizada en la actualidad por las organizaciones. Ya que no implica costos directos, y se cuentan con candidatos que han pasado por un proceso previo de selección. Actualmente las empresas están organizadas en grupos del mismo giro, con reuniones de trabajo mensual, estos grupos son denominados "Grupos de Intercambio" tienen una estructura de organización donde existe un

coordinador, un secretario y un tesorero. Se establecen estatutos o reglas para las empresas participantes y así mismo sanciones para las empresas que incurran en alguna falla, (desde el formato para presentar su requerimientos de personal "vacantes" hasta el formato para ofrecer "Candidatos". hasta su asistencia a las reuniones de trabajo)

7. Avisos en la calle o puerta de la empresa; regularmente esta fuente es utilizada para puestos operativos u oficinas, y en la práctica actual nos indica que da mejores resultados los días lunes y martes de la semana, cuando por rutina el interesado sale a buscar empleo. Aquí debemos aclarar que esta fuente puede atraer a gente no deseable, sin embargo el área de selección hará su mejor papel.

1.2.2 Medios de Reclutamiento: (Formas de atraer)

1. Requerimiento por escrito al Sindicato, las empresas hoy en día son muy específicas cuando hacen un requerimiento al sindicato:

a) La fijación de un plazo dentro del cual el sindicato deba llenar la vacante, y la fijación de que, si no lo hace, la empresa podrá llenarlo, con la condición que el nuevo trabajador se sindicalice.

b) La determinación que el sindicato presentará, dos o más candidatos para poder seleccionar entre ellos.

c) El convenio de que, tan pronto como el candidato no cumpla con los requisitos, debe abandonar el puesto (período determinado), y presentar otro, o bien que la empresa lo llene, con el requisito de sindicalización señalado en b).

d) De ser posible que el sindicato, tenga conocimiento de los trámites de selección

(pruebas, entrevistas, etc.). (Reyes, A. 1997).

2. Volantes, son medios impresos del tamaño de la mitad de una hoja carta, en la cual se explica de manera general, el puesto que se pretende reclutar y los requisitos mínimos que deberá cubrir la persona interesada, la forma que es utilizado; es acudir a lugares concurridos y a toda persona que pase por el lugar se le entrega un volante, también puede pegarse en lugares visualmente bien ubicados para ser captados por la población a la que queremos llegar. Es importante tener cuidado con este medio, su utilización dependerá del tipo de puesto que se requiere reclutar, (regularmente es utilizado para reclutar: oficios, técnicos, obreros), ya que podemos captar cualquier tipo de persona.

3. Tablero de Avisos al personal, revista o boletín interno (comunicación interna), si por política la empresa permite publicar las vacantes o algunas de las vacantes existentes en la organización, este medio resulta ser muy rápido y de bajo costo. Consisten en: El tablero es una pizarra que tiene como finalidad comunicar al personal cualquier tipo de asunto, regularmente están ubicadas en lugares estratégicos y que son fácilmente visibles para los trabajadores, aquí se publica un volante con letras grandes y llamativo, siendo muy claro y específico el perfil y requerimientos mínimos para el puesto vacante. Revista o Boletín interno algunas empresas tienen como practica el desarrollar este documento, en ellos contiene información de carácter informativo respecto a procesos, métodos de trabajo, ingresos de personal, cultura general, avances de proyectos, felicitaciones, reconocimientos, etc. Y es un medio personalizado para publicar una posición vacante, la manera en que se publica

dependerá de las características institucionales de la revista o boletín.

4. **Telegrama o llamada telefónica** a los candidatos, es un medio muy práctico y rápido para establecer contacto con los candidatos, en el caso de los telegramas el texto que debe contener el telegrama debe ser específico. Y regularmente es utilizado cuando el candidato no tiene teléfono para ser localizado.

5. **Carta de requerimiento** a las bolsas de trabajo, agencias, escuelas, centros regionales, etc. es la forma de solicitar el requerimiento de personal, y de su base de datos proporcionen datos de posibles candidatos, o bien nos remitan a la gente directamente. La forma más usual de esta fuente es por medio de asociaciones, membresías con agencias o despachos de consultaría, las cuales proporcionan servicios adicionales a las empresas, un ejemplo de esto es lo llamado "Outsourcing"

6. **Periódico, Radio, Televisión.** Si bien el primero es el más utilizado, suelen ser útiles cuando se trata de una búsqueda masiva y en puestos muy calificados, donde se precisa los requisitos necesarios, sin embargo cabe mencionar que en la práctica nos muestra que atrae un número exagerado de candidatos, muchos de ellos poco valiosos que lo único que ocasiona es incrementar los costos de selección, ya que son los medios más caros.

En el caso de la radio, por su alto costo en zonas urbanas no es recomendable, es efectivo por la velocidad para captar candidatos. Podemos sugerir: para zonas rurales y comunidades pequeñas ya que son radiodifusoras locales, con este esquema este medio de reclutamiento resulta ser muy efectivo y su costo es considerablemente

menor.

Televisión, por su alto costo no es recomendable, puede utilizarse sólo para casos de un reclutamiento masivo a nivel República Mexicana podría justificarse.

7. **Cartera interna de solicitudes**, recurrir a la base de datos de personas que acudieron a la empresa a solicitar empleo y que por alguna razón no fueron seleccionadas puede ayudar, sin embargo siempre hay que mantener actualizado este medio, de lo contrario no será efectivo. Es recomendable mantener información de seis meses atrás.

8. **Boletines de candidatos u ofertas de empleo**, estos son editados por las diversas empresas, o agencias, en donde se especifican los datos personales, habilidades y experiencia de los candidatos, así mismo en el caso de las ofertas de empleo los requerimientos de la vacante y la empresa que solicita.

Hemos revisado la clasificación que el Autor A.Reyes (1997), hace respecto a las fuentes de reclutamiento, el cual clasifica en **Fuentes y Medios**, refiriéndose al primero como el lugar dónde buscar y el segundo como la forma de atraer. Sin embargo es importante resaltar que en la actualidad existe una forma común de clasificarlas; y que en la mayoría de las empresas utilizamos y es: **"Fuentes Internas" y "Fuentes Externas"**. Las cuales describimos a continuación:

Fuentes Internas: Todas aquellas fuentes que provienen de la propia organización en su mayoría no le cuestan a la empresa, (Recomendación interna, sindicato, cartera

interna, promoción, tableros de avisos al personal, etc.)

Fuentes Externas: Son todas aquellas fuentes que no forman parte de la organización y en este caso regularmente implican un costo para la compañía, (Anuncios prensa, grupos intercambio, agencias, etc.)

La clasificación y utilización, que se haga de las Fuentes en su mayoría dependerá de cada organización. El criterio para utilizar los diferentes fuentes internas y externas dependerá del responsable del área de recursos humanos y de las políticas de reclutamiento y selección de cada compañía.

1.3 Concepto de Selección de Personal

El objetivo de selección es analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial y posibilidades para el desempeño de un puesto. (Arias, F. 1979).

Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, encuestas socioeconómicas, etcétera, a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones. El Departamento de Recursos Humanos auxilia a cada entidad administrativa presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe de esta unidad. (Arias, F. 1979).

Selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. (Werther, W. y Davis, H. 1995).

Es escoger entre los candidatos atraídos, aquellos que tengan mayores

posibilidades de adaptarse al cargo ofrecido en la organización. (Chiavenato, I. 1990).

Es el proceso de elegir entre un grupo de candidatos a una profesión, los que tengan más posibilidades de triunfar en ella. (Warren, H. 1987).

Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos y puede decirse que era intuitiva; es conveniente recordar que existen características de los candidatos que no son apreciables a simple vista, como son sus habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc. Por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee técnicas y herramientas de apoyo de selección. (Arias, F. 1979).

En la actualidad el empleo de técnicas de selección han permitido que la selección y contratación de personal sea menos subjetiva y que este siendo manejada por profesionales y especialistas en recursos humanos, por ejemplo del psicólogo laboral; determinando los requerimientos del personal, utilizando las fuentes más efectivas para allegarse de candidatos, y utilizando técnicas como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

1.3.1 Proceso de Selección

Tradicionalmente, la selección se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado. (Arias, F. 1979).

Las etapas más usuales, y el orden o pasos en que suele emplearse estas etapas y el conjunto de medios técnicos para llevar a cabo la selección del "Hombre adecuado para el Puesto adecuado" según Reyes Ponce, (Reyes, A. 1997), son las siguientes:

1. Hoja de Solicitud
2. Entrevista
3. Pruebas psicotécnicas y/o prácticas
4. Investigaciones
5. Examen Médico

I. Hoja de solicitud

Reyes (1997) considera el llenado de la solicitud como la base del proceso de selección, menciona que desde esta etapa se podría rechazar o aceptar a un candidato, siempre y cuando, éste bien llenada por parte del solicitante, ya que arroja información relevante para conocer si reúne o no los requisitos primordiales del puesto solicitado; edad, experiencia, escolaridad, etc. Reyes menciona que suele llamársele la "Entrevista Previa" y su elaboración y apariencia física dependerá de cada empresa.

Sin embargo existen datos generales que una empresa quiere saber de un solicitante como son:

- Datos Personales: Nombre, Domicilio, Edo. Civil, Edad, , y adicional a esto su Número de seguridad Social, Número de Afore, teléfono.
- Estructura Familiar y sus características económicas: Nombres, edades, ocupación de los padres, esposo, hijos del solicitante, cuántos viven con él? o con quiénes vive? , etc.
- Antecedentes de Trabajo, o experiencia laboral, El nombre o razón social de las empresas en las que ha laborado, puestos que ha ocupado, promociones, fechas, sueldos, nombre y puesto de sus jefes inmediatos, domicilio de la empresa, y teléfono.
- Estudios, o desarrollo académico: primaria, secundaria, bachillerato, licenciatura,

nombre de la carrera o título alcanzado, períodos, Idiomas, grado de dominio, conocimientos técnicos o equipo que domine.

- Varios: Motivación, deseos, intereses, disponibilidad de horario y para viajar, afiliación sindical, deportes.

El proceso del llenado es regularmente, cuando se presenta cuando inicia el proceso de selección en su primera cita en la compañía. Cabe señalar el momento del llenado también dependerá de cada empresa, algunas empresas solicitan al candidato llegar con una solicitud llena previa a la entrevista. En el presente reporte laboral la forma en que se utilizó la hoja de solicitud fue al inicio del proceso de búsqueda, en el primer contacto con los aspirantes a semilleros.

II Entrevista

Su importancia, según describe el autor A. Reyes Ponce, es que la entrevista es una de las herramientas más valiosas de que dispone el administrador, pero creo que no solo este profesionalista, sino todo aquel profesionalista especialista en trabajar con el factor humano, como el Psicólogo. Y su funcionalidad o efectividad dice dependerá de la habilidad del entrevistador; y puede lograrse con la práctica, y el análisis de sus progresos en ella. Describiremos algunas características que menciona este autor.

Respecto al lugar; en donde se llevará a cabo la entrevista este deberá ser una sala ordenada, silenciosa. *Respecto a los tópicos* de la entrevista; menciona que debemos tener una guía para llevarla a cabo, como por ejemplo:

Completar o explicar los datos de la solicitud, que dirigió al solicitante a la empresa, qué espera encontrar en su trabajo, qué necesidades tiene, cargas familiares, etc. Estructura familiar, más detallada que en la solicitud, qué sueldo espera, y qué trabajo le gustaría desempeñar, cuáles son sus aficiones principales y gustos. (Reyes, A.1997).

El modo general de conducirla, Reyes menciona 8 etapas.

- a) Conviene recibir lo más amablemente que se pueda al candidato.
- b) Iniciar la plática haciéndole notar nuestro interés en la entrevista.
- c) Procurar la sencillez y cordialidad con el fin de abrir en el entrevistado confianza.
- d) Cuidar de entrevistar, más que ser "Entrevistados"
- e) Garantizar, y realmente buscar la lealtad, el interés, el sigilo.
- f) Tratar de observar, lo mejor que podamos, la persona del solicitante, sus reacciones, cultura, presentación, etc.
- g) Cierre, anunciando que no podemos proporcionarle trabajo por tal motivo, o bien citarlo para el siguiente trámite.
- h) Hacer inmediatamente por escrito un resumen de lo observado, durante la entrevista conviene escribir lo menos posible.

III Pruebas; Psicológicas, técnicas y/o prácticas.

Es indiscutible que necesitamos verificar de algún modo las capacidades que el candidato posee para ocupar el puesto al que se destina, o por el cual esta concursando. " Las pruebas son pues, necesarias, tanto para la selección como para la acomodación del personal " (Reyes, A. 1997).

Reyes divide las pruebas en:

De Aptitud.- en donde verificamos las cualidades en potencia, pero no desarrolladas de la persona.

De Capacidad.- se pretende verificar las cualidades ya DESARROLLADAS que tiene la persona, capaces de ser utilizadas en el trabajo.

De Temperamento -personalidad.- tratar de predecir con la mayor certeza posible la

conducta de la persona con relación a la manera en que se adaptará en el trabajo y en la organización.

Adicional a esto escrito por Reyes, mencionamos que estas pruebas pueden aportar información importante, de aquellas áreas de oportunidad y áreas a fortalecer, y que resultan importantes fuentes de información, para generar programas de desarrollo del empleado o candidato dentro de una organización.

IV Investigaciones

Son de varios tipos:

1. Investigación de antecedentes de trabajo, también denominada referencias laborales; su utilidad es muy valiosa, ya que podemos obtener información del desempeño o mal desempeño de un trabajador y poder emitir una conclusión de cuál ha sido su trayectoria laboral y hacer consideraciones para el puesto que esta concursando. Se recomienda que estas se hagan de manera personal, y no sólo por teléfono, ya que, por este último medio, puede perderse muchos datos, que en la entrevista personal se obtendría. Vale la pena mencionar que en la actualidad este tipo de investigación laboral, puede tener consecuencias negativas, si la persona que proporciona los datos de una compañía respecto al ex-empleado no es la indicada para hacerlo. Lo que podemos recomendar, cuando por costos no se pueden hacer las entrevistas personalmente, es desarrollar un formato, con hoja membretada de la compañía; llamar al departamento de recursos humanos, o en su caso al departamento de personal, seguido del jefe inmediato, enviar por fax o mensajería, pedir que respondan las preguntas que se interesa conocer de la persona (puestos, desempeño, sueldo, período laborado, etc). Y pedir la regresen, con el nombre, firma y puesto de la persona que

proporciona la información, así como el sello de la empresa y fecha. La experiencia nos habla de casos desagradables de una mala referencia laboral, desde no contratar a la persona, hasta contratar un empleado no deseable.

2. Investigación de las cartas de recomendación; Cuando éstas se piden o se presentan, su validez puede depender de lo que digan las personas que recomendaron al candidato. Vale la pena agregar al respecto que estas cartas siempre deberán solicitarse en original y posteriormente sacar copia fotostática, y regresar al candidato, así mismo corroborar con la hoja de solicitud y la información de la entrevista respecto a fechas y datos generales que contiene la carta de recomendación.

3. Investigación en el domicilio y familia del solicitante: consisten en realizar una visita al domicilio del candidato, para dar una opinión general de las condiciones económicas, higiene y dinámica familiar. En muchas ocasiones las empresas ya no realizan este tipo de encuestas domiciliarias, por el alto costo que este. Existen algunas personas o empresas especialistas en llevar a cabo investigaciones socioeconómicas y laborales. La empresa interesada en contratar a una persona solicita los servicios de estos proveedores para que estos lleven a cabo las investigaciones, y hasta el momento estos han sido funcionales.

V Examen médico

Su utilización persigue fines muy concretos, en la mayoría de las empresas es requisito indispensable para llevar a cabo la contratación, y este examen regularmente es practicado al final del proceso, y sólo aquellos candidatos con altas probabilidades de ser aceptados por el alto costo que este implica. El especialista que lo realice deberá ser Médico en medicina del trabajo, apoyado en ocasiones de clínicas o laboratorios

médicos.

Reyes (1997), menciona que algunos de sus fines son:

1. Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas. (Art. de la ley Federal de trabajo).
2. Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofrecería.
3. Conocer si el trabajador no sufre ya, al ingresar al trabajo, enfermedades profesionales.
4. Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea alcohólico o drogadicto o padezca enfermedades infecto contagiosas.
5. Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos, (la vista, el oído, etc.).
6. Buscar si el trabajador no tiene algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
7. Orientarlo sobre cómo puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que puedan ocurrirle.
8. Investigar su estado general de salud.
9. Servir de base para la realización de exámenes periódicos, para vigilar su estado de salud, corregir males que pueden iniciarse sin saberlo él y corregir sus enfermedades crónicas, todo ello, además de beneficiar al trabajador, mejora su eficiencia en el trabajo.

Hasta el momento sólo mencionamos las etapas que el autor Reyes Ponce, considera del proceso de Selección, consideramos importante abordar el punto de vista

de otro autor como es el caso de Arias G. (1979).

Este autor menciona que antes de hablar del proceso de selección se debe hablar de sus principios fundamentales; uno es Colocación, Orientación y por último Ética profesional.

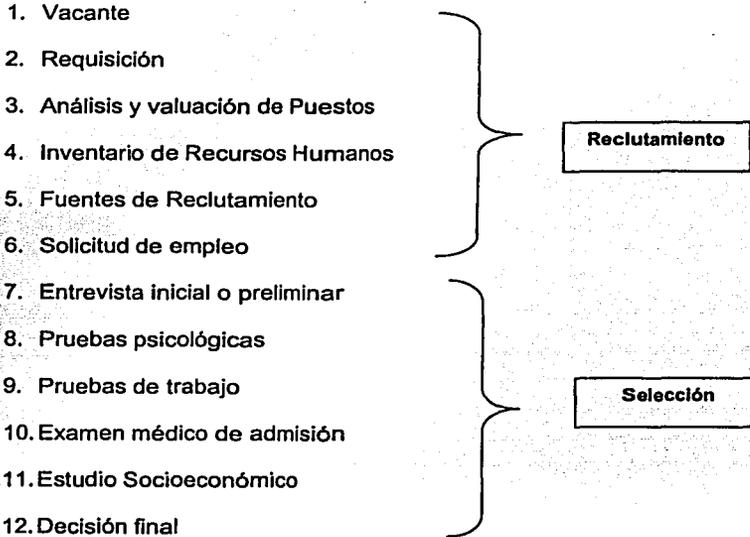
Colocación se refiere a si un candidato no reúne las características de un puesto determinado, poder identificar otras habilidades potenciales de estos candidatos y considerarlo como prospecto para otros puestos dentro de la organización no desechar un buen elemento.

Orientación. se refiere cuando un candidato ha sido rechazado, es importante orientarlo, es decir dirigirlo hacia otras fuentes de empleo, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización, lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación. Es responsabilidad del seleccionador, retroalimentar al candidato y notificarle inmediatamente sino ha sido aceptado, en ocasiones en la práctica no sucede, regularmente el seleccionador no informa al candidato que ha sido rechazado e indica que posteriormente se comunicaran con él para informar de los resultados, obviamente esta respuesta nunca llega.

Ética Profesional es imprescindible, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas, actualmente han proliferado gran cantidad de empresas de selección, y hasta en las organizaciones, en ocasiones por falta de recursos económicos y humanos, tienden a contar con personal no especialista en el manejo de un adecuado proceso de selección, y colocan a personas inexpertas y se toman decisiones fatales tanto para la organización, como para el trabajador. Por lo que para cumplir con esta gran responsabilidad es importante apoyarse de técnicas, herramientas y procedimientos

probados, para que el especialista en recursos humanos cumpla esta responsabilidad profesional y humana.

Describiremos los pasos del proceso de **Reclutamiento y Selección** que el autor **Arias Galicia** menciona:



I. Vacante

El proceso se inicia cuando surge una vacante en la organización, cuya definición literal es "Puesto que no tiene Titular" y este puede ser por diferentes causas, entre ellas se consideran: Por cubrir incapacidad, puestos de nueva creación, promoción del ocupante a otro puesto, bajas por renuncia voluntaria, bajas por despido o defunción.

II Requisición

Es la notificación del requerimiento del personal por escrito al departamento de selección de personal o al departamento asignado de estas funciones, señalando los motivos que lo esta ocasionando, fecha para cubrir, departamento, horario, sueldo.

III Análisis y Valuación de Puestos

Una vez que se han cubierto los dos pasos anteriores, se procederá a desarrollar sino existe el análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que deberá cubrir la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como la remuneración asignada al puesto vacante.

IV Inventario de Recursos Humanos

Paso siguiente es buscar en el inventario de recursos humanos, si existe alguna persona dentro de la empresa, que reúna los requisitos de la vacante y resulte un desarrollo dentro de la organización, para este empleado; esto ayudará a disminuir el periodo de entrenamiento, y contribuir para elevar la moral del personal, y que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

V Fuentes de Reclutamiento

De no existir dentro del inventario de recursos humanos, candidatos internos para cubrir la vacante, se acude a revisar la cartera de candidatos en espera de una oportunidad, de no contar con candidatos se recurre a las fuentes de reclutamiento

externo.

VI Solicitud de empleo

Localizados los candidatos, este es el primer acercamiento con el prospecto. se procede al llenado de este formato, cuyo principal objetivo es obtener datos iniciales del candidato, y corroborar si cubre o no con los requisitos indispensables, como edad, escolaridad, experiencia, horario, etc. para ocupar el puesto vacante. Esta solicitud puede acompañarse del curriculum vitae para el caso de candidatos a nivel ejecutivos.

VII Entrevista inicial o Preliminar

Esta entrevista es muy importante por su valor hacia el proceso de selección, ya que en ella se pretende de manera rápida y concreta saber si el candidato reúne o no los requerimientos del puesto, por ejemplo apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etcétera, con objeto de eliminar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos del puesto. También en esta entrevista se deberá informar al candidato en que consiste la función, sueldo, horario, prestaciones y una breve historia de la compañía a la que pretende ingresar. Y sólo si ambas partes están interesados se pasará a la siguiente etapa.

Características de la entrevista:

Definición; es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

Tipos de entrevistas en el área de recursos humanos; Selección, Ajuste, Confrontación, Resolución de problemas, Despido, etc. Para cada entrevista existe un objetivo

específico, por lo tanto deberá estar estructurada para el logro y fines de ese objetivo.

Entrevista de Selección, es la que forma parte de este reporte. Es uno de los medios más importantes para obtener información de los solicitantes, sigue representando hasta la fecha la clave en el proceso de selección. El entrevistador requiere de un entrenamiento y supervisión, para llevar a cabo una entrevista de selección. Este incluye conocimiento de sí mismo, que contribuye a evitar los prejuicios, y valorar la información recibida de una forma más orientada hacia el objetivo de la misma entrevista.

Fases de la entrevista: RAPPOR; es una etapa de la entrevista que tiene como objetivo disminuir las tensiones del solicitante, preguntas cotidianas, que no pongan en tensión al solicitante. "Romper el Hielo", esta fase puede lograrse a través de actitudes, mostrándose cordial y amistoso. CIMA; es la realización de la entrevista y a través de ella explorar los datos que vienen en la solicitud y precisar en aquella información que no este completa, dudosa. (Historia laboral, Historia Educativa, Historia personal, tiempo libre, proyectos a corto y largo plazo). CIERRE; cinco o diez minutos antes de concluir, se anuncia el final, dando la oportunidad al solicitante para que aclare dudas o manifieste sus impresiones, y finalmente se le da a conocer cuál es el siguiente paso. En caso de no cubrir el candidato con los requerimientos del puesto vacante, ya hemos mencionado que se deberá orientar.

El tiempo que se debe invertir en una entrevista de selección, esta condicionada al nivel de puestos seleccionados; operativos, administrativos, o ejecutivos.

Informe de la entrevista: Este debe realizarse inmediatamente concluida la entrevista, el informe debe ser claro, concreto e Inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. En algunas organizaciones ya existen formatos determinados que

incluyen los puntos que debe contener dicha información. Se recomienda hacer un seguimiento del entrevistado una vez que fue contratado, comparando la valoración que se ha hecho de su desempeño en su trabajo, contra las conclusiones en el informe de la entrevista.

IX Pruebas psicológicas

Se realiza una valoración de la habilidad y potencialidad del candidato, así como su capacidad en relación con los requerimientos del puesto para el cual está concursando, y que posibilidades de desarrollo tiene a futuro, (áreas de oportunidad y a desarrollar).

Antes de pasar a detallar este concepto, el autor considera importante detenerse para hacer una introducción del tema. (Arias, F. 1979).

Una organización debe hacer una selección y orientación de personal para llegar al objetivo de cada uno de las áreas que la componen y como resultado el logro del objetivo de la organización. Para lograrlo es importante hacer una identificación de las diferencias individuales, es un hecho que no todo el mundo tiene las mismas aptitudes para el desempeño de una actividad, las diferencias individuales son privativas y el problema de la medición es muy complejo cuando se trata de características no fáciles de ser observadas.

Las diferencias individuales se basan en dos vertientes: Herencia y medio circundante, (Arias, F. 1979).

- a) La Herencia determina valores físicos tales como la altura, peso y fuerza corporal así como algunas habilidades pueden estar influidas por la herencia, como la inteligencia.
- b) Medio circundante; cultura y educación, facilidades que brinda la sociedad para el desarrollo de ciertas habilidades.

El aprendizaje actúa sobre las diferencias individuales en diversas formas:

- a) Personas con habilidad especial en alguna materia, siempre tenderá a sobresalir con respecto a otros cuando traten de trabajar en la misma tarea.
- b) También el aprendizaje puede disminuir estas diferencias individuales, cuando ninguno de los participantes posean habilidad para una tarea, con entrenamiento tenderá a disminuir las diferencias.

Es muy importante que en las organizaciones, el personal que lo integra desempeñe el trabajo en el cual tendrá mayores probabilidades de obtener buen desempeño, con ello podemos obtener mayor productividad y motivación para el empleado.

Tenemos que partir de conocer cuáles son los requerimientos, que exige el puesto a la persona que lo ocupará, y si estos ya están plenamente identificados, ahora procedemos a identificar y medir estas habilidades o requerimientos en los candidatos, apoyados de herramientas como son las pruebas psicológicas.

X Pruebas de Trabajo

La realización de las pruebas de trabajo, normalmente las ejecuta el jefe inmediato, y su objetivo principal es corroborar que el candidato tiene o no los conocimientos técnicos que el puesto requiere. Su aplicación puede hacerse de manera practica en el área de trabajo, demostrando la actividad o bien una prueba de conocimientos escrita. Sólo en caso que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que pueden ser valorados por el área de selección, deberá desarrollarse una batería de pruebas técnicas, y se sugiere que su elaboración este a cargo del jefe de área solicitante. Está herramienta es muy importante dentro del proceso, ya que valida teóricamente si el

candidato reúne o no los conocimientos para ocupar el puesto vacante, y es utilizado como un filtro para aceptar o rechazar que un candidato continúe o no en el proceso de selección.

XI Examen médico de admisión

Forma parte importante en el proceso de selección, ya que examinar a un aspirante antes de ingresar a la empresa, ayuda a prevenir ausentismo, baja productividad, riesgos de accidente, etc. Todo esto ha servido para determinar la importancia dentro de las organizaciones.

Llevar a cabo la realización de un examen médico de admisión y periódicos a los trabajadores ayuda a:

- Contar con trabajadores capacitados para la realización de un trabajo.
- Evitar que algún aspirante con padecimiento infectocontagioso pueda transmitir el mal.
- Acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

La Secretaría del trabajo dice, en su artículo 15; " Los patrones están obligados a mandar practicar examen médico de admisión y periódico a sus trabajadores..." En su artículo 16; " Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico solicite. " y por último en su artículo 17 dice; En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad." (Arias, F. 1979).

XII Estudio Socioeconómico

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas de las personas con las que ha tenido relación, compañeros de trabajo, estudios, jefes, etc. Se investigan sus antecedentes personales (Edo civil, nacionalidad, enfermedades, etc), Antecedentes familiares (nombres, estudios, proviene de un hogar integrado, etc.) y Antecedentes laborales (puestos desempeñados, desempeño, salario, actitud, etc.). Dependerá de cada organización y del nivel del puesto que se este seleccionando, para determinar la forma en que se realizan estas investigaciones; desde un empleado de la empresa especialista en este rubro (por ejemplo; Trabajador social), hasta la contratación de empresas dedicadas a la realización de estas investigaciones.

XIII Decisión Final

Con la información obtenida de cada una de las diversas etapas del proceso de selección se procede a tomar una decisión final, y es función del área de selección hacer un reporte por escrito de los resultados y hacer una conclusión con la sugerencia de aceptación o rechazo del candidato, y dejar la responsabilidad de la decisión final al jefe del área y/o jefe inmediato.

Aquino, J; Aquino G, Vola R, y Arecco M. (1993), nos hablan de 10 etapas en el proceso: 1) Pedido de personal, 2) Búsqueda de personal, 3) Entrevista inicial, 4) Entrevista Técnica, 5) Pruebas de selección, 6) Decisión, 7) La notificación, 8) El

ingreso, 9) La inducción, 10) Seguimiento.

Algunos otros autores como Werther W, y Davis H. (1995), al igual que Pigors P, y Meyers Ch. (1981), hablan del proceso de Reclutamiento y selección como dos procesos que deben ser tratados en forma independiente.

De acuerdo a los diferentes autores revisados el número de etapas o procesos son variadas, sin embargo podemos mencionar, que uno u otro proceso de Reclutamiento y Selección de personal no tiene que ser rígido en su utilización. De los diferentes procesos mencionados en algunas etapas coinciden, sin embargo su utilización o aplicación de cualquier propuesta dependerá del tipo de organización para el cual se quiera hacer una contratación, asimismo del tipo de puesto o niveles de puesto que se busque cubrir. Para efectos de este reporte se retomo de los diferentes autores para establecer el proceso de Reclutamiento y selección, orientado a la búsqueda de talento humano para participar en un programa de plan de carrera.

1.4 Competencias Laborales

Si bien el proceso de Reclutamiento y Selección definido para efectos de este reporte laboral, no se baso en Competencias Laborales, considero importante hablar del tema pues existe cierta similitud respecto a la conceptualización manejada por el consejo de Normalización y certificación de competencia laboral (Conocer) con relación a los conceptos manejados en este reporte laboral.

El proyecto de Modernización de la Educación técnica y la capacitación (PMETYC) es la

respuesta de trabajadores, empresarios y gobierno para cubrir los requerimientos de calificación del trabajador, elevar los niveles de productividad y competitividad de las empresas.

Arroja cinco componentes para su desarrollo y solo detallaremos los dos primeros.

- Sistema Normalizado de Competencia Laboral
- Sistema de Certificación de Competencia Laboral
- Transformación de la Oferta de formación y capacitación.
- Estímulos de la Demanda de capacitación y certificación de competencia laboral
- Información, Evaluación y Estudios

El objetivo fundamental **PMETYC** es impulsar un proceso de cambio capaz de convertir a la formación de los recursos humanos en el eje central del aumento de la productividad y la competitividad de las organizaciones y de las personas que la conforman, este cambio se basa en el enfoque de la **Competencia Laboral**.

La Norma Técnica de Competencia Laboral, es el instrumento que define la competencia laboral, en términos del conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades que se requieren para el desempeño de una función productiva. (manual de Conocer).

La Norma Técnica de Competencia Laboral, describe lo que una persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puede evaluarse si lo que hizo está bien hecho, las condiciones en que la persona debe demostrar su aptitud, así como los tipos de evidencia necesarios para obtener la seguridad de lo que esta haciendo lo esta haciendo de la manera correcta con base a un conocimiento construido y no como producto de la casualidad.

La **Competencia Laboral** es la aptitud de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo y con base en los resultados de calidad esperados.

La adquisición de conocimientos y el desarrollo de capacidades y actitudes es un proceso que se da durante toda la vida de la persona.

Existen instrumentos formales mediante los cuales se puede lograr la competencia:

- Programas Educativos
- Programas de Capacitación

A través de ellos las personas desarrollan comportamientos que son requeridos para el desempeño productivo.

El aprendizaje que se logra en el desempeño de una función directamente dentro de una empresa, proporcionan a la persona la oportunidad de desarrollar competencias. Así mismo las personas acumulan experiencias a través de su actuación diaria e integración al grupo social al que pertenecen, esto indudablemente ayuda a la acumulación de conocimientos.

La combinación de la aplicación de conocimientos, habilidades o destrezas con los objetivos del trabajo a realizar, se expresa en el SABER, El SABER HACER, El SABER SER.

Existen diversos tipos de Competencias: **Básicas, Genéricas, Específicas:**

Básicas; son de índole formativo, que requiere una persona para desempeñarse en cualquier actividad. Tales como la capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse, saber escuchar. Estas competencias se adquieren gradualmente a lo largo de la vida, así como por la educación formal.

Genéricas; Son aquellos conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo

de diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, es decir son los que definen un perfil, por ejemplo: Trabajo en equipo, mantenimiento y seguridad e higiene en el trabajo, analizar y evaluar información, estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, por programas educativos y de capacitación, así como en el centro de trabajo.

Específicas; se refieren a aquellas competencias asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnico y que son necesarias para la ejecución de una función productiva, generalmente son las que se refieren a un lenguaje específico y al uso de instrumentos y herramientas determinadas, por ejemplo soldar un equipo, evaluar el desempeño de un candidato, preparar un molino, se adquieren y se desarrollan a través de un proceso de capacitación, en el centro de trabajo o de forma autodidacta.

Que es una Norma técnica: es el instrumento que define la competencia laboral, en términos de conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren para el desempeño de una función, dentro de un sector productivo, a partir de lo que se espera en términos de calidad.

La elaboración de las Normas Técnicas de Competencia Laboral se generan a través del análisis funcional de una actividad operativa. Y se fundamenta en la identificación y el orden de las funciones, de modo tal que se llegue a la descripción precisa de un área ocupacional, desde el propósito principal, hasta las contribuciones individuales para el cumplimiento de la función en cuestión.

El reconocimiento de la competencia adquirida, en escuela, trabajo, auto - estudio, etc., es la Certificación de una Competencia Laboral, y consiste en validar de manera

formal los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes adquiridos y demostrado por una persona en el desempeño de una función. Con base a los resultados de la evaluación se determinará si el individuo es competente. Y otorgarle su certificación de su competencia o debe esperar y prepararse más.

Esta certificación la realiza un tercero, ya que se pretende guardar imparcialidad, equidad e independencia. Son acreditados por el CONOCER como organismos certificadores, con base en la capacidad técnica y administrativa que demuestren que permite obtener la información necesaria.

Ahora bien después de haber revisado estos conceptos, durante el desarrollo del presente reporte laboral se encontrará ciertas semejanzas en referencia con los conceptos manejados en este tema, por ejemplo; la definición del perfil de puesto de semillero para la búsqueda de talento, si lo aplicamos a la Norma técnica de competencia laboral, el perfil es una Competencia Laboral de la función del profesionista en desarrollo y el proceso de selección y evaluación aplica a la certificación de Competencia Laboral. Si bien son enfoques distintos pero similares en su aplicación y ejecución.

II. PLANES DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES

2.1 Concepto de Desarrollo.

Consideramos importante hablar acerca de desarrollo, Plan de carrera o desarrollo de Recursos Humanos, en el ámbito de la Psicología Industrial.

Fueron una serie de factores combinados lo que impulso a las compañías a iniciar una fuente permanente de personal competente. La pérdida de hombres durante la Primera Guerra Mundial, y la incapacidad de la economía de los últimos años veinte y primeros treinta.

En la Segunda Guerra Mundial, aumentó la baja de recurso humano, y al mismo tiempo, la industria y el comercio luchaba por los mercados, esto obliga a las empresas a desarrollar sus productos y con ello ocasionaron la demanda de Investigadores de Talento. (Craig y Bittel 1971).

El crecimiento tan rápido de la industria en éste período ocasionó la necesidad de más instalaciones y modernas; lo cual aumenta la necesidad de contar con personal que pudieran enfrentar a tales exigencias. (Craig y Bittel 1971).

Hay muchos beneficios, no directamente perseguidos que resultan del desarrollo,

pero el objetivo a largo plazo es preparar a las personas con potencial reconocido para avanzar y asumir responsabilidades proporcionadas a su capacidad.

Desarrollo es la evolución de las posibilidades de crecimiento de promoción de una persona, es la planeación de la utilización del potencial del individuo al ofrecerle oportunidades para su crecimiento personal. (Craig y Bittel 1971).

Desarrollo como sinónimo de Entrenamiento". Una necesidad de entrenamiento o desarrollo, es la falta de conocimiento, destreza, habilidad y deseo de una persona, que impide que desarrolle su trabajo satisfactoriamente o interfiera con el desarrollo completo de su potencial para enfrentarse a nuevas responsabilidades. (Craig y Bittel 1971).

Retomando lo anterior, lo que podemos sugerir es que, el Desarrollo regularmente es a largo plazo, y segundo hay un mínimo de aspectos correctivos, y esta orientado a explotar las capacidades. Y entrenamiento es regularmente a corto o mediano plazo y esta orientado a superar deficiencias de los trabajadores. (E.Acosta, 1992).

El desarrollo de recursos humanos, busca preparar al personal para enfrentar responsabilidades inherentes a cargos superiores, formándolo en sus habilidades, conocimientos, actitudes y conductas. "Futura planificación para puestos de mayor responsabilidad". "Carrera; sucesión organizada de puestos que se encuentran concatenados y van delineando el avance de una posición dentro de la estructura de la organización." (Aquino y Vola, 1993, pag.102).

2.2 IMPORTANCIA PARA LA ORGANIZACIÓN Y EL INDIVIDUO

Según los autores Craig y Bittel, 1971, dicen que el desarrollo puede ser Autoinducido; y habla que el individuo reconoce la necesidad de evolucionar y trata de hacerlo por su propio esfuerzo, O bien el Autosostenido; es el resultado de presiones externas sobre el individuo, como el supervisor, las políticas de la organización, etc.

El desarrollo está relacionado con el conocimiento integral del hombre, la expansión de su habilidad para utilizar sus capacidades plenamente. El desarrollo puede ser un programa muy bien organizado, con programas y formas establecidas de evaluación. Así mismo estos autores afirman que aunque se puede encontrar personal altamente calificado y lograr buenos resultados en su desempeño, se requiere de establecer objetivos de desarrollo y un programa de continuidad, orientados hacia el progreso de las organizaciones y del personal. Ya que ahora se hace necesario contar con un equipo de trabajo, agresivo, diversificado y desarrollado.

El Objetivo de las organizaciones con un programa de desarrollo, es lograr optimizar los recursos humanos, planeando el desarrollo de tal manera que resuelva los problemas variables del personal, tales como la jubilación, la muerte, transferencias, promoción y ausentismo. ".(Craig y Bittel 1971).

Estos mismos autores sugieren, que antes de un programa de desarrollo, se tiene

que saber por anticipado, qué es lo que se necesita, lo que implica un análisis de los objetivos de la organización, de los recursos humanos con que cuenta y de los índices de eficiencia.

2.3 PLAN DE VIDA Y CARRERA

Al hombre de esta mitad del siglo XX, le ha tocado vivir la mayor parte de los cambios tecnológicos y sociales. El reto del cambio le ha exigido respuestas inmediatas y continuas, especialmente en lo que se refiere a su postura ante la vida y el trabajo. En otras palabras, vive en continuo reto y búsqueda del propio sentido de la vida, el hombre actual es un ser en constante movimiento interno y externo. (Casares D. y Siliceo A. 2000)

Las organizaciones también han estado inmersas en este cambio. Inicialmente las instituciones básicamente jóvenes que nacieron con la Revolución Industrial se inclinaban hacia la producción y la tarea con menosprecio claro de los valores humanos y propiamente de la persona. Sin embargo hoy por hoy, en el contexto de las organizaciones, los líderes y directores junto con los especialistas en Desarrollo Humano y Organizacional, evolucionan hacia nuevas perspectivas para integrar el valor de la persona y la eficiencia organizacional. Este desarrollo surge como una respuesta a la preocupación de preparar y adaptar a las organizaciones a esta era de constante cambio y de retos trascendentes. Este acelerado crecimiento exige a la persona y a las empresas de hoy en día, una preparación que les permita enfrentarse con éxito a las diversas situaciones de cambio. (Casares D. y Siliceo A. 2000)

La importancia del medio ambiente externo para las organizaciones, representa también un factor fundamental para la supervivencia o continuidad de la organización, ya que se ven realmente influidos por la relación abierta con el medio. Los cambios del entorno producirán efectos importantes en la organización y está tendiendo a automodificarse y autoorganizarse en función de los efectos recibidos.

Pero se tiene que hacer un espacio y reflexionar acerca de los cambios no sólo de nuestra cultura, sino de la cultura a nivel nacional e internacional que definitivamente afecta e influye en nuestras organizaciones debido a la apertura de mercados, sin embargo estos cambios deberán ser tratados con los métodos y técnicas adecuadas a nuestras organizaciones.

Algunos sistemas externos que afectan a nuestra organización:

- La estructura jurídica, nos habla de leyes y reglamentos y si estos cambian la empresa deberá ajustarse y responder a las exigencias de este rubro.
- Las innovaciones tecnológicas, son vistas como un medio para competir a las exigencias del mercado, competencia y productividad. De lo contrario se corre el riesgo de quedar en el pasado y desaparecer. Este avance tecnológico nos exige que demandemos cada vez más un mejor nivel de competitividad de nuestro personal interno y de todo aquel que se incorpore a la organización, y se pretendemos prepararnos para estas exigencias de manera particular establecer contactos con las universidades e instituciones para crear vínculos en donde busquemos que alumnos egresados de dichas instituciones se desarrollen con

perfiles profesionales que permitan su fácil ingreso a las organizaciones, como una fuente de reclutamiento seguro y efectivo.

- Sistema cultural. Influyen en el tipo de comunidades, costumbres, que se relacionan con la organización.
- Sistema del mercado de trabajo, visto este como las fuentes y medios para reclutar y atraer al personal que exigen la organización en cuanto a especialización y calificación de la función.
- Sistema de proveedores. Todo aquel proveedor de materia prima y maquinaria e insumos necesarios para la operación.
- El sistema cliente: es el conjunto de compradores y usuarios de los servicios, o productos que la organización produce.

Con todo lo anterior hablamos de una organización como un sistema abierto que puede ser susceptible de ser afectada positiva o negativamente. Y su éxito o fracaso lo determinara las demandas y beneficios que el mismo medio le proporciona.

El utilizar los métodos o técnicas administrativos para hacer frente a estos problemas socioculturales deberá ser distintos para cada tipo de organización.

En México dependemos en mayor parte de tecnología importada, debido a la falta de desarrollo tecnológico y retraso en el proceso de industrialización en nuestro país, esto conlleva como ya lo hemos mencionado en una falta de mano de obra calificada y una saturación de profesionistas que no pueden ser contratados en la industria.

Las condiciones de subdesarrollo ocasiona que en la mayoría de los países en un proceso de industrialización, concentre las fuentes de trabajo en regiones y obligue a la población rural a acudir a estas fuentes de trabajo con el fin de cubrir sus necesidades básicas de sustento económico, sin embargo esto conlleva a un alto índice de población en busca de empleo, pero ello no garantiza que el perfil de esta gente responda a las exigencias de las organizaciones.

En nuestro país es determinante el tipo de organización, grande o pequeña quien en su afán de prevalecer buscan la innovación, y optima administración de sus recursos, sin embargo en la practica muchas de las organizaciones que nacen con una estructura y administración pobre, su periodo de permanencia en muy corto.

En nuestras organizaciones prevalecen las de tipo familiar que si bien en cuanto a su tamaño pueden ser calificadas como grandes, el estilo de estructura o los puestos directivos los ocupan miembros de la familia y sólo pueden ser ocupados por los integrantes de esta familia, limitando el desarrollo y centrando muchos de las decisiones; regularmente el flujo de comunicación entre los niveles superiores e inferiores es muy deficiente. (Castaño D; Sánchez G; Wicab J. 1981).

Enraizada en esta corriente humanista social y de descubrimiento del hombre, surge "La Planeación de Vida y Carrera" que contempla una visión optimista del ser humano haciendo mayor énfasis en las potencialidades de la persona, en su capacidad de autodirigir su vocación de autorrealización. (Casares D. y Siliceo A. 2000)

EL enfoque de Sistemas de Planeación y desarrollo de recursos humanos que

Darvelio Castaño menciona en su obra "El desarrollo social y organización" (Castaño D; Sánchez G; Wicab J. 1981). Nos habla de un modelo donde todos los subsistemas (Reclutamiento, selección, inducción, capacitación, inventario de recursos humanos) deben estar coordinados y dirigir sus esfuerzos a cubrir las necesidades u objetivos en materia de la administración de recursos humanos de la compañía. Este enfoque es visto no para crear nuevos elementos, sino para ya existentes, creándoles mayor eficacia y dinamismo y de autorenovador en todos los aspectos de la persona.

Pero ya hemos mencionado que el presente reporte laboral esta orientado a la búsqueda de Talento y potencial humano para un plan de carrera, y deja fuera al personal interno para participar. Sin embargo la relación con el enfoque anterior propuesto por el autor, en esencia no dista mucho con el planteado en presente reporte.

El reto de las organizaciones como de los especialistas en desarrollo humano, es unir los intereses institucionales con los individuales, en un ambiente de integración, donde la tarea y la relación humana sean óptimas..

Para la planeación de vida y carrera es fundamental el señalamiento de objetivos vitales y profesionales que marquen los pasos en el crecimiento de la persona.

El atraso de las instituciones educativas en la creación de nuevas profesiones así como la urgente necesidad de las organizaciones de contar con especialistas calificados, han hecho surgir una nueva concepción de la educación y preparación

laboral.

La carrera es un camino personal donde los conocimientos, las herramientas técnicas y científicas y las estrategias de trabajo son instrumentos en la formación del propio camino personal. Actualmente encontraremos muchos profesionales que iniciaron estudios universitarios y que la experiencia, las necesidades, los intereses y las habilidades personales los fueron llevando a un campo de acción profesional diferente. La carrera incluye los estudios o preparación académica e integra las capacidades laborales, los nuevos aprendizajes, los cambios personales sobre la propia imagen, las metas y valores, así como la respuesta a las nuevas oportunidades y cambios tanto sociales como laborales. La carrera actualmente es un camino de maduración, de crecimiento en conocimientos, habilidades y responsabilidades. (Casares D. y Silíceo A. 2000)

El proceso de planeación va dirigido especialmente a la toma de decisiones para el logro de metas importantes.

Las personas poseen una cantidad enorme de fuerzas, recursos y potencialidades que permanecen latentes sin ser aprovechadas la mayor parte de las veces. La planeación de la vida y carrera es la actitud, arte y disciplina de conocerse así mismo, de detectar las fuerzas y debilidades y proyectar autodirigiéndose el propio destino hacia el funcionamiento pleno de las capacidades, motivaciones y objetivos de la vida personal, familiar, social y de trabajo. (Casares D. y Silíceo A. 2000)

Las instituciones actualmente se enfrentan, como ya lo hemos mencionado a

cambios, que son afectadas y modificadas y se ven en la necesidad de manejar este cambio de una manera proactiva, es decir que se anticipa previendo y adelantándose a situaciones que se presentan a la dinámica socioeconómica. La dinámica presente y futura de las organizaciones esta fincada en los hombres con los que cuenta, además de los recursos tecnológicos y financieros. Sin embargo el capital más valioso en cualquier organización es el humano. (Casares D. y Siliceo A. 2000)

La Planeación de Vida y Carrera en las organizaciones, la entendemos como un instrumento cuya mística es la de que las personas crezcan junto a la organización.

El objetivo general de la Planeación de Vida y Carrera es determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales, y con los objetivos y cultura de la Organización. Por ello la importancia de crear programas de Planeación de vida y carrera dentro de las organizaciones, y que desde nuestro punto de vista siempre deberán estar diseñados haciendo énfasis y ser congruentes con los intereses de la organización así como con los del personal, de lo contrario distara mucho de lograr el objetivo para el cual fueron creados

Autores como, Casares D. y Siliceo A. (2000) proponen un proceso de la Planeación de Vida y carrera dinámico dentro de las organizaciones.

1. Identificar los requerimientos de personal a diferentes niveles de la organización, de conformidad con los planes estratégicos de la misma organización.
2. Reclutar, seleccionar e integrar personal necesario de conformidad con los

requerimientos anteriores.

3. Diagnosticar las necesidades de capacitación y desarrollo de personal de acuerdo con los diagnósticos realizados.

4. Crear un sistema de planeación de vida y carrera que contemple en lo general los siguientes principios:

- a) Crecimiento personal y profesional
- b) Creatividad Personal
- c) Satisfacción y Autorrealización
- d) Capacitación y desarrollo
- e) Planeación individual de vida y carrera
- f) Crecimiento Organizacional
- g) Creatividad Organizacional
- h) Arraigo e integración del personal
- i) Actualización técnica, administrativa y humana.
- j) Planeación estratégica de la Organización.

En las organizaciones modernas existen varios intentos por desarrollar sistemas integrales de planeación de carrera para los ejecutivos con el propósito de incrementar la contribución gerencial y directiva, para disminuir la rotación y desarrollar las capacidades y habilidades.

Existen planes de muy distinta índole, que van desde un plan de sucesión para asegurar que existen uno o varios reemplazos en los puestos clave en caso de una promoción o una vacante. En muchas ocasiones estos planes de vida y carrera están

orientados únicamente a niveles ejecutivos, dejando fuera a los niveles inferiores u operativos. Actualmente empresas grandes contemplan en sus planes de carrera a toda la organización, principalmente son programas de formación gerencial que contemplan el desarrollo de supervisores, gerentes y directores en las habilidades de liderazgo, que van desde capacidades de supervisión, formación de equipos de trabajo, toma de decisiones, análisis de problemas, comunicación ejecutiva. Todo lo anterior orientado a asegurar la continuidad gerencial y desarrollar un estilo de liderazgo que refuerce las metas estratégicas de la organización.

Como apoyo a esta planeación estos autores (Casares D. y Siliceo A. 2000) mencionan que se cuentan con diversas estrategias:

- a) Proceso de revisión de la carrera individual.
- b) Evaluar y medir con instrumentos las habilidades, capacidades, intereses y potencial personal.
- c) Programa de maestrías, diplomados, congresos.
- d) Programa de tutoría por parte de especialistas de recursos humanos y ejecutivos de la misma organización.
- e) Cursos de desarrollo de supervisión y gerencia,
- f) Sistemas de evaluación de avance por parte de un equipo gerencial de alto nivel.
- g) Sistema de evaluación de todas aquellas personas del mismo nivel de puesto, jefe, y subordinados.
- h) Sistema de rotación de puestos dentro de la organización.
- i) Seminarios de planeación de vida y carrera.

Los autores antes mencionados, describen un modelo de planeación de vida y carrera, que lo podemos sintetizar de la siguiente manera.

- a) Evaluación del participante con base a instrumentos de medición de la personalidad, intereses y potencialidades.
- b) Seminario de evaluación y desarrollo de las habilidades gerenciales, con base en ejercicios de dinámica de grupos, (Centros de Evaluación).
- c) Asesoría conjunta del especialista interno de planeación de vida y carrera y del jefe inmediato.
- d) Apoyo para asistencia a programas de maestría, diplomados, congresos, etc.

Es decir una vez descubierto y evaluado el potencial humano, encauzarlo hacia la elaboración de un plan operativo de vida y carrera que tenga como meta el que la persona encuentre en su actual puesto o en otro, que deba buscar una ocasión de enriquecimiento personal, grupal y organizacional

Sin embargo estos autores no enfatizan en el recurso humano externo que las organizaciones reclutan para participar en proyectos de desarrollo o planes de carrera, tema central de este reporte laboral.

Elementos básicos de un Programa

El desarrollo, requiere de una planeación a largo plazo, para lograrla se sugiere cuatro elementos esenciales.

1. Análisis de la organización; el primer paso es hacer una proyección de la estructura, es decir la organización ideal, esta proyección de estructura, nos permitirá establecer

objetivos. Y comparar con el organigrama actual, lo cual nos permite visualizar si la forma actual y el personal son suficientes para adaptarse a las necesidades futuras, es decir, organigrama IDEAL.

Otro auxiliar es la, revisión de las estadísticas de rotación de personal, en comparación con los pronósticos. Otro es la revisión de las descripciones de puestos, registros personales, que ayudan a la planeación. La información comercial y de mercado, que nos permitirá ver hacia dónde tenemos que dirigir la empresa.

2. Inventario del personal y evaluación del desempeño; Su propósito es inventariar al personal presente, e investigar cómo dan abasto a las necesidades presentes y futuras de la empresa.

Hablemos de datos como, edad, salud, educación, experiencia en el puesto, o previos en otras compañías.

Reportes del desempeño del trabajador, son útiles para establecer el desempeño y también el potencial de la persona para alcanzar otro nivel.

Pruebas psicológicas, son de valiosa ayuda para medir el potencial y el grado de avance que puede ser esperado de una persona, Estas apreciaciones pueden cambiar, dependiendo del desempeño de una persona.

La designación de personas para desarrollo, debe hacerse cuidadosamente, si ésta información se hace pública los resultados pueden ser inconvenientes. Las personas que son valiosas en sus trabajos, pero cuyo potencial es bajo, podrían abandonar la compañía, por esta razón muchas compañías han perdido hombres valiosos que consideraron que su futuro estaba bloqueado.

3. **Determinación de las necesidades de Desarrollo;** Teniendo el organigrama actual, se compara con el organigrama ideal, se elabora una lista de puestos críticos y las fechas en que deben ser cubiertos. Con esta lista se incluye una lista de los posibles reemplazos, mostrando los candidatos potenciales. Esta tabla muestra las necesidades de desarrollo y las fechas en que podrá estar preparado para ocupar esa nueva posición. Para cada posición debe haber más de un prospecto, y este a su vez debe ser prospecto para otras posiciones.

Las especificaciones del puesto, se refieren a los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para ocupar el puesto. Cabe señalar que estas especificaciones son distintas a las descripciones de puestos, que establece los deberes, áreas de responsabilidad y autoridad del puesto.

4. **Desarrollo Planeado;** ya que se conocen las necesidades, es necesario programar el material. La programación incluye el Cuándo, Dónde, Cómo y quién dará seguimiento a su cumplimiento.

Le sigue la selección del método de desarrollo y dependerá del tipo de área a abordar: Conocimientos, Habilidades y Actitudes.

Otro factor es el costo, Aunque el desarrollo está orientado hacia un individuo, existe la posibilidad cuando varias personas tienen las mismas necesidades, el método de grupo puede ser valioso.

Ahora mencionaremos como apoyo de este tema, el modelo propuesto por

T. Figueroa y C.G. Pando. (1984). Ellas nos hablan de cinco etapas y describen el proceso de una manera sencilla y practica, el cual trataremos de resumir, ya que es nuestro interés sólo retomar el trabajo realizado por estas autoras para fines de enriquecimiento de este tema, pues debemos recordar que no es tema central de este reporte laboral.

Sin embargo es valioso reconocer el excelente trabajo realizado, en este modelo, el cual muestran en forma estructurada cada uno de los pasos a seguir para llevar a cabo un plan de carrera. Es importante resaltar que también consideran aspectos tales como el análisis previo de la situación actual por el que cruza una organización y que resulta determinante para lograr o no la aplicación de un plan de carrera dentro de la misma. Así mismo consideran la participación de todas las áreas que deben estar involucradas de una empresa para la toma de decisiones de ejecutar o no un plan de carrera y dar el seguimiento del impacto de los resultados. Aspecto que se considera importante resaltar pues existe el mal concepto, que esta responsabilidad es exclusividad del área de recursos humanos.

Descripción del Modelo de planeación de carrera

Etapas:

1. Preparación
2. Identificación del Potencial
3. Planes de Carrera
4. Ejecución del Plan
5. Control del Plan

1. PREPARACIÓN

- factores involucrados

- recursos requeridos

A) Factores Involucrados, en esta fase Se trata Identificar la situación y características de la empresa.

Ambiente Externo: Son variables que rodean la organización y no se puede tener un control sobre ellas estas son:

- Variables Legales
- Variables Económicas: política fiscal , gastos, tamaño del mercado, economía del mercado.
- Variables sociales: los valores y costumbres comunes para la empresa y para el individuo
- Variables Fiscales, la ley de impuesto sobre la renta, ley de l impuesto sobre el valor agregado. Etc.

Estado de la Organización: Identificar en que etapa de Desarrollo se encuentra una organización para definir la estrategia de planeación de recursos humanos.

Etapas sugeridas de desarrollo de una empresa:

- Proyecto (inversión, construcción, arranque, mercado potencial)
- Desarrollo (Mercado creciente, problemas técnicos resueltos, buena situación económica)
- Madurez (Mercado cautivo controlado, estructura económica sana, sistemas desarrollados, ampliar giros, reducción de costos)
- Declinación (competencia difícil, guerra de precios y calidad, tecnología obsoleta)

Ambiente Interno: se conforma por la estructura de la empresa y con los recursos con los que cuenta.

- Recursos Financieros: Terrenos, mobiliario, equipo, inversiones y el presupuesto asignado a la planeación de recursos humanos estarán en función a los recursos financieros disponibles.
- Recursos Materiales: Todo los componentes materiales que cuenta la empresa.
- Recursos Humanos: Cuántos y con que potencial individual.
- Recursos técnicos: Dependiendo del tipo de tecnología demandara la actualización del personal en ella.
- Estructura de la organización y se refiere al estilo de cómo esta organizada. Claramente definidos los canales de comunicación y niveles de jerarquía. Los cambios derivados de una planeación de carrera podrán ocasionar cambios en la estructura o bien la estructura podrá definir hacia donde dirigir los planes de carrera.

Filosofía de la Organización: Hacia dónde esta orientada la organización, con respecto a la visión, propósito, las cuales orientan la forma de alcanzar sus metas y objetivos, y como tal definir la estrategia de llevar a cabo una planeación de carrera.

Planes de la organización:

Se identifican los planes futuros de la empresa, los objetivos que se pretende alcanzar. Y basándose en ello determinar los planeación de carrera pertinente a seguir.

Planes de Recursos Humanos: Desarrollar al personal que garantice la viabilidad técnica, financiera y económica de la organización.

B) Recursos requeridos para el proyecto

Integrar el comité de Planeación de Recursos Humanos cuya función es:

- Análisis de las expectativas de la empresa
- Flujo del personal
- Identificar el potencial humano
- Presupuesto de recursos humanos para cada período
- Necesidades de capacitación y adiestramiento

Se debe proporcionar la siguiente información al Comité

- Cambios de tecnología y crecimiento esperado
- Flujo de personal
- Número de vacantes

- Descripciones y perfiles de puestos a cubrir
- Cartas de promoción y reemplazo
- Necesidades de capacitación y adiestramiento

Con todo lo anterior se identifica:

- Planes de expansión y cambio de tecnología
- Antecedentes respecto a la planeación de recursos humanos
- Objetivo y Metodología del programa de desarrollo de RH
- Estrategia de plan de carrera
- Materiales y presupuestos necesarios

Identificar los objetivos, políticas y planes de RH así mismo la estrategia de planeación de carrera a seguir.

2. IDENTIFICACION DEL POTENCIAL

- 
- Identificación del Potencial
 - Estructura de la organización

Se identifica el potencial existente, así como las necesidades presentes y futuras de personal.

Las necesidades presentes son originadas por los movimientos de personas ya sea por bajas, promoción, vacaciones etc. Las necesidades futuras se originan por cambios en la estructura, o puestos nuevos. La planeación de recursos humanos, debe enfocarse a las necesidades futuras. Ya que dado el momento serán necesidades presentes y se cubrirán a través de los planes de carrera.

Para identificar el potencial se hace necesario: Conocer Lo que tenemos, lo que queremos y lo que vamos a necesitar.

- Qué ha hecho la persona
- Qué hace actualmente
- Cómo ha sido su desempeño
- Qué podría ser capaz de hacer

Herramientas para identificar el potencial:

Lo que tenemos por medio de:

- Inventario de RH
- Evaluación del desempeño
- Baterías psicométricas,
- Perfiles individuales
- Cartas de reemplazo

Lo que queremos y vamos a necesitar por medio de:

- Organigramas

- Análisis de Puestos
- Perfiles deseados

3. Planes de Carrera

- 
- Entrevista de Desarrollo
 - Evaluación del potencial
 - Programa de Desarrollo

- **Entrevistas de Desarrollo.-** Identificar necesidades, intereses, aspiraciones, y definir las oportunidades de promoción y trayectoria laboral del participante.
- **Evaluación del Potencial.-** Identificar el perfil individual de la persona. Nos habla del desempeño y potencial en el puesto actual. Perfil deseado el cual nos indica lo que se quiere para el nuevo puesto.
- **Programas de Desarrollo.-** es de carácter específico e individual y cuyo objetivo es elevar los conocimientos y habilidades al nivel requerido para el puesto que se encuentra proyectando el trabajador. Este programa deberá ser aprobado por el jefe inmediato y por el comité de planeación de recursos humanos. Y ser notificado al empleado para su aplicación y seguimiento.

La aplicación del programa de desarrollo dependerá con la rapidez y velocidad con que se quiera ocupar la posición para el cual esta siendo propuesto. Pero nunca se deberá

mover a un candidato a un puesto sin antes no se ha logrado incrementar los conocimientos y habilidades requeridos para el puesto a ocupar.

4. Ejecución del Plan

- 
- Aplicación

Esta fase nos habla de poner en practica lo expuesto anteriormente, y se da cuando aparece una vacante sea cual sea la causa. Antes de una búsqueda externa se revisa del inventario de personal para conocer que persona o personas pueden ocupar esta vacante, en caso de existir más de un candidato es papel del comité definir al candidato.

Una vez elegido al candidato interno se realiza la entrevista de Movilización (Promoción) es necesario revisar el programa de desarrollo si ya fue ejecutado o bien proceder a su aplicación.

5. Control del Plan

- 
- Seguimiento
 - Evaluación

Se evalúa el desempeño de la persona que fue promovida o movilizada al nuevo puesto. Y tomar las acciones pertinentes si así lo requiere. Cabe mencionar que si bien

las autoras no mencionan en su modelo el tiempo que debe transcurrir una vez que la persona este desempeñando el puesto para el cual fue promovido y ejecutar la evaluación y por cuanto tiempo se hará el seguimiento. Al respecto podemos sugerir que un tiempo considerable para contar con elementos y poder emitir una conclusión de aceptación o rechazo es de seis meses.

Apoyándonos en los autores anteriores, decimos que un plan de carrera se basa en el desarrollo de las habilidades de una persona, para mejorar su trabajo o bien para ocupar un puesto de mayor jerarquía dentro de la organización, siendo éste una carta de reemplazo que apoya al proceso de Reclutamiento y Selección en la disminución de los tiempos de respuesta para la contratación, y por otro lado mantiene actualizado al trabajador de las diferentes innovaciones de la tecnología. Al mismo tiempo obtiene un trabajador motivado y renovado.

De acuerdo con lo anterior los Planes de desarrollo o Planes de carrera, tienen bondades relevantes, algunos de los autores revisados hablan, de un proceso previo al desarrollo de los planes, es decir definen que las personas que pueden participar y se pueden desarrollar deberán contar con características sobresalientes, sin embargo, por otro lado siempre se habla de personal que labora en la empresa en un puesto de supervisor, jefe o gerente. El sujeto de estudio que abordaremos es aquel que se recluta en forma externa, para incorporarlo a un programa de Plan de carrera; que favorezca a la empresa, garantizando su permanencia en la organización.

III EJEMPLOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE EMPRESAS CON TRASCENDENCIA EN MÉXICO.

A lo largo de este reporte hemos hablado de la importancia que tiene hoy en día el área de Recursos Humanos para las organizaciones, en este capítulo se pretende mostrar como en algunas empresas en México, ha logrado tomar gran importancia su labor en la manera de administrar el recurso humano, y considerarlo este como el elemento más importante para el logro de los objetivos de la organización. Le brindaremos obviamente para efectos del presente reporte laboral mayor relevancia a lo que estas empresas hacen en las áreas de Reclutamiento y Selección, así como en el desarrollo de los Planes de Carrera.

Bimbo, Sabritas, 3M y Smurfit Cartón y Papel, logran tener gran apertura en una entrevista hecha por la revista "Proyección Humana" en donde hablan de la importancia que tiene el área de Recursos Humanos en relación con el logro de los objetivos de cada uno de estas empresas. (Proyección Humana, 1999).

Las palabras y conceptos de los entrevistados coinciden en identificar a Recursos Humanos como un área de servicios estratégicos, que actúa como asesor de la dirección del negocio y que asume un importante papel como agente de cambio dentro de la organización. Todos ellos definen a Recursos Humanos como un facilitador del desempeño productivo y un promotor del desarrollo de talento. Todos ellos también

afirman que Recursos Humanos ha sido un factor clave sin el cual no podría explicarse el crecimiento alcanzado por sus empresas.

Grupo Industrial Bimbo (GIBSA). **Bimbo** con más de 50 años de operar en México, Se encuentra clasificada en el lugar número 10 dentro de las 100 mejores empresas en México. Fué fundada en 1945 con 36 trabajadores. Actualmente cuenta con 71 empresas y un total de 64,000 trabajadores. Es una empresa 100% mexicana. La mayor parte de sus operaciones se encuentra en territorio mexicano.

La base de su éxito como organización radica en una filosofía de centrar su atención en la gente y su capacidad para crecer y generar resultados. De aquí la importancia de la gestión del área de personal, como facilitador del desempeño productivo, orientado fuertemente a los objetivos del negocio.

En este caso particular, Bimbo hace una reflexión, respecto a denominar al área de recursos humanos, como área de Personal, ya que se encuentra dentro de la cultura Bimbo asociada directamente con el individuo.

La función y los procesos del área de personal se derivan precisamente de los objetivos estratégicos, misión, valores, y visión de la empresa. De ahí nace la planeación que debemos tener sobre aspectos relativos a Desarrollo, Selección y las demás funciones que conforman el área general de personal.

A nivel corporativo, la Dirección Funcional de Personal y también la Dirección de Relaciones Laborales son áreas que tienen un nivel similar, de las áreas de ventas, manufactura, distribución, sistemas, etc. Y dentro de las áreas más estratégicas del área de personal son: Desarrollo, Comunicación Interna, Administración de personal, Selección de Personal, Seguridad e Higiene.

Hablemos de Desarrollo; que involucra tanto la capacitación sumada a la formación del personal en su aspecto de superación como persona, incluso algunos aspectos familiares e intereses más allá de lo que es la empresa.

Selección de Personal; su orientación es que debe estar ligada no sólo a la integración del personal con la empresa, sino también a la permanencia del personal dentro de la empresa.

Respecto a la permanencia del trabajador, Bimbo siempre ha mantenido el objetivo de permanencia del trabajador en la empresa, un trabajador que percibe seguridad en el empleo, es un trabajador identificado con la empresa. La baja de cambio de personal es uno de los factores que permite reducir costos, la persona crece en la capacitación e identificación. Si las personas son sustituidas con frecuencia, existe un alto gasto en la capacitación y en el desgaste de la organización. (Proyección Humana, Marzo, 1999).

Sabritas, empresa del grupo Pepsico, Inc. Con más de 30 años en el mercado de botanas. Exportadora a Estados Unidos y Centroamérica. Cuenta con 8 plantas. 192

sucursales, 500 mil detallistas en México y Centroamérica. Red de distribución, y emplea a 16,747 personas.

El área de Recursos Humanos en Sabritas está considerada al nivel de Vicepresidencia, exactamente al mismo nivel de cualquier otra área de la organización, reportando directamente a la Presidencia de la empresa. Por lo tanto su participación en el desarrollo de las estrategias y toma de decisiones, su aportación es no menos importante.

Dentro de las aportaciones del área de Recursos Humanos están:

- Elevar el liderazgo de los equipos de trabajo.
- Diseñar programas de comunicación que incrementen confianza y credibilidad
- Proponer, crear y aplicar las mejores prácticas en los programas de cambio cultural o en sistemas de reconocimiento y recompensa.
- Definir el mapa de desarrollo para individuos y posiciones claves en la organización.
- Desarrollar al máximo las potencialidades de la gente.
- Desarrollar y dar autoridad a todos los miembros de la organización.

3M, empresa de multimercadeo que produce y comercializa 30 mil productos diferentes para 45 mercados; comercial, publicitario, electrónico, farmacéutico, quirúrgico, entre otros. Fue fundada en 1902, en el estado de Minesota, opera en México desde hace 52 años. Sus marcas más representativas son Post-it y Scotch Brite. Las oficinas corporativas operan en el Distrito Federal. Con 1,100 empleados

laborando.

El área de Recursos Humanos se conforma de 44 personas, el área corporativa está integrada por los departamentos de Selección de personal, Compensación, Relaciones con los empleados y Administración, y en San Luis Potosí tienen las gerencias de Relaciones Industriales, Desarrollo de Recursos Humanos, Área Médica, Servicios Internos, Higiene y Ergonomía.

3M es una empresa orientada a los recursos humanos, por ello es papel del área, establecer programas orientados al desarrollo del personal. Un ejemplo de esto es el Sistema de Contribución del Empleado y Desarrollo, que permite conocer quién es el empleado, qué necesidades tiene, hacia dónde está orientado, cuáles serán sus logros personales y cómo podemos relacionarlos con los logros de la empresa. Con base a esta metodología planean su compensación y reconocimiento.

Cada vez que existe una vacante dentro de la organización, es cubierta por gente de la misma organización. Con esta practica 3M ha reducido la rotación interna de personal, creando en el personal activo un sentido de pertenencia hacia la compañía, transmitiendo los valores morales, y su ética de negocio. Es personal motivado y que desea seguir laborando para 3M.

La importancia del área de Reclutamiento dentro de la organización, es que es vista como un área estratégica. En está área se ha diseñado un programa de vinculación con las universidades, para de ahí obtener personal calificado, internamente se han

establecido programas de becarios, prácticas profesionales y de servicio social. Estos programas vienen a ser la principal fuente de reclutamiento. Son laboratorios en los cuales se observa cuidadosamente las cualidades de los candidatos para contratarse de forma definitiva.

Entrenamiento y Formación, una vez que las personas ingresan a la organización la misión de la empresa es Desarrollarlos, y darles todas las facultades, habilidades y conocimientos para que puedan hacer una carrera formativa dentro de la misma. Es importante mencionar que el 98% del personal lo forman dentro de la organización.

Los programas de entrenamiento y formación tienen una importancia estratégica dentro de la organización, por ello desde que ingresa la persona tendrá 120 hrs. de formación al año, mismas que van disminuyendo mientras más tiempo tiene en la empresa. El promedio de entrenamiento es de 50 horas al año.

Los programas de entrenamiento incluyen estudios de posgrado, en cuanto a formación existe un amplio menú de opciones que pueden ser incluso cursos en el extranjero, para ofrecer una capacitación especializada y directa a los empleados.

Con relación a los planes de Carrera y sucesión, existe una tecnología que permite año tras año, visualizar claramente el futuro de la organización, de su gente y de los posibles sucesores de puestos mayores.

La forma de medir la contribución del área de recursos humanos, en la organización,

es la cantidad de puestos que son cubiertos por la gente que se ha desarrollado internamente. También está la baja de rotación, las horas de entrenamiento y los incrementos de productividad de los empleados. (Proyección Humana, Marzo, 1999).

Smurfit Cartón y Papel de México. Inicia operaciones en 1957, dedicada a la manufactura y comercialización de una amplia gama de empaques corrugados y plegadizos. En la empresa laboran más de 2,500 empleados. Con cinco divisiones (Molinos, Empaques Corrugados, Corrugados Preimpresos, Empaques Plegadizos, Forestal). Desde 1986 la empresa forma parte de del Grupo Jefferson Smurfit, consorcio irlandés líder mundial en el ramo de la producción de papel y empaque, con operaciones en 27 países.

El Vicepresidente de Recursos Humanos, aborda en la entrevista realizada por Proyección Humana, los principales aspectos del área, su participación y aportación a la organización.

El área de Recursos Humanos la integra, relaciones laborales, seguridad industrial, compensación, reclutamiento y selección, además de dos áreas que no son usuales en las estructuras del área de Recursos Humanos, como son el de Administración de Recursos Forestales, y Seguridad Ejecutiva.

Dentro de las aportaciones importantes del área de Recursos Humanos, en la organización destacan; que más de la mitad de la plantilla de los niveles de gerentes

generales, han surgido del programa de reclutamiento, el cual consistía en contratar personal recién graduado para desarrollarlo a través de varios años dentro de la compañía. El programa considera la Planeación de los recursos humanos, capacitación, reclutamiento, selección y compensación para poder atraer a la gente.

Un área fundamental que consideran estratégica de recursos humanos es, la Planeación de recursos humanos, donde se toman en cuenta factores de la organización. Por su naturaleza Smurfit es una empresa que se caracteriza por incorporar y desincorporar empresas, adquisiciones de maquinaria, modificaciones de productos, por lo tanto la participación y estrategia de la función de recursos humanos, es visualizar y poder identificar a los nuevos candidatos en los puestos de futuros gerentes, puestos nuevos, hasta desincorporar a la gente, reubicar, e identificar aquellas personas que no se pueden conservar.

El área de Reclutamiento y selección les ha dado una gran competitividad dentro de la empresa, por que reclutan personal con excelente preparación académica y que por lo menos prometen buen nivel de potencial. (Proyección Humana, Marzo, 1999).

En el presente capítulo hemos descrito como algunas empresas de prestigio en México demuestran la importancia e impacto que tiene el área de Recursos Humanos dentro de las organizaciones, sus estrategias en materia de recursos humanos están orientadas hacia los resultados para el logro de los objetivos generales de las empresas. La participación y orientación del área es como un asesor de negocios. Esto nos permite mostrar una visión más amplia y actual de lo que puede lograr un

profesional en el manejo del recurso humano. Que si bien no es el tema central de este reporte laboral, consideramos importante mencionar el impacto y empuje que hoy en día tiene el área de recursos humanos.

Por otro lado esta información nos permite demostrar algunos ejemplos de lo que estas empresas están haciendo en materia de Reclutamiento y selección de personal, orientado a programas de desarrollo, planeación de recursos humanos, y planes de carrera, que es el tema Central de este reporte laboral. La forma precisa o metodología utilizada es exclusiva y confidencial de cada empresa y no es permitido hablar a detalle. Sin embargo debemos resaltar que la utilización del área de reclutamiento y selección así mismo el desarrollo de programas orientados a los planes de carrera dentro de una organización ya es una práctica común en las compañías.

IV CONTEXTO LABORAL

El presente reporte se crea en una empresa del giro Textil, con 45 años de haberse fundado, además de manufacturar, comercializa su producto terminado en el mercado nacional e internacional.

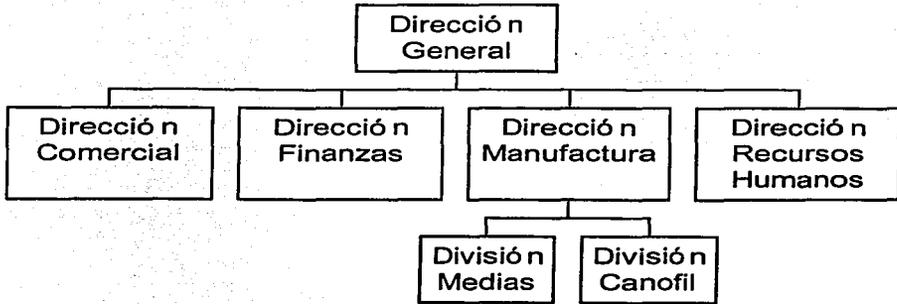
Cuenta con dos unidades de negocio, ambas divisiones hacen un total de 4 mil trabajadores, entre empleados y sindicalizados, estos últimos distribuidos en 10 plantas productivas, geográficamente dispersas de Naucalpan Estado de México hasta San Juan del Río Qro.

4.1 Misión.

La misión de nuestra Compañía es: "Elaborar productos de la más alta calidad para satisfacer oportunamente las necesidades del consumidor, manteniendo nuestro liderazgo en el mercado nacional y siendo competitivos en el de exportación, proporcionar calidad de vida en el trabajo a nuestros colaboradores; ser la mejor opción para nuestros accionistas y contribuir para el desarrollo y bienestar de la comunidad en que se desenvuelven nuestras operaciones. " (Cannon Mills, manual. 1994, pag.1).

4.2 Estructura Organizacional.

Esta es:

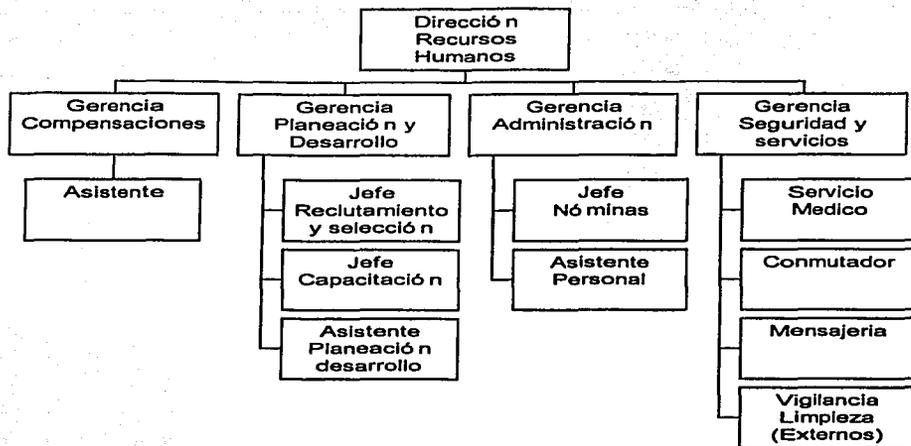


Cuatro direcciones de acuerdo al impacto dentro de la organización, Dirección Comercial, Finanzas, Manufactura y por último Recursos Humanos. Cada dirección tiene líneas de control de tres a cuatro niveles en promedio.

La Misión de la Dirección Recursos Humanos es: “ Desarrollar, promover e implementar una administración de Recursos Humanos en la compañía que proporcione calidad de vida para nuestro personal, por medio de la planeación y desarrollo del recurso humano, capacitación, así como la remuneración competitiva, siendo la compañía, la mejor opción de trabajo para nuestro personal. Así como también generar condiciones de higiene y seguridad para el personal y la comunidad”. (Cannon Mills, manual. 1994, pag.2).

Respecto a la estructura de Recursos Humanos:

RECURSOS HUMANOS



Es importante señalar que la participación del Psicólogo laboral se da en la Gerencia de Planeación y Desarrollo, siendo esta el área que se encarga de crear estrategias o métodos de trabajo para la planeación y desarrollo del recurso humano, desde que ingresa, su entrenamiento, hasta el desarrollo de planes de carrera, generando personal altamente competitivo que cumpla con las exigencias del mercado. Funge como área corporativa y de staff para las plantas productivas, aunque cada una de las plantas tiene un responsable de recursos humanos, depender, considerablemente de esta área.

Dentro de las principales funciones del Psicólogo laboral están:

1. Reclutamiento y Selección; en la dirección de finanzas y comercial esta área da servicio a todos los niveles de puestos y para la dirección de manufactura da servicio únicamente a nivel Ejecutivo, jefatura e ingeniería. Para los niveles operativos el

reclutamiento y selección lo realiza el jefe de personal de cada una de las plantas. Otras de sus funciones son asesorar a los jefes de área en la elaboración de descripciones y perfiles de puestos, evaluación psicológica para selección y promoción de personal.

2. Capacitación; es el responsable de generar planes y programas de capacitación institucional y específica por dirección, generar métodos de detección de necesidades de capacitación y programas de inducción.

3. Desarrollo; crear planes de carrera, en coordinación con reclutamiento y selección identificando las áreas de oportunidad y áreas fuertes para que con capacitación se desarrollen las necesidades de entrenamiento y su ejecución. Identificar cartas de reemplazo, inventario de recursos humanos, evaluación de desempeño, ejecución del sistema de promociones.

V METODOLOGÍA

5.1 Antecedentes

En este apartado se pretende describir los pasos que se llevaron a cabo para el desarrollo y ejecución del proceso de Reclutamiento y selección específico para la búsqueda y contratación de Talento Humano, para el Desarrollo de Planes de Carrera y con el que se trato de abordar y resolver la siguiente problemática, y se clasificaron en cuatro factores, como se describe a continuación:

1. Tiempos de respuesta de Reclutamiento y selección. De acuerdo a los tiempos registrados desde que era notificado a Reclutamiento y Selección la baja y entrega de la requisición de personal de un puesto en planta, se concluyó:

a) Se tomaban ocho semanas en promedio para contratar un reemplazo y con poca permanencia.

b) Fuentes de reclutamiento limitadas, debido a la especialización del proceso.

Otro factor fue:

2. Desarrollo de cartas de reemplazo: Como apoyo al reclutamiento externo contar con personal ya integrado y familiarizado con la compañía considerando el reclutamiento interno. Desarrollo de personal y elevar la permanencia de la gente contratada.

3. Rotación de personal en planta a nivel jefatura y gerencia. a) 2 Bajas, de Gerentes por año
b) 4 a 6 bajas, de Jefes por año

Evaluando las causas de estas bajas, se encontró:

- Falta de especialización de los procesos productivos
- Personal alejado de la ubicación geográfica de la planta, respecto a

estar alejado de su familia de Lunes a Viernes y viajar constantemente en carretera. (Entrevistas de salida, Cannon).

Basándonos en lo anterior se definió que las personas que ocuparán los puestos en plantas debían tener características que permitieran adaptarse a estas condiciones de trabajo,

El último factor fue:

4. Capacitación:

Esta información se obtuvo por medio de una reunión de trabajo con el responsable de la Dirección de Manufactura y nos informó que:

La toma de decisiones técnicas de operación, eran erróneas y se basaba en el desconocimiento de los procesos, aspecto que no se daba en empleados que ya dominaban el proceso.

Estos Problemas repercutían en forma directa en la productividad, calidad y seguimiento de los objetivos generales de la Compañía.

Se determinó que el camino para aminorar estos factores, y dar una solución a la Dirección de Manufactura y no depender de una sola persona en las plantas; era Dar una respuesta estratégica a un problema específico, por lo tanto había que generar condiciones para el desarrollo óptimo de la gente. Un medio para lograrlo fue,

desarrollar planes de carrera para jefes y gerentes en planta. Sin embargo no cualquiera podía participar en un proyecto de este tipo, ya que demandaba ciertas características, como el talento natural, para potencializar ciertas habilidades que determinarían un buen resultado en el plan de carrera. Definamos como Talento, a la aptitud natural que hace a su poseedor susceptible de recibir un alto grado de dominio en algún campo especial. Desarrollo de Carreras; es aquel que involucra personas que laboran en la compañía, en una posición mínima dentro de la organización y buscan alcanzar una posición de mayor jerarquía.

El primer paso para el desarrollo del proyecto de plan de carrera fue determinar el proceso de **Reclutamiento y Selección**, que será el tema central del presente Reporte Laboral.

Se acordó dejar de lado el reclutamiento interno para el proyecto, ya que podría ser una variable que afectara el resultado, pues el plan de carrera requería de tiempo completo y de mayor nivel académico, así que debía ser una persona externa, contratada específicamente para ese fin. Los jefes y gerentes de área que ocupaban estos puestos, se seleccionaban de la línea productiva y con muchos años en la empresa, por lo que se consideró que este personal podía fungir como un área de apoyo técnico en el programa de desarrollo.

La participación del psicólogo, como especialista en el recurso humano, fue abordar el proceso de **Reclutamiento y Selección** con una reducción de tiempos en la contratación de los reemplazos del personal, disposición de cartas de reemplazo

inmediatas, y la reducción en los costos del proceso de reclutamiento y selección, si bien éste último aspecto no se consideró como objetivo, vale la pena comentarlo.

5.2 Objetivo

El objetivo del presente Reporte Laboral, fue determinar el proceso de Reclutamiento y Selección creado para la búsqueda y contratación de talento humano competitivo, para participar en el programa de planes de carrera que forma parte de la primera etapa de un proyecto de impacto y trascendencia para la gerencia de planeación y desarrollo.

5.3 Diseño del Proyecto

Se basa en determinar el proceso para la búsqueda y contratación de talento humano, que facilite la efectividad del proyecto denominado, Plan de Carrera. Desarrollar personal que no tuviera ningún contacto laboral, con aptitudes, talento y capacidades sobresalientes para participar en el plan de carrera.

Consideramos importante mencionar las etapas en que consiste el proyecto de Planes de Carrera, antes de iniciar con el tema central del presente reporte laboral.

El plan de carrera consta de cuatro etapas:

ETAPA	OBJETIVO
1. Reclutamiento y Selección	Contratar talento humano, para participar en el plan de carrera.
2. Asignación de Puesto o proyecto específico en un área también específica.	Determinar el puesto que ocupará y el proyecto al que se incorporará, como etapa inicial de entrenamiento.
3. Entrenamiento	Dotar de conocimientos técnicos y de especialización, establecer habilidades para el desempeño de la función asignada.
4. Evaluación y reportes	Generar elementos de información para definir si continúa en el proceso o declina.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como ya hemos mencionado, para efectos del presente reporte sólo se abordará el proceso de **Reclutamiento y Selección**, ya que se consideró, determinante para el logro del proyecto de plan de carrera.

5.4 Procedimiento

Se partió del proceso de Reclutamiento y Selección de personal tradicional, sin adoptar en su totalidad los pasos o procedimientos de los diferentes autores revisados. Se determinó que el proceso de Reclutamiento y Selección debía ser sencillo y concreto, cuidando que en este proceso estuvieran incluidas las etapas que desde nuestro punto de vista son importantes, para llegar a la contratación.

1. Definición de Perfil de Puesto
2. Fuentes de Reclutamiento
3. Selección
 - a) Entrevista
 - b) Aplicación de herramientas de evaluación
4. Contratación
 - a) Oferta de contratación
 - b) Programa Introductorio
 - c) Entrevista de ajuste

A continuación se describirán las cuatro etapas que conforman el proceso de Reclutamiento y Selección hasta la contratación del SEMILLERO.

Hagamos un espacio para definir el nombre de Semillero, este fue el nombre que se le asigno al puesto, por que como su nombre lo indica, la persona que se contrate en este puesto, será una SEMILLA que se nutrirá y se desarrollará dentro de la organización.

I. Definir Perfil de Puesto: Entendido este como las características personales, conocimientos y aptitudes que debe cubrir el Semillero.

Es importante resaltar la importancia de esta etapa en el proceso, pues como se verá más adelante, es la base para el logro del objetivo del proceso de Reclutamiento y Selección.

El perfil es definido por el área de recursos humanos, en el que basándose en el análisis de los requerimientos de personal, y los antecedentes de la problemática que atravesaba la compañía, y siguiendo la metodología que aplica la compañía para el desarrollo de una descripción y perfil de puesto, se concluye lo siguiente:

Perfil del Puesto

Nombre del puesto: Profesionista en desarrollo o Semillero

Reporta a: Gerencia o Dirección de área

Descripción General de funciones: Durante el periodo de entrenamiento es responsable y líder de proyectos específicos de un sector de la compañía, la administración de los recursos materiales que disponga, para el desarrollo de los proyectos asignados, así como su implantación y seguimiento, garantizando que los resultados obtenidos representen rentabilidad y trascendencia para la organización.

Escolaridad: Estudios universitarios. Promedio mínimo de 8.0 por grado académico. No tener grados escolares reprobados. Trayectoria escolar sobresaliente. Preferentemente Titulados.

Experiencia: Ninguna (indispensable)

Edad: 23 a 25 años

Estado Civil: Soltero

Sexo: Femenino o Masculino

Experiencia Específica: Servicio social o Prácticas profesionales (únicamente)

Idioma: Inglés, capaz de mantener conversación y traducir.

Condiciones de Trabajo: Ocasionalmente expuesto a condiciones desagradables y riesgo de accidente mínimo. Viajes ocasionales. El trabajo se desarrolla en oficina y con salidas frecuentes a las plantas.

Entorno del Puesto: El puesto se desarrolla en forma aislada, para crear ideas nuevas y originales, requiere de alta concentración, exige adecuarse a los planes de la compañía constantemente, por ello implica la modificación de estrategias continuamente. El trabajo se desarrolla bajo una presión constante hacia la obtención de resultados.

Habilidades y Aptitudes:

- Manejo de grupos de trabajo; Liderazgo, persuasión hacia otros para dirigirlos hacia el logro de los resultados.
- - Trabajo por Objetivos; Medir la actuación, estableciendo metas medibles y cuantificables, orientar todos sus esfuerzos hacia los objetivos fijados.
- Planeación y Organización; Capacidad para ordenar un material sin estructura, clasificación, discriminación y jerarquización de información o material. Sintetizar

los elementos para formar un todo. Requiere de un buen grado de atención.

- Trabajo bajo presión; Habilidad para control de ansiedad en una situación que requiera velocidad de respuesta o que el factor de tiempo este implícito.
- Creatividad; habilidad para dar soluciones diferentes, imaginativas para dar mejoras a los procesos ya establecidos.
- Empuje; Nivel de energía para reaccionar ante una situación o actividad. Es la capacidad de liderazgo con la finalidad de lograr los resultados regularmente tangibles y medibles, superando retos y teniendo iniciativa.
- Versatilidad; Facilidad para adaptarse a cambios constantemente, opuesto a lo rutinario.
- Desarrollo de estrategias para el logro de objetivos; aportar alternativas distintas y variadas, así como elaboración de planes basados en el logro de las metas.
- Análisis y Síntesis; Comprensión de información, así como la facilidad para estructurar gran cantidad de información.
- Seguimiento de planes y programas; Persistencia y control de cada uno de los planes bajo su responsabilidad para el logro de los resultados.
- Comunicación verbal y escrita superior; habilidad para transmitir a otros mensajes en forma verbal y escrita, de una manera clara y sencilla.
- Excelente trato con la gente; facilidad para establecer contacto interpersonal y relacionarse con diferente tipo de personas, sin llegar a profundizar en sus relaciones. No tímido, y extrovertido.
- Participación en actividades escolares, no propiamente académicas, como presidente de la mesa de alumnos, representante de carrera, encuentros estudiantiles por mencionar algunos, que nos hable de sus retos y logros, disciplina.

Observaciones: Inteligencia Superior
 Capacidad de aprendizaje superior
 Liderazgo

Conocimientos

Adicionales: Manejo de paquetería Office

Una vez que se ha establecido los requerimientos que debe cubrir la persona que ocupe el puesto de semillero, se definió las fuentes de reclutamiento, y se acordó desde la planeación del proyecto dejar de lado el reclutamiento interno y contratar una persona exclusiva para participar en el proyecto de plan de carrera.

II. Fuentes de Reclutamiento: De acuerdo al perfil, se definió las fuentes idóneas para identificar las personas que pueden ocupar un puesto de Semillero.

Las fuentes de Reclutamiento se establecieron de acuerdo a los antecedentes que vivía la compañía definiendo lo siguiente.

Características que debían cubrir estas fuentes:

- a) Instituciones educativas de alto prestigio, que generen profesionistas con características afines al perfil de Semillero. Y dependerá del área para el cual se busca el semillero, para determinar la carrera o nivel profesional que reclutaremos. (Ingenierías: Industrial, Mecánico, Químicos o bien, Licenciatura en Administración, Mercadotecnia, Psicología, etc.)

b) Preferentemente Regional; para facilitar la adaptación del semillero a estar fuera de su casa y viajar constantemente, que en la mayoría de los casos una persona de provincia, esta más dispuesto a cambiar de residencia o permanecer mayor tiempo fuera de su casa. Pero este no será determinante y la búsqueda será a nivel general.

Una vez definidas las características de las fuentes se identificaron las instituciones educativas, que podría arrojar posibles candidatos a participar.

El psicólogo de Reclutamiento y Selección concreta una cita con los coordinadores académicos de las instituciones educativas seleccionadas, para llevar a cabo una presentación del proyecto, una vez hecho esto el coordinador académico cita o selecciona la población estudiantil que reúne las características mínimas generales del puesto:

- Promedio mínimo de ocho
- Edad de 23 a 25 años
- Disponibilidad para cambiar de residencia
- Sin experiencia laboral
- Soltero
- Haber finalizado sus estudios

En la segunda visita a la institución, se hace la presentación a los alumnos del proyecto de semilleros y el perfil que debe cubrir el candidato. En esta fase se

hace un primer filtro, los estudiantes que no cubren en su totalidad el perfil de puesto no continúan el proceso. (Anexo1)

Una vez determinado qué tipo de puesto reclutar (perfil) y en Dónde (reclutamiento), continuamos con la tercera etapa del proceso, **Selección**, la cual nos proporciona información de las características individuales de la persona reclutada para ocupar el puesto de Semillero, es la base para llevar acabo la contratación.

III. Selección: Basándonos en la técnica de Entrevista y la aplicación de herramientas de evaluación Psicométrica y psicológica, que proporciona información acerca del nivel de capacidad intelectual, capacidad de aprendizaje, habilidades sobresalientes, la forma de actuación bajo presión. Grado de adaptación y rendimiento al proyecto de semilleros

Del resultado del primer filtro, los candidatos seleccionados se concerta una nueva cita y se entrega en la segunda visita a la institución, la solicitud de empleo (Anexo2), en el que se verifican los datos que debe cubrir y que pueden corroborarse en la entrevista inicial. Posteriormente se realizan la aplicación de los instrumentos utilizados.

Técnicas y Herramientas utilizadas:

Entrevista Inicial: Corroborar datos de la solicitud, y confirmar que reúne características académicas del Perfil.

Terman: Prueba de capacidad Intelectual y Habilidades.

Mide: Habilidades de organización, planeación, análisis y síntesis, memoria,

expresión, vocabulario, habilidad numérica, comprensión, conceptualización, sentido común.

Nivel de: Capacidad de aprendizaje y capacidad intelectual.

Cleaver: Análisis de actuación o estilos de comportamiento de la persona utilizando cuatro dimensiones en el ámbito laboral.

- Empuje : El nivel de energía y dinamismo que la persona demuestra.
- Influencia : esta orientada al contacto con la gente y relaciones interpersonales.
- Constancia: Es en un sentido refleja la inclinación hacia la estabilidad, convencionalismo o bien en sentido opuesto hacia la versatilidad y creatividad.
- Cumplimiento: El grado de apego a normas y disciplina, procedimientos y estándares de trabajo.

Entrevista Profunda: Obtener y corroborar información que brinde apoyo para la selección y continuación en el proyecto

Las herramientas de evaluación psicométrica y psicológica utilizadas se determinaron por los rasgos de personalidad, habilidades y nivel de capacidad que miden cada una de ellas, y se aplicaban a lo que pretendíamos evaluar de acuerdo al perfil del puesto, así mismo por la confiabilidad en los resultados obtenidos en la utilización practica en el área de reclutamiento y selección.

En esta etapa se llevo a cabo el segundo filtro, el cuál era determinado por los resultados obtenidos de los candidatos en cada una de las herramientas aplicadas. De los resultados obtenidos se muestra sólo algunos ejemplos de los tipos de reportes y concentrado de evaluaciones. La causa de la diferencia en los formatos de reporte se debe al estilo personal del evaluador pero respetando siempre el contenido. (Anexo 3).

Sólo los candidatos seleccionados en esta etapa, se citaban en las instalaciones de

la compañía para llevar a cabo la entrevista profunda.

En la cual se hacía a detalle profundizando y corroborando los datos generales, llevándola de manera más personalizada acerca del proyecto de planes de carrera para el cual estaba participando. Es muy baja la posibilidad que en esta etapa se descartarán más candidatos.

IV. Contratación: Una vez elegidas aquellas personas que reúnen los requerimientos del puesto de profesionista en desarrollo, se les realizaba la oferta de contratación y programa introductorio.

a) Oferta de Contratación: Esta parte del proceso lo realiza el área de compensación de la compañía.

Contratación: Nivel 12 del Tabulador de la Compañía.

Revisión: Dos Ajustes a los Tres y seis meses
(previa evaluación)

Revisión Final: Ajuste Final 12 meses, posición Nivel 14
(Corresponde al Nivel de Jefatura en planta).

b) Programa Introductorio : Una vez elegidos a los participantes se programan a un mes de introducción, y conocimiento ilustrativo de la función, importancia y procesos de producción, de las divisiones Cannon-Canofil. (Anexo 4).

El programa contempla Visitas a cada una de las plantas, en las que se obtiene información general acerca de las mismas, de tal manera que al finalizar los semilleros tienen una visión completa y clara de la compañía y en lo que consistirá su entrenamiento, los diferentes horarios y lugares a los que se asignara.

c) Entrevista de Ajuste: Finalizando el programa introductorio se realiza la entrevista a los semilleros (Anexo 5),

Así mismo se pide a los responsables de la ejecución de este programa, (Gerente de planta o área), el reporte de cada uno de los participantes que circulen por la planta a su cargo, de tal manera que se puedan evaluar el tipo de actitudes, grado de disposición, interés, e integración hasta esta fase introductoria. (Anexo 6).

Del análisis de los reportes emitidos por los gerentes acerca de su desempeño, se determina la viabilidad de continuar o no en el proyecto.

El proceso de Reclutamiento y Selección concluye al finalizar el programa introductorio así como la realización de la entrevista de ajuste, que en tiempo significa aproximadamente de nueve a doce semanas. El responsable de esta fase es el psicólogo de Reclutamiento y Selección.

VI ANÁLISIS DE RESULTADOS

a) Discusión de Resultados

El objetivo del presente Reporte Laboral, fue determinar y detallar el proceso de Reclutamiento y Selección de personal específico para la búsqueda y contratación de talento humano competitivo para participar en el programa de planes de carrera en la compañía.

El programa de Plan de carrera se creó por la necesidad de disminuir los tiempos de respuesta de reclutamiento para contratar una persona, desarrollo de cartas de reemplazo, disminuir los niveles de rotación en las plantas de manufactura. Así como incrementar los conocimientos técnicos del proceso productivo de la gente ocupando puestos de jefes y gerentes.

Estos Problemas repercutan en forma directa en la productividad, calidad y seguimiento de los objetivos generales de la Compañía.

No obstante, de hacer uso del proceso de reclutamiento y selección de personal tradicional mencionado en el marco teórico de este reporte, se hicieron ajustes o modificaciones a las etapas, a lo largo de todo el proyecto de planes de carrera, ya que bajo éste esquema poco se ha hecho respecto a la búsqueda y selección de talento natural que es incluso un punto que en la literatura revisada no se enfatiza.

Para definir el proceso de Reclutamiento y Selección a utilizar, se partió de las etapas tradicionales; perfil de puesto, reclutamiento, Selección que incluye, la entrevista inicial, evaluación, entrevista profunda y toma de decisión o selección y finalmente la contratación en las que incluimos la oferta de contratación y programa introductorio. Pero Finalmente a lo largo de varios años de llevar acabo la búsqueda de personal con talento natural, se pudo determinar y adoptar un procedimiento y establecerlo con un método de Reclutamiento y Selección de la organización.

Es importante resaltar que el resultado del primer reclutamiento realizado con una población de 60 personas en instituciones educativas en provincia y Distrito Federal arrojó 10 Semilleros seleccionados y contratados.

El resultado del Programa de desarrollo para estos 10 Semilleros fue realmente satisfactorio, ya que en un periodo de cuatro años se formaron:

- **Dos** Gerentes de Planta
- **Cinco** Jefes de área (con proyectos de desarrollo de mejoras de trascendencia e impacto y ahorros en costos para la dirección de Manufactura y potencialmente candidatos para ocupar puestos a nivel gerencia).
- Los tres restantes, se dieron de baja en ciertas etapas del programa de desarrollo, por renuncia voluntaria y evaluación deficiente.

Posterior a ésta primera selección de Semilleros, se detectó que el personal que fue

contratado con características sobresalientes, permitía la fácil adaptación y desarrollo a la compañía, estos datos fueron obtenidos de las evaluaciones de desempeño realizadas posteriormente.

Lo relevante de los resultados obtenidos, fue "Adoptar" éste particular Proceso de Reclutamiento y Selección para la contratación de talento humano en otras áreas de la empresa, para incorporarse a la organización, sin que necesariamente estén dirigidos a formar parte de un programa de desarrollo o Plan de carrera.

Tal es el caso del personal para el área de Logística, que actualmente es gerente del área desde hace 3 años, en un período de 7 años. Posterior a este se contrataron para el área de Sistemas 4 personas, de los cuales existe un jefe de área en un período de cuatro años, le siguió una persona en ingeniería de compras, Recursos humanos, con dos jefes de área y por último en el área de Administración de ventas dos personas, de los cuales uno es actualmente jefe y el segundo desde hace 1 año es gerente de área.

b) Limitaciones y Sugerencias

Una de las principales limitaciones para llevar a cabo de manera efectiva el proceso de reclutamiento y selección fue la falta de fuentes de reclutamiento competitivas, que nos permitieran concentrar un número importante de candidatos disponibles.

Se Intento contactar a mayor número de instituciones educativas pero el número de su matricula de alumnos inscritos que reunían características acordes al perfil de Semillero, realmente era reducida.

En este sentido creemos pertinente desarrollar programas de trabajo con las instituciones educativas, **Viculación Escuela-Empresa**, en donde de manera conjunta se trabaje en desarrollar profesionistas que reúnan las demandas profesionales y académicas de la industria mexicana actual.

Por ejemplo establecer contactos con las instituciones para la realización de practicas profesionales, servicio social, becas, clases practicas, etc. Esto ayuda estar muy cerca con la población estudiantil, que les permita ingresar y conocer a la compañía, así mismo con las instituciones participando en sus foros académicos para el desarrollo curricular de la carrera, entre otros.

Por otro lado la crisis económica por la que pasaba la compañía que afecto al presupuesto destinados por parte de la organización al proyecto de planes de carrera, ya que si bien era una estrategia que permitiría reducir costo de reclutamiento y tiempos de respuesta, y verse reflejado en los costos, esta era a largo plazo, por lo tanto la inversión destinado era cada vez menor. Sin embargo este proceso como ya lo hemos mencionado fue adoptado como un proceso institucional, para la búsqueda de personal con talento que le permitiera tener un desarrollo ascendente dentro de la organización, y no propiamente para programas de desarrollo como inicialmente fue utilizado.

c) Conclusiones

En términos generales podemos mencionar que hasta el momento se redujo la

rotación que se venía manejando de un año de permanencia a cuatro que actualmente tiene el personal seleccionado a través de éste proceso. Así mismo el contar con cartas de reemplazo para puestos clave dentro de la empresa, con personal motivado y altamente susceptible por sus características generales para un programa de entrenamiento. Por otro lado el continuar aplicando este proceso de Reclutamiento y Selección ha permitido elevar el nivel del personal que ingrese a la compañía.

Es importante resaltar que la base del proceso de Reclutamiento y Selección; esta en DEFINIR EL PERFIL del puesto, una vez claramente identificado qué es lo que se quiere como candidato, lo siguiente únicamente será complementario para una efectiva selección.

Los resultados no sólo fueron satisfactorios para la empresa, sino también en lo personal como profesionista, ya que se hizo evidente que la formación del psicólogo industrial permite coadyuvar en la solución de problemas de una organización.

BIBLIOGRAFIA

1. Acosta G.M. (1992) . Un proyecto de vida para directivos. México. Sitsa
2. Aquino J., Vola R., Arecco M., y Aquino G. (1993).Recursos Humanos para no especialistas. Buenos Aires-Bogota, Edit. Macchi.
3. Arias, G.F. (1979). Administración de Recursos Humanos . México. Trillas
4. Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales, A.C. (Marzo, 1999), Cómo Administran sus Recursos Humanos las Empresas Exitosas en México. Revista, Editorial Proyección Humana
5. Balcazar G.M. (1995). Proceso de Reclutamiento y Selección a distancia. Reporte Laboral de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
6. Blum M.L. y Naylor J.C. (1976). Psicología Industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales. México. Trillas.
7. Burack E.H. (1990). Planificación y aplicaciones creativas de Recursos Humanos, una orientación estratégica. Madrid, Edic. Díaz de Santos.
8. Craig R. L. y Bittel L.R. (1989). Manual de Entrenamiento y desarrollo de personal. (11a. Ed.), México, Edit. Diana. Asociación Americana para entrenamiento y desarrollo (ASTD).
9. Casares A. D. y Siliceo A. A. (2000. Ed). Planeación de Vida y Carrera. 2a Edición, Limusa, Noriega Edt. México.
10. Castaño D, Sánchez G. Wicab E. (1981).Desarrollo Social y Organización (2ª Ed.) México. IEE.S.A.
11. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, conocer. (Febrero, 1999). El Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación. Folleto del conocer.
12. Chiavenato I. (1990). Administración de Recursos Humanos (2a Ed.) México. McGraw-Hill.
13. Duarte S.K. (1995). Evaluación del potencial ejecutivo a través de la Selección de Personal. Tesina de Licenciatura, facultad de Psicología, UNAM.

14. Figüeroa M.T. y Pando C.G. (1984). Planeación de Carrera. Tesis de Licenciatura, facultad de Psicología, UNAM.
15. García O.M. (1997). Asesoría en Recursos Humanos para reducir el índice de rotación de personal en una planta Textil. Reporte laboral de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
16. Industrias Cannon S.A. de C.V. (1994). Manual de bienvenida, México.
17. Industrias Cannon S.A. de C.V. (1996). Manual de Políticas y Procedimientos, México.
18. Imagen Institucional S.C., (1993). Manual de Formación y Habilitación en la Técnica J.P. Cleaver. México.
19. Pigors P. y Meyers Ch. A. (1985). Administración de Personal. (4a. Ed.), Compañía editorial continental, México.
20. Reyes P. A. Administración de personal, (1a Parte). México, Limusa. 1997.
21. Warren H.C. (1987. Ed.) Diccionario de psicología, México. Fondo de Cultura Económica.
22. Werther, JR. W.B. y Davis H. (1995). Administración de personal y Recursos Humanos. 4a Edición, Mc Graw-Hill, México.

Anexos

Reporte de Redutamiento
Durante varios Periodos del Programa

Anexo 1

Escuelas Visitadas	Asistencia Presentación	Entrevistados	Evaluados	Resultados de evaluación	
				No cubre	Probable

PRIMERA ETAPA

1. ITESM. Edo México	10	10	10	10	2
2. ITESM. Queretaro	5	10	10	2	3
3. Inst. Regional de Morelia	25	20	20	6	4
4. Inst. Tecnológico Reg. De Celaya	20	20	20	5	1
	60	60	60	23	10

SEGUNDA ETAPA

5. UNAM	35	20	20	15	5
6. POLITECNICO	20	10	10	7	3
7. IBERO	10	10	8	7	1
8. ITESM EDO. MEX.	20	20	20	3	2
	85	60	58	32	11

Total	145	120	118	55	21
--------------	------------	------------	------------	-----------	-----------

Solicitud Plan de Semilleros

Nombre:			
Edad:	Fecha de Nacimiento:		
Domicilio:			
Código Postal:		Teléfono:	
Estado Civil:		Nacionalidad:	
Nivel académico: Pasante <input type="checkbox"/> Titulado <input type="checkbox"/>			
Otros estudios:			

Mencione la experiencia laboral que ha tenido (área y tiempo)

Mencione actividades no académica (sociales, culturales, deportivas)

Mencione en qué radica su interés por formar parte del proyecto de Semilleros

Sueldo Mínimo que podría aceptar:
¿Tiene disponibilidad de Horario completo?
¿Tiene disponibilidad para viajar?
¿Tiene disponibilidad para cambiar de residencia?

Datos Familiares

Padres:

Nombre	Edad	Ocupación

Hermanos:

Nombre	Edad	Ocupación

Otros:

Nombre	Edad	Ocupación

Historia Escolar

Grado	Nombre Institución	Período De a	Grado Obtenido
Primaria			
Secundaria			
Bachillerato			
Profesional			
Otros			

Atentamente

CONCENTRADO DE EVALUACIÓN

CANDIDATO	EDAD	PC	INGLES	EXPERIENCIA	C.I.	C.A.	EMPUJE	INFLUENCIA	CONSTANCIA	NORMAS	REL.INTERP.	A. OPORTUNIDAD.	OBSERVACIONES
1	23	B	90%	- Tiempos y Movimientos - Formación CEP	T.M	STM	Alto	Buena	Buena	Buena	Buena - Puede Transmitir a otros entusiasmo y algunas veces podrá ser persuasivo. Con capacidad para organizar a la gente para el logro de una tarea. Es Abierto y Amable.	- control de actitud bajo presión, ya que puede tomarse irritable. - Trabajo en equipo	Es una persona que tiende a ser creativo, progresista, trabaja por objetivos. Analítico. Orientado a desarrollar. No para trabajos de rutina. La oportunidad de avance y retos son importantes para él.
2	22	A	70%	- Calidad total, Administración de la producción. Teoría de restricciones.	T.M.	S	Alto	Buena	Baja No considerable	Buena	Buena - Con Habilidad para relacionarse, podrá concentrar su energía y habilidades con la gente para estar a la cabeza.	- Atención a los detalles - Constancia - Aprender a relajarse bajo presión	Es una persona que tiende a ser administrador del trabajo y de la gente, para la obtención de los resultados. Puede utilizar la persuasión cuando sea necesario, puede planear, es versátil. Actúa en forma positiva en un ambiente competitivo y social. Requiere de Oportunidad para expresarse y canalizar su empuje.
3	24	B	80%	- Tiempos y Movimientos. Métodos y procedimientos. Distribución. Embarques.	STM	S	Alto	Buena	Baja No considerable	Buena	Buena - Bajo condiciones favorables su trabajo con la gente es mínimo y orientado a la tarea para lograr resultados. Bajo presión el trato con la gente se vuelve más importante y podría trabajar e equipo.	- Constancia - Control bajo presión - Mejorar sus relaciones interpersonales bajo condiciones normales.	Es una persona versátil, su capacidad de análisis es muy alto, actuará de manera entusiasta e innovador. Dedicado a lograr sus metas de trabajo.

PC (Computación)

A: Alto
B: Bien
Ba: Baja

C.I. (Capacidad Intelectual)

S: Superior
STM: Superior al término medio
TM: Término medio
ITM: Inferior

C.A. (Capacidad de Aprendizaje)

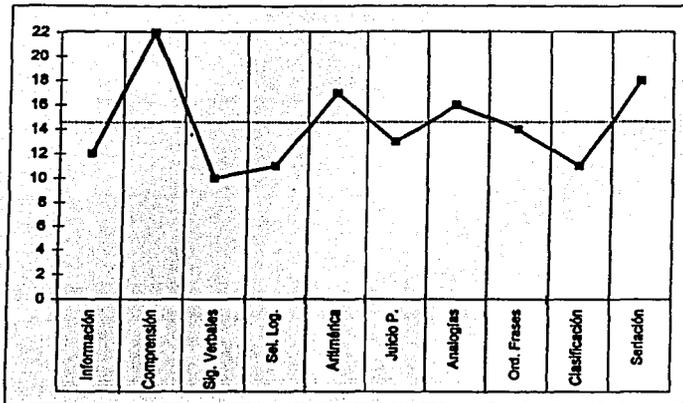
S: Superior
STM: Superior al término medio
TM: Término medio
ITM: Inferior

Se anexa el reporte de evaluación, de algunos otros candidatos.

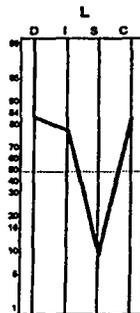
Candidato a Semillero/ Dir. Sistemas

ASPECTO INTELLECTUAL:

Cap. Int. S.T.M. Cap. Aprend. SUP.



ESTILO DE COMPORTAMIENTO (CLEAVER)



Programa Introductorio

I. MANUFACTURA

- Materias primas (Ubicación, manejo, proveedores)
- Proceso (Personal y sus principales funciones)
- Control de Producción (Controles, programas, control de piso)
- Producción y Producto Terminado (Insumos)
- Mantenimiento
- Control de Calidad (Principales indicadores)
- Almacenes (Refacciones, Materiales, Volúmenes)

1.1. Medias

- 1.1.1 Hilatura Medias
- 1.1.2 Tejido Medias
- 1.1.3 Confección Medias
- 1.1.4 Acabado Medias

1.2. Canofil

- 1.2.1 Hilatura y Tejido Canofil
- 1.2.2 Confección Canofil
- 1.2.3 Acabado Canofil
- 1.2.4 Confección Ropa Chapa de Mota

II. CALIDAD Y NUEVOS PRODUCTOS

- 2.1 Control de calidad (Análisis de Resultados)
- 2.2 Nuevos Productos (Análisis de competencia y Nuevos productos)

III. LOGISTICA

- 3.1 Compras
 - a) Requisiciones, Pedidos, seguimiento de pedidos.
 - b) Análisis de compras, proveedores, productos
 - c) Personal y sus principales funciones
- 3.2 Planeación de la Producción
 - a) Plan Maestro
 - b) Plan de Colores

- 3.3 Almacén, Distribución y Tráfico**
- a) Recepción de Producto de Plantas
 - b) Surtido Rack
 - c) Surtido Módulo
 - d) Tráfico (Ruteo, reparto)
 - e) Devoluciones
 - f) Inventario

IV. VENTAS

- Visita Vendedoras a tienda
- Funciones del Vendedor

- 4.1 Ventas Medias
- 4.2 Ventas Canofil
- 4.3 Ventas MAYDE
- 4.4 Ventas Arcoplus

V. MERCADOTECNIA

- a) Personal y sus principales funciones
- b) Marcas y sus diferentes variables
- c) Planes, Proyectos, cuotas por gerencia de marca
- d) Merchandising

VI. FINANZAS

- 6.1 CONTABILIDAD
- 6.2 COSTOS
- 6.3 CREDITO
- 6.4 PRESUPUESTOS Y CONSOLIDACION FINANCIERA
- 6.5 TESORERIA

Comentarios: _____

6. Cuál es su opinión del material y equipo que tiene a su disposición?

Excelente () Muy bueno () Regular () Deficiente ()

Comentarios: _____

7. Cómo es la Supervisión de su jefe hacia usted?

Excelente () Muy bueno () Regular () Deficiente ()

Comentarios: _____

8. La comunicación con su jefe ?

Excelente () Muy bueno () Regular () Deficiente ()

Comentarios: _____

9. Cómo es la comunicación de sus compañeros hacia usted?

Excelente () Muy bueno () Regular () Deficiente ()

Comentarios: _____

10. Tiene dudas en cuanto algunas de sus funciones, obligaciones y/o prestaciones?

11. Mencione algunas sugerencias que podrían mejorar su DESEMPEÑO: (Capacitación y Adiestramiento).

COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR:

GRACIAS POR TU APOYO!

ATENTAMENTE
PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

EVALUACION
PROGRAMA DE SEMILLEROS

INTRODUCCION

NOMBRE DEL PARTICIPANTE:
NOMBRE DE QUIEN EVALUA:
PUESTO:

INSTRUCCIONES:

ESTUDIE CUIDADOSAMENTE CADA FACTOR A EVALUAR Y MARQUE EL CUADRO QUE CORRESPONDA A LO QUE DESCRIBIRÍA MEJOR LA ACTUACION Y ACTITUD DEL PARTICIPANTE EN EL PROGRAMA MARQUE SOLO UN ESPACIO Y POR FAVOR ANOTE SUS OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES.

LA ESCALA DE EVALUACION A CONSIDERAR ES LA SIGUIENTE:

A	B	C	D
DEFICIENTE	INSUFICIENTE	SATISFACTORIO	EXCELENTE
Asigne este rango al participante, cuyo nivel en el factor evaluado es MUY INFERIOR	Asigne este rango al participante, cuyo rendimiento en el factor evaluado es INFERIOR a lo esperado	Asigne este rango al participante, logro un rendimiento que se AJUSTA a lo esperado. Que rindió consistentemente BIEN en el factor evaluado.	Asigne este rango al participante, que logro el MAXIMO rendimiento en el factor evaluado.

<u>FACTOR A EVALUAR</u>	<u>RANGO DE CALIFICACIÓN</u>	<u>FACTOR A EVALUAR</u>	<u>RANGO DE CALIFICACIÓN</u>
<p>1. PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA</p> <p>Considere el rango en que cumplió con lo establecido al respecto.</p>	<p>A B C D</p>	<p>6. CREATIVIDAD</p> <p>Considere su aptitud para crear y sugerir en forma original ideas y sistemas de trabajo.</p>	<p>A B C D</p>
<p>2. COLABORACION</p> <p>Considere su disposición para ayudar en tareas aun sin corresponderle.</p>	<p>A B C D</p>	<p>7. INTERES</p> <p>Considere su nivel de Involucración y entusiasmo en conocer de manera profunda las funciones y actividades de la planta.</p>	<p>A B C D</p>
<p>3. DISPOSICIÓN</p> <p>Considere si participo y se integro a actividades de la planta, mostrando interés por aprender.</p>	<p>A B C D</p>	<p>8. JUICIO Y CRITERIO</p> <p>Considere la habilidad para desarrollar alternativas de solución y evaluar cursos de acción.</p>	<p>A B C D</p>
<p>4. DINAMISMO</p> <p>Considere su nivel de actividad y el grado en que procuro aprovechar</p>	<p>A B C D</p>	<p>9. RELACIONES INTERPERSONALES</p> <p>Considere el grado en que establece relaciones manteniendo una actitud adecuada a la situación de trabajo mostrándose cordial y respetuoso tanto con compañeros como con figuras de autoridad.</p>	<p>A B C D</p>
<p>5. INICIATIVA</p> <p>Considere su habilidad para reaccionar en forma rápida ante situaciones o problemas que se le presentaron.</p>	<p>A B C D</p>	<p>10. APROVECHAMIENTO</p> <p>Corrobore y evalúe el grado en que ha comprendido y retenido la información que se le proporcionó respecto a los procesos, funciones y actividades de la planta.</p>	<p>A B C D</p>

OBSERVACIONES:

CONCLUSION: RESUMIENDO SU APRECIACION, ¿QUE OPINA USTED DE LA ACTUACION Y ACTITUD DEL PARTICIPANTE?

Es una persona cuyo rendimiento y adaptación en esta parte del programa fue deficiente, no se considera un candidato viable para continuar en el programa de Semilleros.

Es una persona que requiere apoyo y dirección para lograr una adaptación y rendimiento óptimos en el programa de Semilleros.

Es una persona cuyo rendimiento y adaptación en esta parte del programa fueron buenos, cubre los requisitos para participar en el programa de Semilleros.

Es una persona sobresaliente, con muy buenas características para aprovechar y rendir de manera destacada el programa de Semilleros.

Firma

108

TESIS CON
FOLIO DE ORIGEN