



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DEL LICENCIADO EN
TRABAJO SOCIAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DE PERSONAL"

TRABAJO RECEPCIONAL
TALLER DE INTERVENCIÓN
P R O F E S I O N A L
"ADMINISTRACIÓN INTEGRAL Y DESARROLLO
DEL FACTOR HUMANO EN LAS
O R G A N I Z A C I O N E S "
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL
P R E S E N T A :
DANIEL HERNANDEZ MUÑOZ

DIRECTOR DEL TRABAJO: MAESTRA VERÓNICA MALPICA VALENCIA



MEXICO, D. F.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

Quiero agradecer a mis padres y hermanos por todo su apoyo, confianza y cariño que me han brindado desde siempre sin los que no hubiera podido cumplir esta meta, es por ello que deseo compartirla con ustedes y escribir que este logro pertenece a toda la familia Hernández Muñoz.

A Susana por todo el tiempo, amor y confianza que hemos compartido, a la familia Rosas Rosas por su ayuda y las molestias ¡ Gracias mil !.

A mis amigos Lourdes, Guadalupe y Alfredo por el camino que recorrimos juntos y todas las experiencias que compartimos antes, ahora y las que vienen.

A la maestra Verónica Malpica por su invaluable apoyo, tiempo y paciencia en la elaboración de este trabajo. Maestra ¡muchas gracias!.

A la UNAM que a través del CCH y la ENTS, me permitió el acceso a la educación no solo profesional sino también para la vida. Eternamente agradecido.

A los maestros que formaron parte del jurado revisor, maestra Julieta Flores, maestros Jorge Hernández, Javier Carreón y al Licenciado José Ignacio López, por su tiempo y comentarios importantes para la mejora del presente trabajo

A Dios por permitirme llegar a cumplir con este sueño y poder compartirlo con toda mi familia en vida.

Son mas las personas a quienes quiero agradecer y con quienes quiero compartir que no podría, y no quiero dejar fuera a nadie por lo que tomaré prestadas dos palabras que enmarcan lo que siento en este momento y dedicarlas a todos los que están o que estuvieron y de una forma u otra influyeron para que se pudiera lograr esto: ¡GRACIAS TOTALES!.

ÍNDICE

Pág.

<i>INTRODUCCIÓN</i>	I
---------------------------	---

CAPITULO I

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

1.1 La importancia del factor humano en las organizaciones.....	1
1.2 Reclutamiento de personal.....	5
1.2.1 Requisición de personal.....	6
1.2.2 Análisis de puesto.....	6
1.2.3 Fuentes de reclutamiento.....	7
1.2.4 Medios de reclutamiento.....	14
1.3 Selección de personal.....	20
1.3.1 Recepción del solicitante.....	22
1.3.2 Formato de solicitud de empleo.....	23
1.3.3 Entrevista de empleo.....	24
1.3.4 Pruebas de trabajo.....	27
1.3.5 Evaluación psicológica	27
1.3.6 Comprobación de referencias.....	28
1.3.7 Estudio socioeconómico.....	28
1.3.8 Examen médico.....	29
1.3.9 Decisión final.....	30

CAPÍTULO II**APROXIMACIÓN A DIFERENTES ENFOQUES SOBRE EL RECLUTAMIENTO Y
LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

2.1 Enfoque Psicológico.....	33
2.2 Enfoque Económico.....	39
2.3 Enfoque Administrativo.....	43
2.4 Enfoque Social.....	47

CAPÍTULO III**EL TRABAJADOR SOCIAL Y EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL**

3.1 Qué es el Trabajo Social.....	55
3.2 Trabajo Social en Empresas.....	57
3.3 Perfil del Trabajador Social en Empresas.....	60
3.4 El Trabajador Social y el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.....	66

CAPITULO IV**PROPUESTA**

4.1 Propuesta de intervención del Trabajador Social en el Reclutamiento y Selección de personal.....	71
---	----

CONCLUSIONES.....	90
--------------------------	-----------

SUGERENCIAS.....	93
-------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA.....	94
--------------------------	-----------

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones indudablemente se ven afectadas por el entorno que las rodea tanto en el ámbito internacional como nacional. Movimientos externos como la globalización provocan entre otras cosas competencia agresiva con empresas del mismo giro de orden transnacional. Aspectos locales como una economía frágil con poca inversión que ocasiona el cierre de gran cantidad de empresas. Aunado a los continuos cambios tecnológicos, la mecanización de los procesos, entre otros, son elementos que definitivamente tienen impacto para las empresas.

Una forma de poder enfrentar este entorno es cumpliendo con los objetivos que se ha planteado la organización para lograr permanecer en el mercado y enfrentarse al campo competitivo. Se ha reconocido ampliamente que un elemento fundamental para el cumplimiento de dichos objetivos son las personas quienes aportan su capacidad y esfuerzo en el desarrollo de sus actividades.

Por lo tanto, contar con el personal adecuado que posea las características que requiere la organización, es una variable estratégica para la misma.

Es aquí donde adquiere relevancia el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que es a través de éste la organización se encarga de atraer candidatos potenciales para ocupar un puesto, y posteriormente analizar sus conocimientos, habilidades, aptitudes, etc. mediante diferentes métodos y de esta forma poder elegir al aspirante que mas le conviene. Sin dejar de mencionar que las decisiones que se tomen en este momento pueden beneficiar o perjudicar tanto a la organización misma como al candidato.

No obstante en la mayoría de los casos este proceso se lleva a cabo tomando como referencia únicamente las necesidades y expectativas de la organización, lo que origina decisiones unilaterales con las que el trabajador no siempre se compromete.

Por lo tanto, las organizaciones requieren de cambios en sus políticas y procedimientos que verdaderamente reflejen la importancia que se le atribuye al factor humano.

De acuerdo con lo anterior el proceso de reclutamiento y selección de personal debe ir más allá de ser considerado como un mecanismo para completar la plantilla de trabajadores, en el cual sólo se toman en cuenta las necesidades de la organización. Por el contrario, tiene que ser concebido bajo un enfoque que considere también las necesidades, expectativas y características socioculturales de las personas, sin que esto se contraponga con el objetivo de contratar al personal idóneo. Bajo la misma línea, debe llevarse a cabo de una forma honesta, incluyente, legal, que respete la dignidad humana, etc.

Retomar lo anterior es una estrategia que puede beneficiar a la organización al contribuir a la disminución de problemas como rotación y ausentismo ya que el personal asume una actitud de cambio al notar que sus necesidades son tomadas en cuenta. Sin dejar de mencionar que se mejora la imagen de la empresa ante una sociedad que cada vez es más participativa y crítica sobre el papel que ésta desempeña.

El área empresarial representa una opción para el Trabajo Social en la cual se permite el desarrollo pleno de conocimientos, habilidades y potencialidades de este profesional. De tal forma que ha tenido una participación significativa en temas como: capacitación, motivación, clima organizacional, entre otros. Sin embargo es necesario profundizar en otros temas entre ellos seguridad e higiene

en el trabajo, reclutamiento y selección de personal, para expandir las posibilidades de aportar su visión social

Así, el propósito del presente estudio es proyectar la participación del trabajador social en procesos de reclutamiento y selección de personal como un profesional que basado en sus conocimientos, habilidades y actitudes, puede entender las necesidades empresariales al igual que las de los empleados, para desarrollar propuestas tendientes a la satisfacción de las mismas.

De esta forma, el trabajo desarrollado consta de cuatro capítulos integrados de la siguiente forma:

En el primer capítulo se realiza una revisión bibliográfica para describir paso a paso el proceso de reclutamiento y selección de personal como el medio por el cual las organizaciones cubren sus necesidades de personal, resaltando la importancia tanto de la existencia como del correcto manejo de dicho proceso.

Es necesario conocer diferentes perspectivas con que se lleva a cabo el reclutamiento y la selección de personal, por lo que en el segundo capítulo se hace una aproximación a los enfoques psicológico, económico, administrativo y social resaltando sus principales contribuciones a dicho proceso.

El tercer capítulo, está dedicado al trabajador social, en donde se incluyen aspectos como su perfil profesional, su definición y su particularidad dentro del área empresarial así como su participación dentro del reclutamiento y la selección de personal.

En el cuarto y último capítulo se diseña una propuesta para el proceso de reclutamiento y selección de personal la cual contiene algunas pautas sociales que pudieran contribuir a mejorar el proceso, considerando las necesidades del individuo dentro de la empresa sin olvidar los de ésta última.

Se espera que el presente trabajo tenga alguna utilidad para el desarrollo del Trabajo Social así como de las organizaciones, y de esta forma ser partícipes ya no de la apertura del espacio, pero sí en la búsqueda de desarrollar temas relativamente nuevos que apoyen la visión de demostrar que el trabajador social se puede desempeñar en otras áreas con el éxito que lo ha hecho en las ya conocidas.

CAPÍTULO I

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

1.1 LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Es oportuno en este primer momento establecer la importancia que los individuos tienen en toda organización, ya que esto es un pilar fundamental para el desarrollo del presente trabajo.

Es sabido que el hombre tiene la capacidad de realizar distintas cosas y alcanzar diversos objetivos en forma individual. Pero cuando éste se asocia con otros, esa capacidad se vuelve mucho mayor. De esta forma, desde tiempos muy antiguos el hombre ha utilizado esa asociación para realizar actividades que solo no podría llevar a cabo, es así como surgen las organizaciones sociales a lo largo de la historia¹ y aunque en un principio el objetivo primordial era satisfacer las necesidades más elementales (alimentación, crianza, etc.), con el transcurso del tiempo, las organizaciones sociales se han ido desarrollando tanto en su conformación como en sus fines hasta alcanzar su estado actual.

Dichas organizaciones han sido y siguen siendo un elemento fundamental para simplificar la vida de las personas al contribuir en la satisfacción de sus diversas necesidades a través de la producción de bienes y/o la prestación de servicios. Son tantas las organizaciones, que el hombre moderno necesita y hace uso de ellas para trabajar, aprender, practicar deporte, cuidar de la salud, de los hijos, del dinero, entre muchas otras. Al mismo tiempo las organizaciones requieren y reciben insumos en forma de personas para poder continuar con su funcionamiento y buscar su desarrollo.

De esta manera, las organizaciones y las personas se han encontrado ligadas en un continuo proceso de interacción por lo que resulta difícil hacer una separación de ambas.

¹ Chiavenato, Idalberto. *Iniciación a la Administración de Personal*, p. 1.

No obstante, una organización no se encuentra integrada sólo por personas ya que necesita además de otros elementos, como son: recursos materiales (maquinaria, instalaciones, muebles, aparatos, etcétera); recursos financieros (capital, inversiones); y hay autores como Chiavenato² quienes incluyen recursos mercadotécnicos (promoción, publicidad, ventas) y recursos administrativos (planeación, organización, dirección y control). La correcta combinación de todos los anteriores es la que contribuye al desarrollo de la organización.

Es en este marco donde las personas adquieren relevancia y protagonismo al ser el único elemento vivo, capaz de actuar sobre los otros recursos mismos que requieren de la presencia y la acción humana para su procesamiento y transformación. Sin embargo, los trabajadores no son solo fuerza, conocimientos, habilidades, experiencias, etc., de las cuales disponen para llevar a cabo sus actividades. Poseen otras características inherentes a su calidad de seres humanos; sólo el hombre es capaz de crear nuevas técnicas, pensar, ser creativo, concebir ideas y materializarlas, manejar y analizar información, presenta necesidades (biológicas, psicológicas y sociales), es consciente de su existencia, capaz de aprender, de tomar decisiones, y muy importante, posee sentimientos y emociones.

Por todo lo anterior las personas perciben el medio en el que se desenvuelven de una forma u otra lo que origina emociones que se ven reflejadas en su accionar dentro de las organizaciones y en la sociedad en general. En tanto que "las emociones son el motor de la acción y esta puede ser positiva, negativa y de diferente intensidad, lo que imprime a la organización características diversas".³ Por lo tanto, la organización influye a las personas y a su vez éstas influyen a la misma.

² *Ibidem*, p. 3.

³ www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num10/doc7.htm

Las personas tienen la capacidad de hacer que las cosas sucedan o no sucedan, que sean de una forma o de otra. Por lo tanto más que un recurso son el factor humano dentro de una organización.

Lo anterior es aceptado a partir de los experimentos de Hawthorne realizados por Elton Mayo y cuyos resultados sorprendentes le sirven como base para iniciar el movimiento de las relaciones humanas. Mayo concluyó en dichos experimentos que la conducta y los sentimientos se encuentran estrechamente relacionados, el grupo tiene una influencia significativa sobre el individuo, los estándares de grupo contribuían a establecer la productividad individual del trabajador, la organización es una entidad social formada por múltiples grupos informales espontáneos, entre otros descubrimientos.

Estas conclusiones llevaron a otorgar mayor trascendencia al factor humano en el funcionamiento y logro de las metas organizacionales. En este contexto surge la famosa frase de "el elemento humano es lo más importante de la organización", misma que sigue vigente a la fecha.

Algunos autores posteriores han enriquecido y confirmado la orientación de Elton Mayo, entre ellos se puede mencionar a Chris Argyris, Douglas Mc Gregor, Rensis Likert, quienes con sus aportaciones tienden a resaltar las dimensiones humanas dentro de las organizaciones.

De tal forma que es fundamental para los profesionistas relacionados con las organizaciones, en este caso el trabajador social, visualizar a las personas en forma amplia, esto es, reconociendo y tomando en cuenta sus necesidades, sentimientos, conocimientos, actitudes, etc., para considerar a los individuos dentro y fuera de la organización como sujetos y no objetos.

De acuerdo con lo anterior, las personas son un factor importante dentro de las organizaciones, no es ninguna exageración cuando se afirma que el éxito final de las mismas puede depender del esfuerzo y cooperación de sus trabajadores.

En consecuencia la forma en que los individuos se incorporan a ésta adquiere relevancia por lo que "la tarea de selección inicial es uno de los procesos de toma de decisiones más importantes",⁴ sobre todo si se toma en cuenta que una característica única del ser humano es el hecho de que no hay en el mundo dos individuos exactamente iguales. Cada persona ha tenido diferentes experiencias, ha crecido y se ha desarrollado en culturas distintas, ha recibido una educación y entrenamiento únicos, tiene habilidades mentales y físicas exclusivas, así como aspiraciones y necesidades individuales que lo hacen apto o potencialmente adecuado para algunas actividades o en este caso puestos de trabajo, pero de igual manera, la misma persona puede ser inadecuada o estar poco interesada para otras actividades.

El encontrar esta correlación entre las necesidades y características de la organización y las de la persona es una tarea de la función de empleo y más concretamente del reclutamiento y selección de personal. Por lo que es necesario que dichas actividades sean llevadas a cabo de manera profesional y responsable que no de paso a la improvisación ya que esta decisión puede afectar directamente a las personas y a la organización.

Una organización se encuentra en constante movimiento, por lo que el hallazgo de nuevos empleados es un desafío continuo, en ocasiones, la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con anticipación como resultado de una correcta planeación. Por el contrario, otras veces los responsables de la función de empleo enfrentan peticiones urgentes de

⁴ Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*, p. 122.

reemplazo, que deben cubrirse con tanta rapidez como sea posible. En cualquiera de estas circunstancias encontrar candidatos adecuados es una actividad crucial para la organización, lo cual es posible mediante el proceso de reclutamiento y selección de personal.

1.2 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Para iniciar con el reclutamiento de personal, es necesario citar algunas definiciones.

Para Chiavenato⁵ “El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.

Por otro lado, Sánchez Barriga,⁶ hace referencia al reclutamiento dentro de la administración de factor humano como “un proceso técnico que tiene por objeto abastecer a la empresa del mayor número de solicitantes para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos”.

Por su parte Amaro⁷ se refiere al reclutamiento como “el proceso de promoción que tiene por finalidad atraer candidatos idóneos a la empresa. Es un despliegue de publicidad en busca del empleado más calificado”.

Guth,⁸ menciona que el reclutamiento del factor humano, “es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen, en la función de selección”.

⁵ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, p. 166.

⁶ Sánchez Barriga, Francisco. *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*, p.74.

⁷ Amaro Guzmán, Raymundo. *Administración de Personal*, p. 186.

⁸ Guth Aguirre, Alfredo. *Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos*. P. 15

Por todo lo anterior, se puede decir que: el reclutamiento de personal es un proceso técnico que utilizan las organizaciones para atraer el mayor número de candidatos potencialmente calificados a ocupar un puesto dentro de la organización, así poder elegir a él o los más adecuados, según las necesidades y los criterios de la misma organización.

Sin embargo, el reclutamiento y la posterior selección no son actividades que puedan dar inicio con una decisión unilateral del encargado de llevarlo a cabo, por el contrario existen requisitos previos que se deben cumplir, mismos que tienen como objetivo principal orientar al responsable de esta función. Éstos son: la requisición de personal y el análisis de puesto.

1.2.1 Requisición.

Este documento es una forma que contiene datos importantes sobre el puesto a cubrir como: fecha, departamento donde se encuentra la plaza vacante, nombre y puesto del jefe inmediato, nombre del puesto, motivo por el que se solicita, fecha en que debe ser cubierta, entre otros datos. Dicho documento es enviado por el jefe del departamento solicitante a la unidad de Recursos Humanos, con el propósito de que en el tiempo justo y sobre la base de las necesidades específicas se les suministre del personal necesario.

1.2.2 Análisis de puestos

Las actividades de reclutamiento empiezan con una amplia comprensión del puesto a cubrir. Básicamente, el análisis de puestos es un procedimiento que consiste en descubrir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales contenidos y actividades, las condiciones bajo las

que éstas se llevan a cabo así como los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para cubrir dicho puesto.

Se debe disponer de información que contenga, al menos los siguientes puntos:⁹

- Descripción clara, concreta, analítica y completa de las tareas o funciones que constituyen un puesto.
- Requerimientos físicos y mentales, preparación, experiencias previas, etc., que debe reunir una persona para desempeñar el puesto.
- Condiciones que se imponen al trabajador en el desempeño normal del puesto.
- Información complementaria.

La importancia de utilizar el análisis de puestos para reclutar y seleccionar candidatos, estriba en que este documento es fuente de información para planear el proceso de dotación de personal además de que se convierte en un documento comparativo entre lo que debe poseer el solicitante y lo que posee realmente.

Una vez que se sabe con exactitud el tipo de personas que se requieren, es momento de decidir sobre los lugares en donde realizará la búsqueda, es decir, se deben elegir las fuentes.

1.2.3 Fuentes de reclutamiento

Un concepto claro sobre las mismas lo tiene Alfredo Guth¹⁰ para quien "las fuentes de reclutamiento son los lugares donde se encuentran las personas que tienen la posibilidad de llegar a ser candidatos en la función de selección". Así, queda claro que son los sitios donde es probable encontrar a los candidatos para cubrir las necesidades de la organización,

⁹ Puchol, Luis. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, pp. 81-82.

¹⁰ Guth Aguirre, Alfredo. *Op cit.*, p. 15.

sin embargo, también es indispensable la clasificación de dichas fuentes por su ubicación, por lo que éstas pueden ser internas o externas. En ocasiones las empresas tienen que decidir a qué fuentes dirigirse, para hacerlo, deben conocer y examinar a fondo los beneficios y limitaciones que éstas podrían traer consigo.

Fuentes Internas

Las fuentes internas "son aquéllas que recurren al personal actualmente en activo en la empresa"¹¹, por lo tanto, es la oportunidad que se presenta para encontrar candidatos dentro de la misma organización, fundamentalmente están representadas por los trabajadores de la propia empresa, el sindicato y los familiares o recomendados de los trabajadores.

▪ *Promoción o transferencia interna de personal*

Los actuales empleados de la organización pueden ser candidatos potenciales a cubrir una vacante que se ha presentado, esto puede hacerse mediante movimientos de promociones a niveles más altos o transferencias a otros puestos en el mismo nivel. Así se pueden aprovechar los gastos que la organización ha efectuado en capacitación.

Este tipo de movimientos contiene algunas ventajas, como el hecho de que los empleados ya conocen la organización, además la idea de subir de puesto alienta la motivación de las personas, al mismo tiempo que se desarrolla un cierto grado de competencia interna.

Aunque de igual forma tiene inconvenientes ya que puede no encontrarse al interior el personal con los requisitos mínimos requeridos, además de que este tipo de movimientos puede dar lugar a luchas internas, generándose conflictos y falta de cooperación entre las personas, sin

¹¹ Casas I. Bartol, Joseph. *Cómo Reclutar y Seleccionar al Personal*, p. 59.

mencionar que se puede estar evitando el ingreso a la organización de personal con ideas frescas y diferentes.¹²

▪ **Sindicato**

Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento que la organización requiere personal para una vacante que entra en el dominio del sindicato.

Así, en México esta situación se encuentra contemplada en el artículo 395 de la Ley Federal del Trabajo, en donde se estipula que:

“En el contrato colectivo podrá establecerse que el patrón admitirá exclusivamente como trabajadores a quienes sean miembros del sindicato contratante...”¹³

Esta fuente de reclutamiento, únicamente se podrá utilizar para puestos operativos, ya que los denominados puestos de confianza por sus características, quedan a cargo de la empresa.

▪ **Familiares y recomendados**

Los familiares y recomendados de los propios trabajadores son una importante fuente de reclutamiento dentro de las organizaciones cuando sus políticas así lo permiten. Para echar a andar esta fuente basta con hacer públicas las ofertas de trabajo entre los empleados.

Este tipo de práctica tiene la ventaja de que el candidato propuesto ya contará con información sobre la organización proporcionada por un empleado quien le hizo la invitación, al mismo tiempo que cuando un

¹² Dolan, Shimon. *La gestión de los Recursos Humanos*, p. 80.

¹³ Cavazos Flores, Baltasar. *Nueva Ley Federal del Trabajo Tematizada y Sistematizada*, p. 291.

trabajador recomienda a alguien es porque cree que podrá desempeñarse adecuadamente, ya que está en juego su propia reputación al haber hecho la recomendación.

Sin embargo, se debe tener cuidado al llevar a cabo este tipo de prácticas, ya que si ingresan varios miembros de una familia o amigos, se corre el riesgo de dar origen a grupos informales dentro de la organización lo que puede acarrear consecuencias negativas.

De forma general las fuentes de reclutamiento internas pueden contar con las ventajas de ser más rápidas, y sobre todo económicas ya que la organización no tendrá que asumir gastos de publicaciones e inclusive de traslados. El hacer uso o no de las fuentes internas es una decisión que debe tomar el responsable de reclutamiento.

En caso de no haber encontrado al candidato idóneo a través de las diferentes opciones de fuentes internas o tomar la decisión de atraer a personas que no tengan nada que ver con la organización, se puede entonces hacer uso de las fuentes externas.

Fuentes Externas

Las fuentes externas son aquellas que buscan cubrir el puesto de trabajo con aspirantes ajenos a la empresa.¹⁴ A éstas se puede recurrir de acuerdo a las características necesarias en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico. Entre las más importantes se encuentran las bolsas de empleo, las agencias de colocación, escuelas y universidades, organizaciones profesionales, grupos de intercambio y los candidatos no solicitados.

¹⁴ Casas I. Bartol, Joseph. *Op. cit.*, p. 60.

Al utilizarlas el responsable del reclutamiento debe tomar en cuenta el tiempo del que dispone así como los recursos con que cuenta para encontrar al o los candidatos que requiere la organización.

▪ **Bolsas de empleo**

Las bolsas de empleo se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo¹⁵, la empresa puede recurrir a ellas haciendo llegar la información de su o sus vacantes y esperar a que le sean enviados los candidatos.

Cuenta con la ventaja de ser muy recurridas por los buscadores de empleo por lo que podrían abastecer de candidatos en un tiempo relativamente corto. Sin embargo, pueden enviar candidatos que no cumplen con los requisitos mínimos que la organización ha solicitado.

Un ejemplo de la existencias de estos servicios son: la bolsa universitaria de trabajo, bolsas de trabajo de las diferentes cámaras, entre otros.

▪ **Agencias de empleo**

Son organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal, de esta fuente se distinguen dos variantes: En la primera se encuentran aquéllas que reciben demandas de empleo, realizando gestiones para intentar colocar a ese personal y recibiendo una retribución por ese servicio.¹⁶

¹⁵ Peña Campuzano, Eloy. *Estrategias Prácticas para el Reclutamiento y la Selección de Personal*, material del Diplomado "Administración Integral y Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones" 11° promoción, módulo II, p. 15.

¹⁶ Ramírez Cavaza, César. *Selección y Reclutamiento de Personal en México*, p. 12.

En la segunda variante, se encuentran las agencias que proporcionan personal calificado, previamente seleccionado por las mismas. Desarrollan una búsqueda de candidatos en función de las demandas que les ha transmitido la empresa que contrata con ellas, es valiosa cuando la empresa no cuenta con un sistema establecido para la selección de personal o bien cuando se trata de plazas para las cuales es muy difícil conseguir solicitantes.

Esta fuente tiene como desventaja que la agencia generalmente no conoce a fondo las necesidades, la cultura, de la organización. Además de tener un costo elevado.

▪ ***Escuelas y Universidades***

Los centros educativos son una importante fuente, ya que en estos lugares se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión, área o especialidad. Posee la ventaja de poder encontrar un número elevado de solicitantes concentrados en un mismo lugar, además de ser relativamente fácil conseguir información fidedigna sobre antecedentes académicos y desempeño; sin embargo, opera generalmente para plazas que no requieren experiencia laboral, dado que los estudiantes en su mayoría no la tienen.

▪ ***Organizaciones profesionales***

Cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional, el reclutador puede tener contactos con las distintas asociaciones profesionales, donde proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros. Algunos ejemplos son: Asociación de Psicólogos Industriales, Colegio de Contadores, Asociación Nacional de Ingenieros Químicos, entre otros.

▪ Grupos de Intercambio

Los grupos de intercambio se conforman de un conjunto de organizaciones que se reúnen mensualmente con el objetivo de intercambiar vacantes por cubrir e información sobre los solicitantes que por diferentes situaciones y/o políticas no han sido contratados en dicha empresa, pero que pueden ser de utilidad para otras que se encuentran representadas en dichos grupos.

El beneficio que logra la organización al integrarse a un grupo de intercambio es que en un mismo lugar y directamente con las personas interesadas en contratar personal, se lleva a cabo la vinculación directa del empleo, ahorrando con ello tiempos y costos en la búsqueda de personal calificado.

En el caso de los solicitantes, si bien no participan en estas reuniones, tienen una mayor oportunidad de vinculación, pues en estos eventos se dan a conocer, entre los diferentes representantes de reclutamiento y selección algunos perfiles que pueden resultar idóneos para cubrir las vacantes que en ese momento se estén ofertando o sean difíciles de cubrir.

▪ Candidatos no solicitados

Existen algunas empresas que por sus características e importancia en el medio o ramo fungen como fuentes naturales, es el caso de las instituciones bancarias, empresas comerciales y tiendas departamentales, entre otras¹⁷.

A éstas pueden llegar candidatos de manera espontánea ya sea personalmente o bien enviar curriculum por correo cuando existe la posibilidad. De esta manera las solicitudes que se consideren de interés, pueden ser archivadas hasta que se presente una vacante o pase

¹⁷ Peña Campuzano, Eloy. *Op. cit.*, p. 20.

demasiado tiempo para que se les considere válidas, lo cual suele ocurrir en el término de 6 meses.

El personal encargado del reclutamiento debe tomar con seriedad esta fuente para procurar aprovechar y mantener la imagen positiva que sobre la organización tienen los candidatos que se acercan a la misma.

De esta manera los candidatos que se presentan en forma espontánea no requieren los mismos gastos, de las otras fuentes externas lo cual representa una ventaja, sin embargo, cuando las solicitudes o currículum se archivan se corre el riesgo de que al presentarse una vacante el candidato ya se encuentre trabajando en otro lugar.

Así, una vez que el reclutador conoce y elige los lugares o fuentes en donde es posible que encuentre candidatos potenciales, deberá elegir la forma para comunicar sobre las vacantes y atraer a dichos candidatos para que soliciten el puesto en la organización. Para lograrlo debe hacer uso de los medios de reclutamiento.

1.2.4 Medios de reclutamiento

Los medios de reclutamiento son las diferentes formas o conductos que se utilizan para enviar el mensaje e interesar a los candidatos, y así atraerlos hacia la organización¹⁸. Éstos suelen ser de gran utilidad para el reclutador debido a su potencial de difusión y su capacidad de penetración en distintos sectores de la población. La decisión sobre cual medio utilizar puede estar en función del tipo de personal buscado así como los recursos con que cuente para este fin.

¹⁸ Rodríguez Valencia, Joaquín. *Administración Moderna de Personal I*, p. 99.

Algunos medios de reclutamiento son:

- ✓ Radio y Televisión.
- ✓ Boletines.
- ✓ Anuncios en Publicaciones.
- ✓ Internet.

▪ **Radio y Televisión**

La radio y la televisión son medios de comunicación con un gran potencial de difusión.

Para Gary Dessler¹⁹ estos medios cuentan con la ventaja de ser creativamente flexibles, difíciles de ignorar y pueden llegar a prospectos que no se encuentren en busca activa de empleo más que en periódicos y revistas, además de poder limitarse a áreas geográficas específicas.

Por otro lado pueden presentar también algunas desventajas como el hecho de sólo poder difundir mensajes breves²⁰ y debido a su alto costo no se considera una opción económica, por lo que son más frecuentemente utilizadas por las instituciones gubernamentales quienes poseen los recursos económicos suficientes para hacer uso de las mismas.

¹⁹ Dessler, Gary. *Administración de Personal*, pp. 146-147.

²⁰ *Ibidem*.

▪ Boletines

Los boletines, son impresos en los que se señalan las vacantes, los requisitos necesarios que debe cumplir el candidato, las prestaciones que ofrece la organización, la dirección donde debe presentarse, etcétera. Son un medio que puede ser utilizado principalmente cuando se quiere captar personal que se encuentran localizadas en las cercanías de la organización, así como para puestos que no requieren especialización. Por una parte pueden resultar un medio más barato, también se puede considerar la poca cobertura como una desventaja ya que las personas más cercanas no siempre cumplen con los requisitos mínimos que la organización requiere.

▪ Anuncios en Publicaciones

Los anuncios en los medios de comunicación escritos, a diferencia de los boletines, tienen una mayor capacidad de cobertura por lo que llegan a un amplio número de personas, en este sentido Dolan²¹ menciona que es considerada una de las técnicas más eficientes para atraer candidatos.

Existen diferentes opciones dentro de los medios escritos como pueden ser los diarios y las revistas especializadas, la elección de alguno de ellos requiere también de una decisión del reclutador que debe considerar los recursos de que dispone, el tipo de candidatos que busca, la localización geográfica, entre otras.

De esta manera se puede optar por los diarios, donde el anuncio puede aparecer en forma de anuncio clasificado (que es más pequeño) o como desplegado (el cual es de mayor tamaño y costo dependiendo de la ubicación del mismo). Cuenta con la ventaja de aparecer en plazos breves, permite flexibilidad en el tamaño del anuncio, puede elegirse la publicación en áreas geográficas específicas y están bien organizados para un fácil

²¹ Dolan, Shimon. *Op. cit.*, p. 81.

acceso de quienes buscan empleo activamente. Por otro lado, poseen la desventaja de ser fácilmente ignorados por los prospectos y una baja calidad de impresión.²²

En caso de buscar personal calificado, existe la opción de utilizar las revistas especializadas, mediante las cuales se puede extender la búsqueda al ámbito nacional o inclusive internacional, éstas llegan a categorías de ocupación específicas. Conllevan la ventaja de la flexibilidad en el tamaño del anuncio, gran calidad de impresión y el respaldo de ser un medio editorial prestigiado. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que sus periodos de publicación pueden ser quincenales o hasta mensuales lo cual puede alargar la búsqueda además de no perderse limitar el reclutamiento a un área específica.²³

Es importante que el responsable del reclutamiento sea cuidadoso con la información que incluirá en el anuncio ya que puede perjudicar la imagen de la organización o provocar que acudan personas que no cumplan con los requisitos que la misma solicita, por lo que se deberá elaborar un anuncio con información clara y precisa.

Al elaborar el anuncio debe considerarse lo siguiente:²⁴

- a. Ser selectivo, es decir, que sea dirigido a un grupo específico de personas que cuenten con los requerimientos mínimos para estar en posibilidad de ocupar la plaza vacante.
- b. Contener la información necesaria sobre el puesto, para que los lectores comparen su perfil con el perfil solicitado por la empresa.
- c. Contener la información necesaria respecto a lo que ofrece la empresa, sobre todo prestaciones y condiciones de trabajo.

²² Dessler, Gary. *Op. cit.*, p.p. 146-147

²³ *Ibidem.*

²⁴ Peña Campuzano, Eloy. *Op. cit.*, p.22.

- d. Utilizar un lenguaje claro y sencillo, pero con estilo publicitario, es decir, que llame la atención, evitar ambigüedades, abreviaturas, palabras extrañas y redacción equivocada.
- e. Detallar con toda claridad y precisión la manera en que los lectores pueden ponerse en contacto con la organización, indicando nombre de quien puede atenderlos, domicilio, teléfonos y horarios.

▪ **Internet**

El constante desarrollo tecnológico ha traído indudablemente consecuencias benéficas para las organizaciones, y en cuestión de reclutamiento y selección de personal no ha sido la excepción ya que este proceso puede ser llevado a cabo utilizando el Internet como un medio.

Cada día son mas las organizaciones que disponen de una página en la Web, la cual además de servir de presentación en muchas ocasiones incluye apartados donde es posible anexar el currículum de candidatos interesados en ocupar un puesto dentro de la misma. Estas páginas permiten recoger información detallada de los candidatos mediante campos estructurados que facilitarán posteriormente la búsqueda en la base de datos.

Existe además otra variante, como son páginas dedicadas exclusivamente a facilitar el reclutamiento de candidatos las cuales ofrecen un enlace directo entre quienes ofrecen y por otro lado los que requieren de empleo; en estas páginas se permite el libre acceso tanto a empresas como a personas. Este tipo de reclutamiento está obteniendo una gran popularidad en la medida que quienes buscan trabajo entran a la red para encontrar su puesto ideal. Es tal el impacto de este medio que Gómez Mejía²⁵ considera

²⁵ Gómez Mejía, Luis. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, p. 181.

que “la práctica común de acudir con un rotulador a la sección de anuncios clasificados del periódico dominical podría ser algo del pasado”.

El uso de la red como medio de reclutamiento tiene al igual que otros ventajas y desventajas, las cuales se deben considerar seriamente al utilizarlo.

Dentro de las ventajas que ofrece este medio se pueden destacar: a) El libre acceso de los candidatos a gran número de páginas de distintas organizaciones que ofrecen trabajo; b) El uso de este medio permite a las organizaciones la exposición de gran cantidad de información sobre los puestos ofrecidos, lo cual se puede reflejar en la recepción de currícula mas acorde con el puesto; c) La posibilidad de recibir dicha currícula desde lugares distantes en poco tiempo.

En contraparte, este medio también puede presentar algunas limitantes; a) El contacto indirecto, sin ninguna persona de referencia e inclusive el desconocimiento del destinatario, esto puede provocar cierta desconfianza por temor a que el curriculum pueda llegar a un destino no deseado, como por ejemplo el empleo actual; b) La existencia de un sector mas aún en niveles bajos que no tiene acceso a este medio, aunque es oportuno aclarar que esta limitación se minimiza día con día.²⁶

Es así como concluye la fase de reclutamiento, la cual es un importante proceso de comunicación con el mercado de recursos humanos ya que es a través de éste que toda organización va a allegarse de los candidatos adecuados para cubrir las vacantes existentes. Tiene la finalidad de identificar personal capacitado que se interese por desarrollarse dentro de una empresa, busca cubrir las necesidades que vaya generando la organización en vacantes tanto a corto como a largo plazo. Su importancia

²⁶ Bonache, Jaime. *Dirección Estratégica de personas*, p. 104.

radica en que una empresa dependerá en gran medida de la calidad del personal que la integre, en consecuencia, si el reclutamiento es el adecuado hay más posibilidades de que las personas que acudan a la organización sean las más afines para ocupar un puesto determinado.

La fase de selección de personal dará inicio cuando los candidatos hagan llegar su currículum, llenen una solicitud de empleo o acuerden una entrevista, lo cual depende del tipo de proceso que utilice la organización, ya que existen grandes diferencias en las posibilidades de las diferentes compañías para poner a prueba las características de los solicitantes a un puesto. Para iniciar esta segunda parte del proceso es necesario mencionar algunas definiciones sobre selección de personal.

1.3 SELECCIÓN DE PERSONAL

Para Fernando Arias²⁷ “la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado”.

Rodríguez Valencia²⁸ “La tarea de selección es escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquél que tenga mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante”.

Al respecto, Sánchez Barriga²⁹ define la selección de personal como “un proceso para determinar cuál o cuáles dentro de todos los solicitantes son los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones de puesto”.

²⁷ Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*, p. 257.

²⁸ Rodríguez, Valencia Joaquín. *Op. cit.*, p. 100.

²⁹ Sánchez Barriga, Fernando. *Op. cit.*, p. 74.

Amaro³⁰ "la selección de personal es el proceso que tiene como finalidad escoger al candidato mas capacitado mediante la utilización de criterios selectivos modernos".

Por todo lo anterior se puede decir que la selección de personal es el proceso de elegir entre un grupo de candidatos a la persona que mejor se adapte al puesto y a la organización, con gran probabilidad de éxito y beneficio para ambas partes.

La fase de selección de personal implica una serie de pasos, el número de éstos así como la secuencia en la que se llevan a cabo, varia entre las diferentes organizaciones ya que depende de diversos factores como el tamaño de la misma, el nivel del puesto a ocupar, los recursos de que dispone, e inclusive el tiempo o la urgencia con que debe cubrir dicho puesto.

Así en algunas organizaciones se cuenta con procesos muy elaborados mientras que en otras pueden ser más sencillos, y el mejor no es precisamente el que contenga más elementos, sino el que se adecue más al propio contexto y realidad de la organización.

No existe entre los diferentes autores uniformidad en cuanto a los pasos que se deben cubrir en la selección de personal, sin embargo, sí coinciden en el hecho de que cada uno de estos pasos representa una decisión que requiere de algún tipo de retroalimentación afirmativa para que el proceso continúe. Cada uno de los momentos de este procedimiento busca ampliar el conocimiento de la organización acerca de los antecedentes, capacidades y motivación del solicitante, así como aumentar la información a partir de la cual los encargados de la toma de decisiones realizarán sus predicciones y tomarán la decisión final.

³⁰ Amaro Guzmán, Raymundo. *Op. cit.*, p. 186.

Para fines del presente trabajo se retoman las siguientes fases o etapas, mismas que reflejan la práctica habitual, pero como se ha mencionado, éste puede variar según el tipo de puesto y el tipo de organización.

SELECCIÓN DE PERSONAL

- *Recepción del solicitante*
- *Solicitud de empleo*
- *Entrevista inicial*
- *Pruebas de empleo*
- *Examen psicológico*
- *Comprobación de referencias*
- *Investigación socioeconómica*
- *Examen medico*
- *Decisión*
- *Contratación*

1.3.1 Recepción del solicitante

La recepción del solicitante se lleva a cabo cuando el mismo acude al lugar indicado por la organización para llenar o presentar una solicitud de empleo. Este primer momento es muy importante ya que es donde ambas partes comienzan a formarse una mutua opinión, aquí se pretende conocer al candidato de manera general, así como los aspectos mas evidentes en cuanto a facilidad de palabra, expresión verbal, entre otros.

Es importante por parte de la organización contar con espacios adecuados para dicha recepción, así como tratar con respeto a los solicitantes, quienes están invirtiendo tiempo al acudir a la convocatoria de la organización.

1.3.2 Formato de solicitud de empleo

La solicitud de empleo, es el método mas común de selección y contratación de personal, aún cuando se apliquen otras estrategias, el formulario suele ser el primer paso. Para Dessler³¹ representa una forma práctica, rápida y sistemática de obtener información acerca del solicitante, además de brindar una base de información primaria como referencia para la entrevista de empleo en caso de que sea un candidato interesante y que pase a esa siguiente etapa.

El diseño de dicha solicitud estará determinado por las necesidades de cada organización e inclusive de cada puesto. Para que las solicitudes cumplan con su objetivo de brindar información importante, deberán estar diseñadas de acuerdo al nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para niveles de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros.³²

Del mismo modo la persona encargada de analizar dichas solicitudes debe contar con una preparación que le ayude a distinguir la información fundamental para el puesto de trabajo, ya que de lo contrario se pierde su utilidad.

El formato de solicitud abarca básicamente información sobre los siguientes rubros:

Datos personales

Datos escolares

Experiencia ocupacional

Datos familiares

Aspectos generales

³¹ Dessler, Gary. *Op. cit.*, p. 164.

³² Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*, p. 264.

Cuando el candidato cumple al menos en el papel con los requerimientos del puesto, y el encargado de hacer la selección lo considera interesante, puede entonces pasar a la siguiente etapa mediante una cita para llevar a cabo la entrevista.

1.3.3 Entrevista de empleo

La entrevista de empleo es definida por García Regalado³³ como “un medio de interacción humana mediante el cual se busca obtener información valiosa y suficiente acerca de las habilidades, intereses, aptitudes conocimientos y personalidad de un candidato en relación con cierto puesto, con el objeto de predecir la eficiencia de su desempeño en él.

Si bien es uno de los métodos más antiguos para obtener información del solicitante, también sigue siendo uno de los más utilizados en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas para utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel para el cual se está seleccionando.

Las entrevistas ofrecen una oportunidad para conocer personalmente al candidato y para formular preguntas directas sobre aspectos que han quedado poco claros en la solicitud.

Existen diferentes clasificaciones sobre los tipos de entrevista en cuestión de selección de personal, una de éstas es la que se refiere al momento del proceso en el cual se aplican, por lo que se pueden clasificar como: entrevista inicial o preliminar, entrevista de selección propiamente dicha y entrevista final.³⁴ Sin embargo, es necesario mencionar que depende mucho del proceso de selección que utilice la organización, así como del puesto para el cual se esté seleccionando, ya que en algunos casos serán

³³ García Regalado, María Elena. *Entrevista de Empleo*, p. 6.

³⁴ Puchol, Luis. *Op. cit.*, p. 112.

necesarias las tres entrevistas y en otros puede ser suficiente con una de ellas.

Entrevista inicial o preliminar

El propósito básico de este filtro inicial de solicitantes es eliminar a aquéllos que evidentemente no satisfacen los requerimientos mínimos del puesto para dejar reducido el número de candidatos a un número manejable.

Entrevista de selección

Ésta es evidentemente mas profunda; durante la misma se intercambia información importante con el candidato, suele girar en torno a aspectos como: historia laboral, historia escolar, antecedentes familiares, metas a corto y largo plazo, entre otros. El entrevistador requiere como un profesional que es, un adiestramiento y supervisión adecuados, además de una autocrítica que le permita valorar los éxitos y limitaciones en la realización de dichas entrevistas. De igual forma, requiere de objetividad al valorar la información recibida, disminuyendo así los prejuicios y las limitaciones que le son propias al entrevistador.³⁵

Entrevista final

Suele ser una de las últimas fases del proceso de selección, para este momento es frecuente que el número de candidatos que permanecen en el mismo se haya reducido extraordinariamente hasta llegar a tres o cinco personas. Lo normal es que se celebre una entrevista fina con cada uno de ellos donde se suele hablar de aspectos profesionales mas que personales. Esta entrevista es comúnmente llevada a cabo por el jefe directo de quien dependerá el futuro contratado. El jefe asesorado por el seleccionador es quien deberá tomar la decisión final.

³⁵ Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*, p. 265.

En relación con la secuencia de la entrevista, se menciona a continuación la estructura en la que se encuentra dividida ésta³⁶:

- *Apertura*. Es la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado de un conocimiento mutuo. De este primer impacto depende muchas veces el transcurso de la entrevista.
- *Rapport*. Es la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad.
- *Desarrollo*. Es la parte central de la entrevista, en la que se obtiene mayor información, sobre todo de tipo cuantitativo, esto es, datos generales y escolaridad, principalmente.
- *Cima*. En esta parte se obtiene información básicamente cualitativa. En este momento es mayor la intervención del entrevistado que la del entrevistador. Aquí es conveniente investigar el área del concepto de sí mismo y metas.
- *Cierre*. En un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista está por finalizar, se puede preguntar al candidato si no tiene algo más que agregar o bien si no tiene alguna duda que desea aclarar.

Pero nunca se debe olvidar que la entrevista también es para proporcionar información al solicitante sobre aspectos como el sueldo, la naturaleza del trabajo, el horario, prestaciones, posibilidades de ascenso, etc. a fin de que decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

³⁶ Grados Espinoza, Jaime. *Administración de Personal*. pp. 187-188.

La posible desventaja de esta técnica es que puede implicar juicios subjetivos por parte del entrevistador. Pese a esto la entrevista es muy útil para obtener gran parte de información sobre las actividades personales del aspirante que pueden ser básicas para el puesto, como son: seguridad, facilidad de palabras, atención, etc.³⁷

1.3.4 Pruebas de Trabajo

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado en forma adecuada. Cuando se trata de puestos técnicos o especializados es frecuente que se solicite al candidato una demostración de sus competencias, realizando tareas lo mas cercanamente posibles a las que deben efectuarse en la vacante a cubrir. Este tipo de pruebas las realiza el responsable del área ya que es él quien podrá evaluar mejor el desempeño del candidato en dicha prueba.

La evaluación técnica proporciona datos sobre este importante aspecto del candidato, de manera que sólo los mejores preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección.

1.3.5 Evaluación Psicológica

Dependiendo de las necesidades de organización pueden aplicarse dichos exámenes, también conocidos como test, en los que se realiza una valoración de la capacidad y habilidad del candidato así como la de su aptitud en relación con los requerimientos y las posibilidades de su desarrollo para el futuro.

³⁷ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, p.23.

1.3.6 Comprobación de Referencias

El siguiente paso a seguir con aquellos solicitantes que aparentemente ofrezcan un potencial como empleados, es la comprobación de referencias. Para ello, se puede establecer contacto con el actual o bien los anteriores patrones y así confirmar el registro de empleos que haya hecho el candidato, además de conocer la valoración acerca del desempeño del mismo.

Existen algunos métodos para verificar referencias de empleo: en persona, por correo y por teléfono. Los puntos mas importantes para recopilar en esta área son:³⁸

- Puesto que desempeñó.
- Fecha de ingreso.
- Ascensos y promociones.
- Sueldo inicial y final.
- Fecha de salida.
- Causas de la separación.
- Eficiencia, puntualidad, responsabilidad y honestidad.
- Actitud de cooperación y trabajo en equipo.
- Relaciones con jefes, subordinados y compañeros.
- Entre otras.

Sin embargo, según Armstrong³⁹ una de las desventajas al verificar las referencias es que la gente no siempre quiere comprometerse o perjudicar los proyectos futuros de una persona.

1.3.7 Estudio socioeconómico

En algunos casos, dependiendo de la organización o bien del puesto a cubrir, se hace necesario conocer mas los estilos de vida de los aspirantes, para lo cual se realiza una visita al domicilio del aspirante con la finalidad de observar de manera directa algunos aspectos de su entorno familiar y social:

³⁸ Peña Campuzano, Eloy. *Op. cit.*, p. 51.

³⁹ Armstrong, Michael. *Gerencia de Recursos Humanos*, p. 166.

integración familiar, correspondencia entre ingresos económicos y los bienes que posee, etc. De esta forma, se corrobora la veracidad de la información que el mismo candidato proporcionó a través de la solicitud de empleo y durante la entrevista.

1.3.8 Examen médico

Es de gran importancia para la organización conocer el actual estado de salud del candidato que ha llegado hasta estas instancias, dicho examen se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar el trabajo sin consecuencias negativas para él o las personas que lo rodean.

Para Reyes Ponce,⁴⁰ es conveniente que en todo proceso de selección se incluya un examen médico del solicitante. Este trámite se sustenta en las siguientes bases:

- ✓ Conocer el estado de salud del candidato, investigando si éste padece ya, al ingresar a laborar, de enfermedades profesionales.
- ✓ Evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, ya que va a convivir con el resto de los empleados.
- ✓ Verificar si el candidato tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos, evitando la predisposición a sufrir un accidente de trabajo.
- ✓ Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del candidato al tipo de funciones a realizar.
- ✓ Detectar a los candidatos que se ausentarán con frecuencia, debido a sus constantes quebrantos de salud.
- ✓ Crear una base para la realización de exámenes periódicos al trabajador para vigilar su estado de salud.

⁴⁰ Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Personal Iª. Parte*, p. 91.

Se debe evitar el tomar este tipo de exámenes como un método de discriminación, lo cual podría tener consecuencias morales y legales para la organización.

1.3.9 Decisión final

Éste representa el último paso en la selección de personal, aquí debe contrastarse toda la información obtenida a lo largo del proceso con la que contiene el perfil de puesto a cubrir, con el fin de establecer las congruencias y las deficiencias que guarda el candidato. Es importante mencionar que la decisión final debe ser tomada por el jefe directo del futuro trabajador. De esta manera al departamento de selección de personal corresponde el rol de asesor en dicha decisión final.

Integración del expediente

Los candidatos que han llegado hasta la última etapa y que sin embargo no resultan elegidos en la decisión final, han proporcionado durante todo el proceso información valiosa, la cual es necesario integrar y conservar en un expediente, mismo que puede ser archivado por un tiempo razonable (tres a seis meses), ya que puede resultar útil en procesos posteriores de reclutamiento que la organización lleve a cabo, ahorrando así tiempo y dinero.

De esta manera concluye el proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual de forma general representa una predicción sobre el desempeño futuro del candidato seleccionado. Por lo tanto con un procedimiento adecuado se pueden reducir los riesgos de una mala selección.

En este sentido, Jaime Grados ⁴¹ considera que la importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el

⁴¹ Grados Espinoza, Jaime. *Op. cit.*, p.179.

desarrollo de sus actividades dentro de la empresa; pero es importante mencionar que esto no significa que la selección es infalible, es primordial resaltar su influencia como promotora de la calidad del trabajo, ya que teniendo al trabajador idóneo la empresa conllevará un aumento de calidad en todos los aspectos de la organización.

CAPÍTULO II

APROXIMACIÓN A DIFERENTES ENFOQUES SOBRE EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Como se mencionó anteriormente la selección de personal es una función fundamental para contribuir al logro de los objetivos organizacionales, que en ocasiones no ha sido tan seria y profesionalmente tratada como otras funciones. En algunos casos se lleva a cabo de manera informal, y en otros, con sumo cuidado y atención. Algunas organizaciones han reconocido claramente su importancia, como son las grandes empresas, para quienes cada empleado es vital, porque seleccionar es como elegir a miembros para integrar la familia o compartir la vida.

A medida que las organizaciones reconocen la importancia de esta función ponen en manos de profesionales la tarea. Como no es ajena a la concepción y filosofía de la empresa, es posible encontrar a profesionales de diversas áreas dedicados a esta labor, como pueden ser: psicólogos, administradores, contadores, licenciados en relaciones industriales, entre otros.

Así, el reclutamiento y más aún la selección de personal han sido abordados desde diferentes perspectivas, en donde la formación educativa de la persona o el profesional que lo lleve a cabo puede influir en el tratamiento que hace de la misma. Se puede aquí mencionar el enfoque psicológico, el económico, el administrativo y el social. Desde estos diferentes puntos de vista se han aportado a la función de selección aspectos peculiares y distintos, que han contribuido a la profesionalización de la misma, así como de sus procedimientos. Por lo que resulta necesario para los fines del presente estudio hacer una revisión de los elementos principales de dichos enfoques.

2.1 ENFOQUE PSICOLÓGICO

La Psicología es conocida en su forma general como la ciencia de la conducta, ésta busca a través del método científico comprender mejor las causas del comportamiento humano para medir las habilidades y las actitudes, encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración, entre otros. Se encuentra dividida en distintas áreas de intervención como son: clínica, social, educativa, experimental e industrial.

Dentro de las organizaciones se ha utilizado mas la Psicología Industrial, misma que se basa en los datos, las generalizaciones y los principios de la Psicología general para aplicarlos a la industria.⁴² Los inicios de esta área se remontan a principios del siglo XX, cuando los psicólogos comenzaron a estudiar los problemas del personal, siendo Hugo Munsterberg uno de sus precursores más representativos.

A partir de esos momentos la Psicología Industrial ha sido utilizada en las organizaciones, y es innegable la contribución de sus investigaciones a la práctica profesional de los recursos humanos al intervenir en el desarrollo de personal a través de evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, desarrollo de ejecutivos; ingeniería humana, diseñando equipos; estudios de productividad con actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajadores como del ambiente general de trabajo; selección de personal, al hacer selecciones y evaluaciones de empleados y ejecutivos e investigaciones sobre criterios; entre otras.⁴³

De esta forma como resultado de sus investigaciones concretamente en selección de personal, es a los psicólogos industriales a quienes se les atribuye la introducción del concepto de "identificación". La idea central de dicho concepto es que las personas tienen características individuales únicas, las cuales deben igualarse o ajustarse de la mejor manera posible a las cualidades o

⁴² Blum, Milton. *Psicología Industrial*, p. 17.

⁴³ *Ibidem.*, pp. 22-23.

requerimientos de un puesto de trabajo. De forma general, se puede decir que los trabajos distintos requieren de habilidades y capacidades diferentes. De esta manera el concepto de identificar intenta ligar a la persona correcta con el trabajo adecuado.

Así, bajo el enfoque de la Psicología, el estudio de las diferencias individuales ha proporcionado el impulso para todo el movimiento de las pruebas psicológicas. Dichas pruebas miden la amplitud de las diferencias entre personas,⁴⁴ y han sido utilizadas con el fin de obtener estimaciones para una amplia variedad de características o comportamientos de ser humano.

Los tipos fundamentales que se utilizan en aspectos de selección de personal son los siguientes: test de capacidad mental, de intereses, aptitudes, habilidad motora y de personalidad.

- **Capacidad mental**

Dentro del ámbito industrial son conocidas como test de inteligencia. Éste es considerado en muchos casos como un instrumento de selección preliminar. Es breve y se puede aplicar a grupos numerosos al mismo tiempo.

Los reactivos de los test de inteligencia se relacionan sobre todo con el material educativo: ortografía, lectura, matemáticas, etcétera. No miden la inteligencia intrínseca, sino mas bien lo que la persona aprende durante su educación en las aulas. Esto bajo la suposición de que los que poseen una inteligencia natural de alto nivel son los que aprenden mas en el aula.⁴⁵

⁴⁴ *Ibidem.* p. 44.

⁴⁵ Schultz, Duane. *Psicología Industrial*, p. 127.

Algunos de los mas comúnmente utilizados dentro de las organizaciones para fines de selección de personal son:

Test de Otis autoadministrables de capacidad mental.

Test de Wonderlic.

La Escala de Inteligencia de Adultos (WAIS).⁴⁶

▪ **Intereses**

Los test de intereses son muy utilizados en la orientación vocacional dentro de las instituciones educativas, sin embargo, en algunas organizaciones también son utilizadas para la selección de personal. En esencia, comprenden muchas actividades y objetos de la vida diaria; entre los cuales la persona elige sus preferencias. De esta manera se comparan los intereses individuales con los de personas en diversas ocupaciones. Se basan en el hecho de que si alguien tiene éxito en determinada ocupación, lo mas seguro es que también encuentre satisfacción en ella.⁴⁷

No obstante, es necesario tomar en cuenta el hecho de que si una persona demuestra interés por una actividad no necesariamente significa que la pueda realizar bien, esto solo significa que sus intereses son compatibles con los de aquellos que sobresalen en esa profesión o actividad. Por el contrario cuando no se muestra interés en algún trabajo en consecuencia no se puede esperar que lo realice debidamente.

⁴⁶ *Ibidem.*, p.128. Contiene 11 subpruebas en dos secciones: *verbales y de rendimiento*, las primeras comprenden las subpruebas de información, comprensión, aritmética, semejanzas, retención de dígitos y vocabulario En las segundas están contenidas las escalas de símbolos de dígitos, completación de figuras, diseño con bloques, ensamble de objetos y test de agrupamiento de objetos.

⁴⁷ Dessler, Gary. *Op. cit.*, p. 167.

Dos tests de inventario sobre intereses utilizados en selección de personal son:

El inventario de Strong-Campbell.⁴⁸

Escala de intereses profesionales de Kuder.⁴⁹

▪ **Aptitudes**

Estos tests cuantifican las habilidades requeridas y las aptitudes generales necesarias para las destrezas mecánicas y las labores de oficina, también pueden medir, cuando se trata de trabajos especializados, la agudeza visual y la auditiva. Varios de estos tests cuantifican también las aptitudes para trabajos de oficina y sirven para prever el éxito en ellos. Se concentran en la velocidad y exactitud de la percepción. Algunos tests de aptitudes son:

Test para trabajo de escritorio de Minnesota.⁵⁰

Test general para trabajos de oficina.⁵¹

Test de tablas de formas de papel de Minnesota.⁵²

Test de comprensión mecánica de Bennett.⁵³

⁴⁸ *Ibidem.* Es un test colectivo integrado por más de 200 preguntas que versan sobre ocupaciones, asignaturas escolares, actividades y diversiones; algunas son clasificadas por orden de preferencias y otras atendiendo a tres opciones: atracción, aversión e indiferencia.

⁴⁹ *Ibidem.* Esta escala consta de muchos reactivos distribuidos en grupos de tres. En cada tríada, el examinado debe indicar la actividad de su preferencia y la que menos le gusta. No se le permite omitir ningún grupo y marcar más de una como actividad preferida.

⁵⁰ *Ibidem.* Es un test de velocidad para investigar la precisión del sujeto cuando esté trabajando bajo la presión del tiempo. Se señala que hay que trabajar lo más rápido posible, pero sin cometer errores.

⁵¹ *Ibidem.* Test colectivo de rapidez y viene en dos folletos: A (velocidad y números); B (verbal). El primero contiene reactivos sobre comprobación, alfabetización, cálculo aritmético, localización de errores y razonamiento aritmético; es idóneo para solicitantes de cargos ejecutivos u oficinistas de nómina. El folleto B contiene reactivos acerca de ortografía, comprensión de lectura, vocabulario y gramática; es adecuado para actividades secretariales.

⁵² *Ibidem.* Consiste en mostrar al candidato dibujos de figuras cortadas en dos o más segmentos y debe imaginar el aspecto de la figura total si estuvieran unidas las piezas.

⁵³ *Ibidem.* Incluye figuras con preguntas sobre los principios mecánicos que se aplican en cada caso y proporciona normas para los diversos grados de escolaridad y adiestramiento.

Capacidad motora

Para algunos puestos dentro de las empresas se exige una destreza motora de alta calidad dentro de ésta se incluye; coordinación muscular, destreza digital, y una excelente coordinación entre ojos y manos. Dentro de este bloque de tests se encuentran:

Test de capacidad mecánica de MacQuarrie (comprende siete sub-tests: seguir, puntear, hacer círculos con puntos, copiar, localizar, bloques y persecución).⁵⁴

Tablero perforado de Purdue.⁵⁵

Test de destreza digital de O'Connor.⁵⁶

▪ **Personalidad**

Existe la idea de que el éxito en el trabajo depende fundamentalmente de la personalidad del individuo, es decir, del conjunto de comportamientos típicos y relativamente estables resultado de su manera de percibir el mundo y a sí mismo.⁵⁷

Dos instrumentos de medición de la personalidad son: el informe introspectivo y las técnicas proyectivas. El inventario de informes introspectivos presenta a las personas varios reactivos que giran en torno a ciertas situaciones, síntomas o sentimientos; luego se les pide indicar la precisión con que cada uno los describe o su concordancia con él. Algunos instrumentos de este tipo son:

⁵⁴ *Ibidem*. Es un test que se efectúa con lápiz y papel, las tareas a realizar son *seguir* una línea a través de los pequeños espacios vacíos entre varias líneas verticales, *puntear* sobre un papel a la máxima velocidad, *hacer círculos con puntos* a la máxima velocidad, *copiar* diseños simples, *localizar* determinados puntos, calcular el número de *bloques* que hay en un dibujo, *persecución* en donde se da seguimiento visual a diferentes líneas en un laberinto.

⁵⁵ *Ibidem*. Test de ejecución que simula las condiciones de una línea de montaje y que mide la destreza de los dedos, lo mismo que la pericia de movimientos mayores realizados con dedos, manos y brazos. *Ibidem*, p. 133

⁵⁶ *Ibidem*. Mide la rapidez con que el sujeto puede introducir alfileres en hoyos pequeños con la mano y con tenacillas.

⁵⁷ Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*, p. 450.

La entrevista de temperamento de Guilford-Zimmerman.⁵⁸

El inventario Multifacético de la Personalidad de Minnesota (MMPI).⁵⁹

Por otro lado las técnicas proyectivas presentan a la persona un símbolo ambiguo, la tarea de ésta consiste en encontrarle estructura y significado, de esta manera debe expresar lo que ve en la figura. La teoría en la que se basa dicha técnica es que se proyectan los pensamientos, deseos, preferencias y sentimientos en la estructura amorfa, a fin de comunicarle cierto significado.⁶⁰ Dentro de las técnicas proyectivas mas conocidas se encuentran:

Rorschach (manchas de tinta).⁶¹

Test de Apercepción Temática (TAT).⁶²

La implementación de un programa de pruebas psicológicas trae consigo ventajas para la organización, cuando su uso es adecuado y profesional se puede tener acceso a información profunda que a veces conforma lo observado en la conducta manifiesta y otras veces ofrece lo que puede llamarse el lado oculto de las personas.

Como se puede notar la contribución desde la perspectiva de la Psicología ha sido importante. Hoy en día es común que dentro de las organizaciones las pruebas psicológicas ocupen un espacio e inclusive la selección de personal suele basarse en gran parte en los resultados de dichos instrumentos.

⁵⁸ Schultz, Duane. *Op. Cit.*, p. 134. Es uno de los inventarios de lápiz y papel que más se aplican en la evaluación de la personalidad. Sus reactivos vienen en forma de enunciados en vez de preguntas; el sujeto los contesta marcando una de las tres opciones siguientes: Sí Inseguro No.

⁵⁹ *Ibidem*. Contiene 566 reactivos clasificados como verdaderos, falsos o dudosos por el respondiente.

⁶⁰ Dessler, Gary. *Op cit.*, p. 166

⁶¹ Schultz, Duane. *Op. Cit.*, p. 135. A los sujetos se les muestran, en forma individual, 10 manchas de tinta normalizadas y se les pide manifestar lo que ven en las figuras.

⁶² *Ibidem*. Consiste en mostrar 20 fotografías ambiguas, en las que aparecen dos o más personas en situaciones distintas. Los candidatos refieren una historia acerca de cada fotografía.

Sin embargo, el uso de pruebas psicológicas también puede contener desventajas como el hecho de que algunos de los instrumentos utilizados datan de varias décadas atrás y originalmente no fueron diseñados para aplicarse en el área empresarial y mucho menos en el contexto cultural mexicano.

En este mismo sentido, cuando un instrumento tiene varios años siendo utilizado y una persona se encuentra buscando empleo, se incrementan las probabilidades de que a un candidato se le aplique la misma prueba en varias organizaciones diferentes en las que solicite empleo, con lo cual empieza a funcionar la memoria introduciendo así un factor que desvirtúa los resultados y por lo tanto deteriora la utilidad de dicho instrumento.

Por lo general estas pruebas provienen de Estados Unidos o bien de países Europeos por lo que en nuestro país se aplican traducciones o adaptaciones de los instrumentos originales.

2.2 ENFOQUE ECONÓMICO

La economía es otra de las disciplinas que han contribuido al desarrollo de las organizaciones, esta ciencia se ocupa en parte de cómo se producen y distribuyen los bienes y servicios, además, de la forma de aprovechar mejor los recursos en la producción de los mismos. En este campo ha aportado términos como capital humano, oferta y demanda, mercado de trabajo, solo por mencionar algunos, al mismo tiempo que se han realizado estudios con esta perspectiva sobre los costos y la inflación, impacto de los salarios sobre los procesos productivos, demanda de mano de obra, entre otros.

El punto de vista económico se centra en los gastos que se realizan para llevar a cabo los diferentes procesos que son necesarios para el funcionamiento de la organización. El aspecto económico siempre será motivo de especial atención en cualquier organización ya que sería irresponsable tomar decisiones

que no estén basadas en la realidad económica y pudieran traer consecuencias negativas a la misma. En esta marco, el proceso de reclutamiento y selección de personal no es ajeno a este tipo de control, y ya sea que se lleve a cabo en forma interna o externa requiere gastos en mayor o menor medida, mismos que deben ser calculados para conocer si se esta haciendo un trabajo eficaz al gestionar la función.

Para tomar una decisión inteligente respecto a las opciones entre promocionar desde dentro o contratar fuera, se debe conocer el costo relativo de cada una. Se puede pensar que los gastos para reclutar y seleccionar personal se reducen al costo directo de los anuncios y los honorarios de agencia por ejemplo, sin embargo, cuando se profundiza mas se empieza a percibir la cantidad de gastos que genera dicho proceso.

Entre los tipos de gastos requeridos para llevar a cabo el reclutamiento y la selección de personal se encuentran los siguientes:⁶³

Tipo	Gasto
Costo de las fuentes	Anuncios y honorarios de agencia pagados para generar solicitantes.
Tiempo del equipo de recursos humanos	Salario, prestaciones y gastos generales normales del equipo de recursos humanos para discutir la fuente a la cual recurrir, trabajo con los medios de comunicación o agencia para comenzar la búsqueda, llamar a los solicitantes para entrevistarlos, etc.
Dirección	Salario, prestaciones y gastos generales normales del tiempo de la dirección del departamento solicitante para planificar la fuente, entrevistar y tomar una decisión.
Costo de procesamiento	Costo de sistemas de datos, de exámenes médicos, de verificación de empleos e historial previo, etc.
Viajes y traslados	Gastos de viaje y alojamiento del personal y los candidatos.
Varios	Materiales y otros gastos especiales o imprevistos.

⁶³ Fitz-Enz, Jac. *Cómo Medir la Gestión de los Recursos Humanos*, p.31.

Dicha medición es posible hacerla mediante el coste por contratado.⁶⁴

$$\text{CPC} = \frac{\text{CA} + \text{HA} + \text{PR} + \text{V} + \text{T} + \text{PS}}{\text{C}} + 10\%$$

Siendo:

CA= costo de los anuncios

HA= honorarios de agencia

PR= primas por recomendaciones de empleados

V= costo de viajes de los contratados

T= costo de traslado

PS= costo de las prestaciones de los seleccionadores

C= número de contratados.

De esta forma, se cuantifica dentro de lo posible cuál será el impacto económico del reclutamiento y la selección de personal, analizando los gastos que se tendrán que asumir.

Aunque el aporte económico no se limita a lo anterior, ya que bajo esta perspectiva se tiene conocimiento de la situación general de la economía de un país, lo cual es parte del ambiente externo que rodea a una organización y que invariablemente influye, por lo que puede beneficiarla o afectarla en un momento dado. Concretamente para la función de empleo es importante conocer la situación del mercado de trabajo, esto es, la abundancia o escasez de mano de obra que impera, y con esto prever las probabilidades de encontrar en forma rápida el personal requerido, ya que la variable tiempo en un puesto que se encuentre sin titular puede tener efectos en la consecución de los objetivos organizacionales.

⁶⁴ *Ibidem.*, p. 80.

Otra actividad importante son las investigaciones sobre la competitividad externa, la anterior se refiere a la comparación relativa de los salarios que ofrece una empresa en relación con los salarios que ofrecen sus competidores.⁶⁵ Con lo anterior, se pueden establecer niveles de salarios iguales o por encima de otras empresas, con el fin de atraer a los mejores aspirantes. Aunque también se debe evaluar el impacto económico que dicha nivelación ocasionará a la organización.

La antes mencionada nivelación es importante sobre todo en labores de reclutamiento ya que un fuerte motivo para que los aspirantes se sienten atraídos hacia un trabajo es el salario y/o las compensaciones.

En una realidad que de ninguna manera es de bonanza económica y sí de mucha competencia para las organizaciones, el aspecto económico puede ser fundamental para el desarrollo o existencia de las mismas, por lo que resulta necesario para los responsables en este caso de reclutar y seleccionar personal contemplar dichos controles de gastos, esto es indispensable para realizar procesos acordes con la economía de la empresa.

Es difícil percibir desventaja alguna en el hecho de conocer de antemano el impacto económico que los procedimientos puedan tener, el único inconveniente es el uso de esta información por parte de algunas personas ya que al conocerlos pueden perder la objetividad y como consecuencia privilegiar los aspectos económicos y presupuestarios por encima de los aspectos humanos y sociales de la organización, lo que también podría traer consecuencias a la misma.

⁶⁵ Villa Flores, Antonio. *Seguridad Social: Sueldos, Salarios y Prestaciones*, material del Diplomado "Administración Integral y Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones" 11° promoción, módulo V, pp. 41- 42.

2.3 ENFOQUE ADMINISTRATIVO

Antes de desarrollar el enfoque administrativo se considera necesario citar algunas definiciones sobre la Administración en general. Al respecto, Fernández Arena menciona "La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura formal y a través del esfuerzo humano."⁶⁶

Para Chiavenato "Es la actividad generalizada y esencial de todo esfuerzo humano colectivo, es, básicamente, la coordinación de actividades grupales".⁶⁷

En la actualidad la administración se practica valiéndose del proceso administrativo que es una serie de pasos para llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas, representa las actividades primarias del administrador.

Existen diversas opiniones y criterios de los autores en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo, pero son los mismos elementos esenciales tales como: planeación, organización, ejecución y control.

De esta manera, dentro de las organizaciones se lleva a cabo una planeación, misma que se encuentra en relación directa con los objetivos y metas que se ha planteado para el futuro, de esta manera la planeación es una parte fundamental del proceso administrativo, de hecho es la base de la que parten todas las futuras acciones.

Planear entonces, es el proceso de prever el futuro, y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en ese contexto. Una organización no sólo vive en el presente, por lo que debe dar discrecionalidad a sus propósitos y, en función de esta previsión, coordinar esfuerzos y recursos.⁶⁸

⁶⁶ Fernández Arena, José Antonio. *El Proceso Administrativo*, p. 111.

⁶⁷ Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la Administración*, p. 206.

⁶⁸ Robbins, Stephen. *Administración teoría y práctica*. p. 362.

Organización: es una de las funciones del administrador que se ocupa de escoger qué tareas deben realizarse, quién las tiene que hacer, cómo deben agruparse, quién se reporta a quién y dónde deben tomarse las decisiones.

Dirección: Es llamada también ejecución, comando o liderazgo, consiste en impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados, tomando en cuenta sus etapas, mando o autoridad, comunicación y supervisión.

Control: Consiste en establecer sistemas que nos permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los que esperamos, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes, tomando en cuenta sus etapas: establecimiento de normas, operación de los controles e interpretación de resultados.

De tal forma que los planes se encuentran a su vez divididos en áreas de oportunidad, de donde se desprenden la planeación financiera, la de producción, de mercadotecnia, y entre ellas la planeación de recursos humanos.

En consecuencia, con la planeación de recursos humanos, la organización se asegura de tener el número y clase correcta de personas en los sitios correctos y momentos precisos, mismos que sean capaces de terminar efectiva y eficientemente aquéllas actividades que contribuirán con la organización a alcanzar sus objetivos globales. Es así como la planeación de recursos humanos traduce los objetivos de la organización en términos de los trabajadores que son necesarios para satisfacer dichos objetivos. Para lograr lo anterior se utiliza entonces la administración del factor humano. Sin una planeación bien definida y una vinculación directa con la dirección estratégica de la organización, el cálculo

de las necesidades de factor humano de una organización se reduciría a la improvisación.

Según Byars Lloyd⁶⁹ la Administración del Factor Humano es el área que se relaciona con todos los aspectos de la organización, determina las necesidades de recursos humanos de la empresa y ve por el bienestar de los que laboran en ella.

Por otro lado, para Arias Galicia "La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades etc. de los miembros de la organización, en beneficios del individuo, de la propia organización y del país en general".⁷⁰

Con lo anterior se puede afirmar que la Administración del Factor Humano es un área que persigue la satisfacción de objetivos y metas institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano, y es por este esfuerzo por el que se logran los resultados (ventas, servicios, etc.)

De esta forma, los departamentos de recursos humanos obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y el número necesario de trabajadores para aportar una fuerza laboral adecuada que contribuya con su esfuerzo y trabajo a lograr en forma eficaz y eficiente los objetivos de la organización.

En resumen, cada departamento de Factor Humano desempeña funciones específicas dependiendo de la dimensión de la empresa, si es grande abarca a toda la administración del factor humano, pero si es pequeño sólo desempeña las actividades que considere más importantes para su organización.

⁶⁹ Byars, Lloyd L. *Administración de Recursos Humanos*, p. 14.

⁷⁰ Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*, p. 23.

Una de estas funciones con sus actividades a desempeñar son:

1. Función Relativa al empleo: sirve para lograr que se cubran los puestos con personal idóneo, esto de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos. Las actividades que desarrolla para llevarlo a cabo son:

a) Reclutamiento

Busca y atrae solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten, cuando se registra una vacante antes de recurrir a fuentes externas, se puede cubrir, en igualdad de circunstancias con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

b) Selección

Analiza las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, cuales tiene mayor capacidad para desempeñar el puesto y con posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Una selección efectiva se puede lograr con la aplicación de técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.

Por lo tanto, bajo la perspectiva administrativa se persigue la satisfacción de los objetivos organizacionales a través del esfuerzo humano coordinado, para lograrlo requiere que todos los puestos se encuentren cubiertos por personal capaz de llevar a cabo eficientemente la tarea.

2.4 ENFOQUE SOCIAL

La perspectiva social es quizás a la que se le ha prestado menos atención y aunque en el lenguaje de las organizaciones utilizado por directivos, empresarios y aún por los empleados, se mencionan temas como: calidad en los procedimientos, atención al cliente (interno y externo), comunicación ascendente y descendente, entre otros y palabras que se repiten constante e insistentemente pero que terminan por sonar a hueco ya que en la práctica no se aplican ampliamente. Un motivo de ello puede ser el entorno que rodea a las organizaciones, el cual es muy exigente por lo que muchas veces se da prioridad a aspectos técnicos, tecnológico, económicos, rezagando los sociales. Sin embargo, aún en este entorno es necesario que dichas organizaciones miren hacia sí mismas y en un ejercicio de autocrítica analicen lo que están ofreciendo a su personal (mismo que reconocen como su elemento mas importante), así como a la sociedad en la cual se encuentran operando.

En el enfoque social cobra relevancia la interrelación existente entre las organizaciones y su entorno, la cual ha tomado cada vez mas importancia, de tal forma que las empresas pueden ser un factor de cambio e influencia social, así las decisiones que son tomadas en éstas (más aún en las grandes empresas) pueden repercutir de manera significativa en dicho entorno y de una forma mas directa a sus propios empleados y trabajadores. Pueden por ejemplo tener efectos sobre la prosperidad de la comunidad, las actividades económicas de una región pondrían verse afectadas, políticas de empleo pueden determinar las posibilidades de acceso a éste para los grupos minoritarios, la instalación de equipos de control de contaminantes podrá contribuir a mejorar la calidad del aire, solo por mencionar algunos.

Fue en la década de los setenta cuando en diversos países, principalmente Estados Unidos de Norteamérica, Francia y Japón el papel de las compañías fue criticado, siendo acusadas de no contribuir al desarrollo de la sociedad, sino por el contrario detenerlo debido a su afán desmedido de lucro.

Posterior a esto, fueron surgiendo nuevas propuestas para definir la responsabilidad de las empresas con respecto a la sociedad.

Una primera postura es la clásica, representada por Milton Friedman quien mantiene que la única responsabilidad de las empresas es el poder obtener la máxima utilidad para sus propietarios, y con ello poder seguir funcionando, de lo contrario representaría una carga social.⁷¹ Esta posición está basada en el argumento de que los negocios constituyen una institución económica cuya función legítima es precisamente la actuación económica y no la actividad social. Por lo tanto bajo esta perspectiva el papel social de la empresa queda reducido a algo pasivo, en donde ésta de forma eficiente desarrolla su actividad económica sin violar deliberadamente los derechos de los demás, se concentra en el resultado económico, dejando así de lado su contribución a la solución de los problemas sociales y a la calidad de vida de sus trabajadores.

El segundo punto de vista es mas comprometido al considerar que las empresas deben desempeñar un papel social activo dentro de la sociedad en la cual operan. Sostiene que "la empresa es responsable socialmente cuando contribuye a elevar la calidad de vida de la comunidad."⁷²

De tal forma que se acepta que las empresas son parte de la sociedad y se resalta su disposición para ser partícipes y contribuir a su bienestar y desarrollo en el corto y largo plazo.

⁷¹ Garza Treviño, Juan Gerardo. *Administración Contemporánea*, p. 363.

⁷² Hicks, Herbert. *Administración*, pp. 94-95.

En este sentido se incluyen algunas definiciones sobre responsabilidad social:

"...la responsabilidad social de la empresa comercial implica en primer término dar razón de sí misma; justificar su presencia ante la sociedad... la justificación de una empresa particular es consecuencia del papel que desempeña dentro de la sociedad en la que opera."⁷³

El Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible "Es la decisión de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, trabajando con sus empleados, sus familias y la comunidad local, así como con la sociedad en su conjunto, para mejorar su calidad de vida, la responsabilidad social hace que la empresa se convierta en pieza clave para el desarrollo sostenible."⁷⁴

Por su parte, para Acción Empresarial la responsabilidad social es "una visión de los negocios que integra el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en el contexto de sus operaciones diarias y en los procesos de toma de decisiones operativas y estratégicas."⁷⁵

Por lo anterior, se entiende como responsabilidad social el compromiso que las organizaciones reconocen y asumen con el desarrollo de las personas a nivel individual y colectivo, de manera interna y externa, con el medio ambiente, mismo que se refleja en políticas, procedimientos, actitudes, así como en actividades que se llevan a cabo en la búsqueda de una mejor calidad de vida.

En la actualidad se está reforzando cada vez mas la idea de que la empresa interactúa dentro de un entorno social, como un agente con una responsabilidad indelegable referida a la producción de bienes o servicios, cumpliendo así con expectativas necesarias para el desarrollo social del país, involucrándose cada vez mas en aspectos que anteriormente quedaban

⁷³ Campos Herrera, Laura y otros. *Emprendedores para el Desarrollo Social*, p. 23.

⁷⁴ <http://www.wbcds.org>.

⁷⁵ <http://www.accionempresarial.cl>

relegados, impulsando una visión a niveles interiores y exteriores de la misma, erigiéndose así como una empresa socialmente responsable.

En México, la Unión Social de Empresarios Mexicanos (USEM) ha promovido la responsabilidad social del empresario. Misma que entiende las finalidades de la empresa en los siguientes términos.⁷⁶

El objetivo económico externo es producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad.

El objetivo económico interno es generar el máximo valor agregado y distribuirlo equitativamente entre sus integrantes.

El objetivo social externo es contribuir al desarrollo integral de la sociedad a la que sirve.

El objetivo social interno es contribuir al pleno desarrollo de sus integrantes, propiciando tanto su bienestar como su desarrollo humano.

Los objetivos económicos y sociales, tanto internos como externos, están inseparablemente unidos, por lo que la empresa debe buscar integrarlos armónicamente a su quehacer. Al hacerlo asegurará su existencia, aumentará su productividad y permitirá el desarrollo humano de sus integrantes.

Por lo tanto, la responsabilidad social externa de la empresa se traduce en un interés y compromiso con la comunidad, ya que éste es el medio social donde se desenvuelve, por lo que debe promover su desarrollo y acrecentar su bienestar. Algunas organizaciones empiezan a reconocer que contribuir con la comunidad tiene sentido para el negocio, esto es, que operar dentro de una comunidad sana y próspera tendrá un beneficio en sus ventas, y por ello, participan en programas

⁷⁶ Garza Treviño, Juan Gerardo. *Op. cit.*, p. 362.

de seguridad, ecología, salud, educación, entre otros debido a que les interesa el bienestar de la comunidad.

Son ejemplos de responsabilidad social para con la comunidad: no deteriorar el ambiente, colaborar con organismos, clubes o asociaciones sociales, educativas, científicas o asistenciales, entre otras.

La responsabilidad social en el lugar de trabajo o interna corresponde a métodos y políticas establecidas por la empresa que impacten positivamente en la vida profesional y personal de los trabajadores, tales como: compensaciones y beneficios, carrera administrativa, diversidad, salud, bienestar, seguridad laboral, cuidado a sus dependientes y beneficios domésticos, entre otros esto para obtener un balance positivo, contribuyendo a elevar la calidad de vida del trabajador. La creación de un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo y participativo en el que todos los empleados interactúen bajo bases justas de integridad y respeto.

Para llevarlo a cabo resulta importante conocer las necesidades que presenta el grupo trabajador ya que en éstas se puede encontrar la respuesta a lo que ellos consideran necesario para mejorar su calidad de vida al interior de la organización, y no tomar decisiones unilaterales que no estén basadas en la realidad.

Las necesidades son definidas como el conjunto de impulsos internos que requieren ser atendidos de manera indispensable, cada ser humano tiene necesidades y metas, las haya aceptado o no racionalmente.⁷⁷ De tal forma que una necesidad humana puede considerarse un vacío personal que debe ser llenado y que da dirección a todas las acciones que realiza el individuo.

⁷⁷ Malpica Valencia, Verónica. *Propuesta de motivación social para trabajadores*. Tesis, ENTS - UNAM, p. 17.

Dentro de los tipos de necesidades se distinguen las básicas o primarias y las secundarias.

Las necesidades básicas son innatas y el cuerpo no puede vivir sin satisfacerlas, entre éstas se encuentran: la alimentación, aire, agua, descanso, etc. Son necesidades que surgen a partir de los requerimientos básicos de la vida y son importantes para la supervivencia.

De esta forma la mayoría de los trabajadores dependen de las empresas para satisfacer las necesidades primarias tanto propias como de las personas que de ellos dependen, por tal motivo las empresas deben emprender acciones que logren cubrir dichas necesidades a través de programas que sin grandes inversiones impacten en la satisfacción de los requerimientos que el trabajador demanda de la empresa.

Las necesidades secundarias representan necesidades sociales adquiridas, se han identificado tres tipos de ellas: las de poder, logro y afiliación.⁷⁸

- El poder se refiere a la posición y la capacidad de influir sobre otros.
- La necesidad de logro se evidencia en personas con una preocupación intensa por fijar metas, que luchan para lograrlas, que demandan una retroalimentación sobre su desempeño y el reconocimiento por su éxito.
- Por último la afiliación se refiere a la necesidad de tener buenas relaciones y ser aceptado por los demás.

Dentro de la responsabilidad social se incluye también la ética empresarial; ésta se refiere a como una empresa integra el conjunto de valores (honestidad, confianza, respeto, justicia y otros) en sus propias políticas, prácticas y en la toma de decisión de todos los niveles de la empresa. Adicionalmente, implica

⁷⁸ Aquino, Jorge. *Recursos Humanos para no especialistas*, pp. 10-11.

comportarse de acuerdo a los estándares legales, además de su adherencia a las leyes y regulaciones internas.

Por lo tanto, cuando en una empresa se crean empleos (lo cual ya es un aporte a la sociedad por pequeño que sea), se debe complementar con procedimientos acordes con la responsabilidad social, esto es, tener respeto por el candidato, su dignidad, conducirse con verdad, tomar en cuenta las necesidades del individuo y su desarrollo. Sin embargo, en este proceso no deben olvidarse nunca los objetivos de la organización, en este caso encontrar al mejor empleado para cubrir la vacante.

A este respecto Arias Galicia⁷⁹ menciona para la selección “en caso de no ser posible aceptar a un candidato es responsabilidad social del seleccionador orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras fuentes de empleo”. De esta forma, si los candidatos han proporcionado su tiempo y su esfuerzo a la organización durante el proceso de selección, ésta última lo menos que puede hacer es corresponderle proporcionándole dicha orientación.

En cuanto a la ética, en el proceso de selección se toman decisiones que pueden afectar la vida futura de un candidato, ya que de no ser aceptado, colocársele en un trabajo para el que no tiene habilidades, o tiene mas capacidad de la necesaria, esta circunstancia podría convertirse en una fuente de frustraciones para el candidato, lo que puede minar su salud mental así como la de su familia.

Además de las anteriores se debe tener en cuenta aspectos como el respeto a las leyes vigentes como la Ley Federal del Trabajo, respeto a la dignidad humana y dando oportunidades iguales de participar en sus procesos de selección o actuar sin discriminación.

⁷⁹ Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*, p. 434.

El actuar de una forma socialmente responsable por parte de la organización le puede retribuir en el consumo, compra o adquisición de los productos o bienes que genere, pagar menos impuestos e indudablemente mejorar la imagen externa que la sociedad tenga de ésta. Al interior esta preocupación de la empresa por sus trabajadores se verá reflejada en: la satisfacción, compromiso, fidelidad, respeto por parte de sus trabajadores, que contribuya a reducir problemas como la rotación, el ausentismo, entre otros.

Sin embargo, hay que reconocer que gran parte de las empresas establecidas en México, pertenecen a inversionistas extranjeros quienes en muchas ocasiones privilegian los aspectos económicos por encima del bienestar social, sin que ello quiera decir que los nacionales no lo hagan, por lo tanto es necesario demostrar la utilidad y viabilidad de utilizar una visión social no sólo para obtener mejoras hacia las personas sino también para las empresas.

Aunado a lo anterior, se puede decir que la perspectiva social se encuentra poco difundida o aceptada dentro de las organizaciones.

Puede resultar una contradicción muy grande cuando se acepta que el trabajador es el recurso más importante con que cuentan las organizaciones, y sin embargo, puede ser seleccionado sin tomar en cuenta las necesidades que tiene y busca satisfacer, su dignidad, su persona, etc.

Los revisados en el presente capítulo son solo algunos de los enfoques con que se lleva a cabo el reclutamiento y la selección de personal. Como se puede notar, éstos consideran o ponen énfasis en diferentes aspectos para conocer la idoneidad del trabajador hacia la empresa. Lo ideal sería un proceso que considere todos los aspectos por igual considerando que no se contraponen sino mas bien se complementan, ya que esta decisión debiera beneficiar tanto a la empresa como al trabajador.

CAPÍTULO III

EL TRABAJADOR SOCIAL Y EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Bajo esta idea, el profesional de Trabajo Social puede contribuir en el proceso de reclutamiento y selección de personal aportando sus conocimientos, sensibilidad y visión de la relación entre empresa y trabajador.

3.1 QUÉ ES EL TRABAJO SOCIAL

El Trabajo Social ha tenido con el paso del tiempo una serie de transformaciones tanto en su definición como en el carácter de sus actividades. De esta manera, en sus primeros conceptos se le llamaba Asistencia Social y era considerado como la ayuda que se le da a individuos, grupos y comunidades a resolver sus propios problemas, una actividad de auxilio a favor de un individuo que no es capaz de lograr su bienestar, o bien como una actividad social, sin fines de lucro organizada por el gobierno o por particulares con el fin de ayudar a aquéllas personas que la sociedad considera se les debe prestar dicha ayuda.

La Asistencia Social fue evolucionando y con ello su definición. A partir de ser una profesión se le denominó Servicio Social, se basaba entonces en los servicios institucionales que se prestaban a los necesitados con los recursos de la propia institución. De esta forma el Servicio Social superaba ya a la Asistencia Social puesto que la atención a quienes la necesitaban se llevaba a cabo con técnicas y procedimientos.

A partir de la década de los 60's, con el movimiento de reconceptualización en Latinoamérica, se cuestionó la realidad de dicha Asistencia Social, su subdesarrollo y su dependencia económica. Al tiempo que se analizaron los métodos, las técnicas, los procedimientos, la realidad y la práctica institucional del Trabajo Social así como la formación de los trabajadores sociales en la búsqueda de formas de intervención con bases científicas que contribuyeran a la transformación de los problemas sociales "...ya no se trató de hacer simplemente el bien, ni de adaptar al hombre a su medio, sino de contribuir a transformar ese

medio donde se generan los problemas sociales que soportan individuos, grupos y comunidades⁸⁰.

A partir de ese momento se le llamó Trabajo Social porque, según Natalio Kisnerman, la reconceptualización entendió a la profesión como un trabajo junto a la gente, por lo tanto, social.

Actualmente, en la guía de carreras de la UNAM se define al Trabajo Social como: "Una disciplina de las Ciencias Sociales que analiza e interpreta la realidad social, a fin de diseñar y operar modelos de intervención, ya sean de atención, de promoción o de prevención, que busquen a través de la política, planeación y organización social, respuestas concretas para trascender resultados inmediatos en problemáticas sociales vinculadas a sujetos sociales en diferentes niveles: sociedad, comunidad, grupos e individuos".⁸¹

Por su parte para Ezequiel Ander Egg, "Trabajo Social es una modalidad operativa de actuación con individuos, grupos o comunidades, para la realización de una serie de actividades destinadas a resolver problemas, satisfacer necesidades o para atender a sus centros de interés".⁸²

Con todo lo anterior se entiende que Trabajo Social es una disciplina de las Ciencias Sociales que a través de una metodología contribuye a entender la realidad y a analizar los recursos disponibles para implementar acciones encaminadas a la satisfacción de necesidades sociales y con ello participar en el desarrollo integral de la sociedad.

De esta forma, se puede decir que el objetivo general que busca el profesional de Trabajo Social es el de contribuir al bienestar y el desarrollo del individuo, grupo y sociedad, en sus distintos ámbitos. Lo que no es de ninguna

⁸⁰ Kisnerman, Natalio. *Introducción al Trabajo Social*, p. 45.

⁸¹ *Guía de carreras UNAM*, p.351.

⁸² Ander Egg, Ezequiel. *Diccionario de Trabajo Social*, p. 296.

manera fácil de lograr por las diferentes, amplias y cambiantes necesidades que existen dentro de nuestra sociedad. Para cumplir con el mencionado objetivo, el trabajador social se ha insertado en diferentes áreas como salud, educación, vivienda, recreación, en las cuales tiene tiempo desempeñándose. Pero no se detiene allí y busca desarrollarse en áreas relativamente nuevas para la profesión como el urbanismo, procuración e impartición de justicia, entre otras con lo que busca estar actualizado con los retos que la sociedad va representando y ampliar la visión que, en tiempos anteriores se tenía del Licenciado en Trabajo Social.

Una de estas áreas de reciente creación, que ha tenido buena aceptación, es la empresarial, misma en la que es necesario profundizar para los fines del presente trabajo.

3.2 TRABAJO SOCIAL EN EMPRESAS

El antecedente del Trabajo Social dentro de las empresas data de años atrás con la inserción o investigación de varios trabajadores sociales en esta área y que dejaron testimonio en sus trabajos de tesis, así por ejemplo en 1961 la Lic. María del Pilar Fernández señala que el Trabajo Social Empresarial (TSE), es: "la profesión que tiende a humanizar las relaciones capital-trabajo"⁸³ otra definición es la de la Lic. Josefina Hernández Díaz en 1977 quien la define: "aquella especialidad que contribuye a ejercer un equilibrio en la relación obrero-patronal."⁸⁴

Dentro de la Escuela Nacional de Trabajo Social (ENTS) se crea en 1994 el Departamento de Trabajo Social Empresarial (TSE), el cual se consolidó en 1997 como una Coordinación de Vinculación y Servicios externos misma que brindaba sus servicios tanto a empresas como a instituciones públicas. Durante esta etapa

⁸³ Casas Ratia, Carmen Guadalupe. *El modelo de Trabajo Social en Empresa y la Organización del Recurso Humano*. Tesis ENTS-UNAM, p. 36.

⁸⁴ *Ibidem*.

se da un fuerte impulso a la profesión al integrar constantemente a egresados que se interesan en el área en equipos de trabajo con el objeto de difundir, investigar y desarrollarse como profesionistas; tratando de cambiar la imagen que desde años anteriores profesionales de otras disciplinas tienen sobre el quehacer de Trabajo Social y sobre todo realizando acciones que se enfocan a la realidad y contexto social que se vive en las empresas.

Bajo este marco, se redefine al trabajador social del área empresarial como aquél que identifica, diagnostica y contextualiza problemas y necesidades de la empresa, de la organización y de los empleados, desde una perspectiva integral que considera los aspectos económicos, psicológicos y sociales, con la finalidad de poder conocer las relaciones productivas y humanas, tendiendo hacia el aumento de la productividad”.⁸⁵

Se percibe así un rol más activo del trabajador social inmerso en un área donde su actividad se encuentra supeditada por intereses productivos, los cuales sin embargo, no hace a un lado y busca se cumplan a través de las mejoras hacia los trabajadores.

Así, el objetivo del trabajador social en esta área es: trascender a la organización para conocer los factores sociales del grupo trabajador que están condicionando la producción, buscando el desarrollo de la integridad del trabajador como ser humano y de la empresa como comunidad, donde se mezclan intereses e interrelacionan individuos que esperan satisfacer necesidades.

Para poder intervenir en cualquier empresa, el Departamento de TSE propuso una metodología propia que permite indagar sobre la problemática que puede presentarse en las organizaciones. A continuación se mencionan, de manera general, las etapas con la finalidad de conocer la base de la intervención profesional.

⁸⁵ Herrera Loyo, Angélica. “Trabajo Social en Empresas” en *Manual de Trabajo Social*, p. 343

METODOLOGÍA (TSE)⁸⁶

1. Introducción a la empresa.
2. Comunicación básica.
3. Socialización con el medio.
4. Investigación social.
5. Diagnóstico.
6. Información y análisis diagnóstico.
7. Formación de un comité.
8. Diseño de un programa.
9. Ejecución del programa.
10. Evaluación.

De igual forma se establecen diversas áreas específicas donde el trabajador social puede intervenir en el ámbito empresarial, como son:⁸⁷

- Relaciones Humanas
- Motivación
- Salud y seguridad en el trabajo
- Educación social
- Familia
- Estudio social individualizado
- Relación empresa-comunidad

⁸⁶ Herrera Loyo, Angélica. *Trabajo Social en Empresas*, p.24.

⁸⁷ *Apuntes 3ª. Jornada de Trabajo Social en Empresas.* s/n

Así como estudios que puede realizar:⁸⁸

- Perfil sociolaboral
- Evaluación diagnóstica
- Estudio situacional
- Valoración sociolaboral

Siendo este último (Valoración sociolaboral) de especial interés en el desarrollo del presente trabajo por ser una pauta para la participación del trabajador social en la selección de personal y sobre la cual se profundiza mas adelante (punto 3.4).

3.3 PERFIL DEL TRABAJADOR SOCIAL EN EMPRESAS

Hay que visualizar al trabajador social a partir de su espacio de acción por lo que su participación en cualquier área, en este caso la empresarial, le exige de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias, no sólo para realizar las funciones y actividades inherentes a esta área sino para entender en forma amplia el espacio en el que se desenvuelve. A través de su formación profesional el licenciado en Trabajo Social estudia y analiza contenidos temáticos que le permiten intervenir en el sector empresarial, sin embargo, es necesario especializarse en el manejo de aspectos relacionados con el área.

El perfil profesional que se postula parte de una concepción del hombre, como principal base de acción en cualquier empresa, es decir, que lo que se busca es un bienestar integral. Para lograrlo se requiere de un compromiso del profesional, el cual se da a partir de la propia conciencia del objetivo de su carrera y por lo tanto de su responsabilidad, en un marco de respeto y servicio.

⁸⁸ *Ibidem.*

Esto último hace referencia a que es el hombre y todo lo que a él rodea e influye, la base de la intervención profesional, ya sea en forma individual, en grupo, comunidad y finalmente en sociedad, de la cual es parte.

Bajo este marco, se conjugan principios que precisan aún más el perfil del trabajador social en empresas como, la forma de sentir, pensar y existir que posee. Así, también lo son aquellos elementos que conforman la cultura universal, especialmente en lo que respecta al conocimiento específico sobre el área laboral. Por lo que su preparación tiende al diseño, estructura y realización de investigaciones relacionadas con la problemática organizacional y lo que en ella emerge: los trabajadores, sus familiares, y el medio laboral; a la asesoría y ejecución de acciones conjuntas para eliminar los factores que influyen negativamente en las relaciones laborales.

En consecuencia, se mencionan a continuación los conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarias para el trabajador social que desee intervenir en esta área:

El **conocimiento** en forma general es saber una cosa, es aquello que una persona sabe o sobre lo que posee información, sin embargo, esta amplitud hace necesaria la distinción entre el conocimiento vulgar o común como aquel que es práctico, individual, subjetivo, que se atiene a lo que el individuo percibe a través de los sentidos⁸⁹, y por otro lado, el conocimiento científico que trata de descubrir las leyes a las que obedecen los fenómenos, es objetivo, universal, metódico y comprobable, siendo éste último el conocimiento al que se hace referencia en el presente punto. Por lo tanto, el trabajador social para intervenir en esta área debe tener conocimientos acerca de:

Administración.- Deberá conocer las diferentes teorías y estrategias de la administración, como proceso administrativo, planeación estratégica, planeación

⁸⁹ Fingerman, Gregorio. *Lógica y Teoría del Conocimiento*, pp. 152-159.

del factor humano, lo cual le permita tener una visión general de la dirección en la cual debe encaminar sus acciones.

Psicología.- Para comprender las motivaciones, emociones y mecanismos de respuesta como individuo, grupo y comunidad.

Economía.- Para estudiar la estructura social económica de un país o una región.

Normatividad en materia laboral.- Para conocer leyes y reglamentos que tengan alguna relación con los trabajadores y las organizaciones y en consecuencia actuar sin violar la ley ni los derechos de las personas.

Contexto nacional e internacional.- Para prever la forma en que fenómenos internacionales de índole político, social, económico, entre otros, pueden afectar el país y en consecuencia a la organización.

Investigación.- Para diseñar, estructurar y realizar investigaciones sociales, relacionadas con problemas existentes, que le permitan conocer la realidad social y organizacional.

Estadística.- Para aplicar técnicas de análisis e interpretación estadística en la cuantificación de resultados de investigaciones.

Antropología.- Que le ayuden a reconocer las formas particulares de vida, concepción de valores, costumbres, formas de hacer y pensar de los individuos que conforman una sociedad.

Habilidades.- Consisten en la capacidad para coordinar determinados movimientos, realizar ciertas tareas u operaciones que pueden ser físicas o mentales, dentro de ciertos o determinados estándares de eficiencia (tiempo, calidad) y con el mínimo de energía necesaria.

Las habilidades, a diferencia de los conocimientos, no pueden transmitirse, deben aprenderse por cada individuo según sus propios esquemas de percepción, juicio y respuesta, según su propio ritmo y velocidad. Las habilidades se pueden perfeccionar con la práctica.

Habilidades que requiere el trabajador social:

Escuchar.- Para tomarse el tiempo necesario y conocer lo que el interlocutor está transmitiendo, mostrar interés por lo que dice, pensar en lo que está exponiendo y esperar el turno para expresar la opinión propia sobre el tema. La comunicación implica el proceso de saber escuchar con el fin de lograr una entrada correcta de información.

Facilidad para *comunicarse de manera verbal y escrita*, para saber dar y entender los mensajes de manera adecuada esto incluye habilidad para hablar en público y una buena redacción.

Liderazgo.- Para influir sobre las actividades de un grupo o persona, en la coordinación de los esfuerzos de éste, así como en una constante definición y orientación de los objetivos y del proceso para alcanzarlos.

Empatía.- Para poseer la capacidad de ponerse en el lugar del otro, esto ayuda a entender las diferencias entre una persona y sus compañeros de trabajo.

Creatividad.- Con esto generar alternativas de solución a diferentes problemáticas, que propicien mayor funcionalidad en el desempeño, siempre con miras a alcanzar el objetivo propuesto.

Habilidad para negociar, puesto que dentro de las organizaciones no siempre se puede obtener todo lo que se tiene en mente, sin embargo, se debe estar abierto a las diferentes propuestas.

Trabajar en equipo.- Ya que en el área empresarial se encuentran implicadas diferentes profesiones y personas con quienes deberá trabajar coordinadamente.

Habilidad en el trato y manejo de las relaciones interpersonales y capacidad para el convencimiento en los diferentes niveles de la organización.

Buena capacidad de *observación* que ayudará al enriquecimiento de sus investigaciones.

Capacidad de *análisis y reflexión* para actuar correctamente ante las necesidades de la empresa y de las personas que en ella laboran.

Actitudes.- Son aquellos marcos de referencia de naturaleza predominantemente emocional a través de los cuales se juzga la realidad y se condiciona la conducta, dando origen a tendencias de respuesta ante otras personas, objetos, situaciones y ante las ideas y opiniones de otros.⁹⁰ Son predisposiciones para actuar.

El trabajador social requiere actitudes como:

Actualización continua para estar al día en los conocimientos que se van desarrollando, éstos tanto de la profesión como de otras con las que tiene relación su trabajo.

Iniciativa bajo la idea de que solo con hechos se demuestran las cosas y al hacerlas a tiempo existe una imagen de persona dinámica a la cual se le pueden confiar responsabilidades más complejas.

Para *dar y recibir retroalimentación* sin sentirse agredido y contraatacar, por tanto, retomar lo que considere útil para la realización de su trabajo.

⁹⁰ Blum, Milton. *Op. cit.*, p. 394.

Ética.- Para actuar con respeto y responsabilidad hacia las personas.

De servicio hacia sus semejantes que propicien confianza hacia él, a su vez que reflejen profesionalismo y compromiso.

Responsabilidad para dirigir sus conocimientos y habilidades hacia la promoción de medidas que coadyuven a la prevención y atención de necesidades sociales desde su perspectiva crítica.

Tenacidad y perseverancia para el logro de los objetivos generales y específicos.

Autocrítica para evaluarse de manera realista a sí mismo como profesional en busca de la mejora continua.

Resistencia al estrés misma que resulta importante para el desempeño en condiciones difíciles de tiempo o carga de trabajo.

Respeto hacia las personas, sus decisiones así como de sus puntos de vista.

Finalmente reafirmando las características del licenciado en Trabajo Social en el área empresarial, se señala el gran alcance de éste en los problemas de cualquier empresa, sobre todo dirigiendo los esfuerzos de la estructura hacia el factor humano.

Al analizar el perfil profesional se establece que el trabajador social puede realizar distintas funciones dentro de la empresa entre las que se encuentra el reclutamiento y la selección de personal.

3.4 EL TRABAJADOR SOCIAL Y EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Como ya se ha mencionado el Trabajo Social en empresas es relativamente nuevo, en consecuencia con esto el trabajador social no ha profundizado tanto en una actividad tan específica como lo es el reclutamiento y la selección de personal ya que es poca la referencia escrita que se puede encontrar, de manera que es necesaria una mayor inserción de este profesional así como la sistematización de las experiencias que enriquezcan la bibliografía existente sobre el tema.

Sin embargo, existen en la ENTS algunos antecedentes sobre la participación del profesional de Trabajo Social en procesos de reclutamiento y selección de personal así por ejemplo en 1975 el Lic. Guillermo García⁹¹ encuentra a trabajadores sociales en el área industrial en funciones de investigación para la contratación de personal, sin dar mayores datos sobre las técnicas o los instrumentos utilizados. Para el año de 1987 de acuerdo con la Lic. Isabel Rivas⁹², las actividades eran de proporcionar solicitudes, realizar entrevistas, así como la aplicación y calificación de exámenes dependiendo del puesto.

En este mismo sentido, el trabajador social es mencionado por autores relacionados con la administración principalmente en la realización de estudios socioeconómicos. Hay que reconocer que dicho estudio, es una técnica que el trabajador social conoce y sabe aplicar, pero debe tener una participación más amplia que le permita aportar su visión social en la totalidad del proceso de selección buscando el desarrollo de los trabajadores sin olvidar los objetivos de la organización.

⁹¹ Quiroz Figueroa, María de la Luz / García Franco J. Guillermo. *Ámbitos de Trabajo Social dentro de la industria*. Tesis ENTS-UNAM, p. 76

⁹² Rivas Miranda, Isabel. *El quehacer profesional del Licenciado en trabajo social dentro de la industria privada*. Tesis ENTS-UNAM, p. 42.

De esta forma la actividad se ha centrado casi únicamente en realizar entrevistas, así como estudios socioeconómicos. Por lo que se podría considerar aún como una actividad potencial, donde el profesional debe buscar ampliar su participación.

Dentro del artículo "Perfil profesional del trabajador social en el área empresarial"⁹³ se contemplan mas actividades en las cuales puede participar:

Función	Actividades
Reclutamiento y selección	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación a los nuevos empleados sobre normas y políticas de la empresa. 2. Realizar entrevistas para el reclutamiento de personal. 3. Participar en la selección de personal a través de estudios socioeconómicos a los participantes. 4. Desarrollar programas coordinados para la introducción al puesto. 5. Participar en equipos interdisciplinarios en la formulación de criterios de selección del personal y en la evaluación final de los candidatos.

Como se puede notar, a excepción del punto tres, las actividades restantes pueden ser realizadas por otros profesionales, por lo que es necesario proponer actividades en donde se plasme en mayor medida la perspectiva, visión y sensibilidad que posee el trabajador social.

Bajo la misma idea en Trabajo Social Empresarial se contempla la participación del trabajador social en la selección de personal a través de la **valoración sociolaboral**⁹⁴ en donde se analizan de forma integral las características sociales, la experiencia laboral y el ámbito en que se desenvuelve el individuo que desea entrar a la organización.

⁹³ Terán Trillo, Margarita, coordinadora. "Perfil profesional del trabajador social en el Área Empresarial", en *Revista de trabajo social* # 44, p. 42.

⁹⁴ Herrera Loyo, Angélica. *Op. cit.*, p. 13.

Dicha valoración se compone de tres fases:⁹⁵

Entrevista de gabinete

Durante este encuentro con el aspirante se obtiene de viva voz información importante referente a su entorno social y económico, la entrevista gira entre indicadores como estructura y relaciones familiares, situación económica, participación social y tiempo libre, antecedentes laborales, referencias personales.

Análisis de la experiencia laboral

La información a obtener en esta fase versará en torno a aspectos inherentes al puesto a cubrir, para valorar la idoneidad del candidato. Se toma en cuenta su experiencia laboral, conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes, entre otros.

Visita domiciliaria

Es el contacto directo con la realidad en la que se desenvuelve el individuo, durante esta visita se corrobora la información proporcionada por el mismo durante la entrevista de gabinete, además de tener un acercamiento con familiares y vecinos de dicho candidato.

Contando con la siguiente estrategia:⁹⁶

- ✓ Revisión de la solicitud de empleo
- ✓ Diseño de instrumentos (guías de entrevista, exámenes y pruebas)
- ✓ Aplicación de entrevista inicial (de gabinete)
- ✓ Análisis de experiencia laboral
- ✓ Visita al domicilio del trabajador
- ✓ Contratación y análisis de la información recabada
- ✓ Elaboración del reporte: diagnóstico socio-laboral (sugerencias y comentarios a la empresa, con relación a la contratación del aspirante).

⁹⁵ *Ibidem.*

⁹⁶ *Ibidem.*

Ésta es una propuesta de método de selección de personal elaborado por trabajadores sociales, misma que difiere en algunos aspectos de los procesos que pudieran ser llamados tradicionales, ya que pone mucho énfasis en el entorno social en el que se desenvuelve el individuo, además de que contempla el contacto directo con este entorno lo que representa su realidad, misma que es difícil de manipular. Sin embargo, contempla solo los intereses de la organización de obtener el mejor personal y no hace referencia sobre actitudes hacia el trabajador.

Se ha podido observar durante los últimos años, la revalorización de los recursos humanos en las organizaciones, como consecuencia del avance tecnológico y el desarrollo de los conocimientos aplicados. De esta forma los recursos humanos se constituyen en una variable estratégica.

Por lo tanto la selección de personal pasa a ser una función fundamental para las organizaciones, y en la medida que reconocen su importancia ponen en manos de profesionales la tarea. Misma que no es de ninguna manera ajena a la filosofía y la cultura de la empresa.

Situación que debe ser aprovechada por el trabajador social para incorporarse de una manera mas activa en este proceso. La selección es una actividad, una función, una tarea, que se ubica en una zona límite entre la realidad interna de la empresa y la realidad externa, el mercado o el contexto social: por esa razón requiere de comprensión y conocimiento de ambas realidades y una conducta flexible por parte del selector que debe conjugar ambos sistemas.

En este marco, el trabajador social puede contribuir aportando a la función aspectos distintos de acuerdo su formación en la que confluyen diversas disciplinas que le permiten tener una visión integral que considera aspectos psicológicos, económicos y sociales; dicho profesional entiende que el individuo

no sólo presta sus servicios a cambio de una remuneración económica, sino que tiene además otras expectativas como: estabilidad, logro, afiliación, pertenencia, reconocimiento, salud, educación, etc., algunas de las cuales busca satisfacer en su lugar de trabajo o a través de la realización de éste. Aspectos importantes que deben ser tomadas en cuenta en la búsqueda de un mejor desarrollo de la empresa y de los trabajadores.

Bajo esta misma línea, el trabajador social ofrece la experiencia y el conocimiento para trabajar con seres humanos en sus diferentes ámbitos; individual, grupal y como comunidad; aunado a ello posee la capacidad de conocer las necesidades que se presentan al interior de la empresa utilizando técnicas como la entrevista y la observación; de instrumentos como el diario de campo y el cuestionario; además de ser especialista en realizar visitas domiciliarias, todo lo anterior, ya sea por separado o en conjunto le permiten tener acceso a información importante y trascendental que resulta útil a la hora de tomar decisiones.

De esta forma, el trabajador social es un profesional que se encuentra comprometido con la organización al igual que con los trabajadores por lo que busca cumplir los objetivos organizacionales sin descuidar o dejar de lado los de las personas.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA PARA LA INTERVENCIÓN DEL LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL EN EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1 PROPUESTA PARA LA INTERVENCIÓN DEL TRABAJADOR SOCIAL EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Dentro de todas las organizaciones las personas son un factor fundamental para lograr los objetivos de las mismas, es aquí donde radica la importancia de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal ya que a través del mismo, la organización se encarga de atraer candidatos potenciales a ocupar un puesto y posteriormente analizar sus habilidades, aptitudes, capacidades, conocimientos, etc., dependiendo de sus necesidades para poder tomar decisiones objetivas sobre el potencial con que cuenta el aspirante a desempeñarse en el puesto y las posibilidades de desarrollo a futuro tanto en lo individual como de la organización.

A través de la revisión de diferentes modelos de reclutamiento y selección de personal realizada durante el desarrollo del presente trabajo se establece que los autores tienen claridad y unidad en el objetivo general de dicho proceso el cual se resume en: contratar al mejor personal que contribuya con el logro de los objetivos organizacionales. No obstante las formas de lograrlo a través de los diversos modelos propuestos presentan diferencias entre sí; se pueden encontrar algunos muy elaborados que requieren de mayor tiempo y recursos para ser llevados a cabo, algunos otros son más sencillos y pueden realizarse con mayor brevedad, sin embargo, una diferencia muy importante es que son pocos los que toman en cuenta el aspecto humano durante este proceso, ya que se pone más énfasis en las formas de evaluar o poner a prueba si el candidato es apto para el puesto, conocer cómo éste puede contribuir al logro de los objetivos, saber cuánto va a costar su contratación, etc. y no se toma la debida importancia a las necesidades, expectativas, dignidad, situación, entre otras características que presenta el candidato.

En este sentido, resulta repetitiva la frase o el discurso acerca del factor humano como elemento primordial de una organización, esencial para el logro de los objetivos de la misma, y que sin embargo, ésta importancia que se le atribuye no se vea reflejada en las políticas y los procedimientos que se llevan a cabo dentro de la misma, lo cual representa una gran contradicción, por lo tanto resulta de vital importancia que ésta convicción se lleve a la práctica y se traduzca en mejoras para las personas, sin que ello se contraponga con el objetivo de contratar al personal idóneo. El encontrar este equilibrio será lo que haga la diferencia entre nuestro planteamiento como trabajadores sociales y los que otros profesionistas pudieran hacer.

Lo anterior, es el punto de partida para que el profesional de Trabajo Social se involucre más en este ámbito haciendo uso del bagaje de conocimientos que posee en diversas áreas; así como de técnicas (observación, entrevista, encuesta, reuniones grupales, visitas domiciliarias, gestión ante diversos organismos, etc.) e instrumentos (cuestionario, diario de campo, la crónica, la cédula de entrevista, boletines, entre otros), y no menos importante la capacidad para integrarse en grupos multidisciplinarios en donde puede contribuir aportando su visión social.

Por lo cual se presenta a continuación una propuesta que parte de la visión del trabajador social de considerar la perspectiva integral del ser humano misma que se encuentra acorde con el objetivo de Trabajo Social en empresas de buscar el desarrollo humano sin dejar de lado los objetivos organizacionales. Es oportuno aclarar que no se trata de un modelo nuevo, parte de las etapas revisadas en el capítulo uno, sin embargo, contiene pautas sociales basadas en la satisfacción de necesidades y la responsabilidad social empresarial que aunque parecen sencillos o simples, muchas veces no son tomados en cuenta y la práctica habitual o el día a día lo delata con toda su fuerza, el hacerlo puede contribuir a mejorar por un lado el proceso de reclutamiento y selección de personal en sí y, por el otro la imagen de la organización ante la sociedad, sus candidatos y sus trabajadores.

El personal involucrado en la selección debe tener previstos y preparados todos los elementos necesarios para conducir el proceso hasta el final, por lo que debe conocer toda la fase previa de análisis, desde los requisitos funcionales del puesto hasta las características de la sala y despachos donde se realizarán las pruebas y entrevistas, debe conocer de igual forma los ofrecimiento que puede hacer a los candidatos.

Bajo esta idea, el trabajador social puede participar en actividades de coordinación y organización a lo largo del proceso de reclutamiento y selección de personal para lo cual resulta indispensable un instrumento como el cronograma, en el que se pueden especificar gráfica y esquemáticamente las actividades que se tienen que realizar y cuándo se tienen que hacer, de tal forma que se conozcan con anticipación las personas implicadas en las diferentes etapas, las necesidades materiales y físicas, etc., con la finalidad de no dejar nada a la improvisación, mantener la seriedad al interior de la organización como ante los candidatos y evitar las pérdidas de tiempo.

Análisis de puesto

El análisis de puesto es el punto de partida para distintas actividades, en este caso lo es para el reclutamiento y la selección de personal, por lo que se considera indispensable que desde este momento se tome en cuenta la perspectiva social.

El hecho de realizar bien este análisis permite posteriormente hacer planteamientos y ofrecimientos reales al candidato, ya que de ser contratado y el puesto no tiene las características ofrecidas puede representar un motivo de frustración que posiblemente derivará en problemas como rotación o ausentismo.

Dentro de este análisis se podría incluir cuando el tipo de trabajo, las condiciones y la infraestructura lo permiten la posibilidad de que el puesto sea ocupado por personas con alguna discapacidad, adultos mayores u otros grupos minoritarios. Información que puede ser de utilidad al momento de difundir la vacante.

De igual forma se puede realizar un estudio de comparación de salarios para el puesto ofrecido en relación con otras empresas del mismo ramo o bien del área geográfica donde se encuentra ésta. Con lo anterior se busca estar en el rango de pago y que la empresa no quede fuera del mercado de trabajo. De esta forma cuando distintas empresas tengan ofrecimientos similares o iguales, la diferencia puede estar en el trato o la imagen que tienen una y otra. Esta información también resultará importante al momento de ofertar la vacante.

El trabajador social conoce y maneja técnicas como la observación, la entrevista estructurada y no estructurada, además de instrumentos entre los que se puede mencionar el diario de campo y el cuestionario, los cuales en conjunto son útiles para obtener y registrar información necesaria para la realización de dicho análisis.

Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso mediante el cual las organizaciones se encargan de atraer candidatos interesados en ocupar un puesto dentro de la misma, e incluye las modalidades de interno, externo así como los medios de reclutamiento.

Reclutamiento interno

Los movimientos al interior como las transferencias y más aún los ascensos resultan ser importantes para los trabajadores, ya que suelen estar acompañados por mejoras económicas, aumento de jerarquía, de responsabilidad, con lo que los trabajadores y empleados pueden ver cumplidas sus aspiraciones de progreso dentro de la empresa, como consecuencia aumentar su motivación y su autoestima. Lo anterior se puede ligar directamente con el objetivo social al interior de la empresa de buscar el desarrollo de los trabajadores. Por lo que de ser posible debe ser tomada como primera opción. Asimismo aquí se puede ver reflejada la inversión que la empresa realiza en planes de carrera o capacitación para sus trabajadores y empleados.

En el reclutamiento interno cobra relevancia la comunicación que exista entre la organización y sus trabajadores, sin embargo, la transparencia en el uso de la información se torna fundamental para garantizar la objetividad en las decisiones y con ello evitar malos entendidos y críticas sobre favoritismos, injusticias, etc. Por lo anterior, al informar sobre las necesidades de selección de la organización se debe mencionar los puestos a cubrir, la forma en que se cubrirán e incluir los responsables que intervendrán en el proceso.

Esta comunicación se debe manejar en tres niveles:

General: Cuando la vacante no representa requerimientos muy especializados y permite la participación de un amplio número de trabajadores, se puede hacer mediante boletines, anuncios, etc.

Departamental: Ésta puede complementar al aviso general, en caso de que la vacante tenga que ser cubierta con empleados de una determinada área o departamento por las características que requiere. Se debe hacer a través de reuniones grupales en las cuales se proporcione la información.

Individual: Dirigido a las personas que en virtud de su evolución, rendimiento y capacidades pueden participar en el proceso de selección interna. Se debe llevar a cabo a través de entrevistas individuales.

Lo importante es que dicha comunicación permanezca abierta para que el personal pueda expresar sus opiniones, su deseo e inclusive su rechazo a participar en el proceso de selección, casos en los que será necesario profundizar en sus motivos.

Cuando la vacante a cubrir es de mucha responsabilidad y presión, se debe llevar a cabo un estudio de la situación familiar del trabajador bajo la premisa de que la misma se refleja en su desempeño laboral, por lo que si el empleado enfrenta problemas familiares y presiones de trabajo pueden verse afectados no solo su accionar sino inclusive su salud mental.

Por su parte las recomendaciones de conocidos o familiares de los trabajadores son una forma mas barata y que requiere de poco tiempo, sin embargo, se debe analizar la posibilidad de dar origen a grupos informales que puedan afectar a la organización.

La congruencia entre los intereses y valores del candidato con los de las personas que ya se encuentran en la organización, también se pueden tomar en consideración. La situación ideal es aquella en la cual no solamente son compatibles la persona y el puesto sino también la persona y los demás trabajadores de la organización.

En este sentido el trabajador social es un profesional que maneja el trabajo con grupos, para detectar sus características, tipos de liderazgo, situación que debe aprovechar al evaluar los riesgos o beneficios que pudiera tener este tipo de reclutamiento.

Reclutamiento externo

Esta modalidad tiene la particularidad de requerir un contacto con otras organizaciones, por lo que es importante tener la capacidad de establecer y mantener la comunicación con las mismas.

En el reclutamiento externo el trabajador social posee la capacidad para realizar trabajo de campo, que le permite poder gestionar y coordinar la participación de la organización en diversos eventos, promocionar las vacantes existentes o bien llegar a organizar los mismos, con ello tener el acercamiento con las diferentes fuentes ya que el contacto directo siempre es mejor y de esta forma ser la imagen que represente a la organización.

En particular las ferias de empleo y el reclutamiento en escuelas representan una oportunidad inmejorable de contacto directo con los candidatos, en donde se les debe tratar con respeto y dignidad, proporcionando a los mismos toda la información necesaria, lo cual contribuye a mejorar la imagen de la organización. El trabajador social puede programar, coordinar y participar con los grupos de trabajo que la organización designe para estos eventos

Medios de reclutamiento

Al utilizar los medios principalmente escritos es fundamental que se incluya información clara y fácil de comprender para el nivel al cual están dirigidos y con esto prevenir personas que no cumplan con el perfil solicitado, evitándoles perder su tiempo y gastar dinero. Por otra parte la misma información debe ser verdadera y no utilizarla como "gancho" (publicar sueldos que corresponden a puestos distintos a la vacante), lo cual es una práctica poco ética que se puede reflejar en pérdida de tiempo, rotación y mala imagen.

Por otra parte, la efectividad de los anuncios no debe basarse únicamente en la atracción visual de los mismos, sino estar apoyada por una verdadera oferta atractiva: el sueldo, las prestaciones, posibilidades de desarrollo, la empresa misma. Es aquí donde se debe reflejar la investigación sobre el nivel de salarios propuesta en el análisis de puesto.

A través de los anuncios utilizados para difundir la vacante se incluye un medio de contacto con la organización, los mas comunes son vía telefónica y recientemente el correo electrónico.

Cuando se incluye un número telefónico es importante que exista una coordinación y comunicación con la persona que normalmente contesta las llamadas (cuando no es el responsable del reclutamiento), para que se encuentre informada sobre el proceso que se está llevando a cabo, las vacantes y los requisitos generales para cubrir las mismas, los días y horarios de entrevistas, etc., de esta forma se evitan los tiempos de espera para los candidatos o la necesidad de llamar dos o hasta tres veces. Este momento también es el oportuno para comenzar a elaborar la agenda de candidatos.

En caso de ser vía correo electrónico el contacto y el candidato no resultara seleccionado por cualquier motivo, se debe contar con un formato para ser enviado al mismo, en donde se agradezca su interés y se le informe que no ha sido seleccionado, sin embargo, su currículum permanecerá en cartera por la posibilidad de que su perfil cumpla con necesidades futuras de la organización.

Selección de personal

Una característica importante es que el proceso de selección ya conlleva un contacto directo con el aspirante a diferencia del reclutamiento en donde no es tan frecuente, por lo que el respeto a su persona, su dignidad y su situación debe ser una constante en dicho proceso por parte del personal que pudiera tener contacto con el candidato en alguna etapa. Además de que éste contacto aumenta la responsabilidad para tener una buena programación y coordinación de las actividades y entre los responsables que intervienen en las distintas etapas.

Recepción del solicitante

A través de ésta se establece el primer contacto personal del candidato con la empresa, sirve para conocer al aspirante de manera general y poder establecer si cumple con requisitos que tengan que ver con aspectos evidentes (estatura mínima, complexión, facilidad de palabra, entre otros), cuando éstos resultan indispensables para realizar el trabajo. No es menos importante que durante la misma se ofrezca un trato cordial a dicho candidato quien está invirtiendo tiempo y dinero al acudir a la organización. En caso de ser evidente que no reúne los requisitos mínimos es necesario hacérselo saber de manera oportuna y respetuosa.

Un ejemplo de coordinación en la organización y respeto hacia el candidato es el mantener informado al personal de vigilancia (cuando existe), ya sea en forma personal o vía memorando para que facilite el acceso a los solicitantes que acudan a las instalaciones e inclusive posean las listas de los mismos y a su vez les indique hacia dónde y con quién dirigirse.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Solicitud de empleo

Se debe contar con formatos de acuerdo a diferentes niveles para facilitar la comprensión de los mismos, por otro lado, cuando la solicitud es proporcionada por la empresa para ser llenada en el lugar, es necesario contar con algún espacio por pequeño que sea destinado para tal efecto que ofrezca las condiciones necesarias como: mesa para escribir, silla, bien iluminado, carente de ruidos. Por lo que se debe coordinar la disponibilidad de dichos espacios.

El formato debe ser personalizado para la organización, es decir, contener el logotipo así como la razón social de la misma, de manera que se proyecte una imagen de seriedad. Además los impresos deben ser perfectamente legibles.

Entrevista de empleo

Para la fase de entrevista es indispensable reservar dos o tres días de la agenda para la realización de las mismas en forma consecutiva y procurar no mezclarla con otras actividades, de ser posible se deben incluir los nombres de los solicitantes a entrevistar así como el personal de la organización implicado en esta fase.

La coordinación es fundamental ya que el responsable de llevar a cabo las entrevistas debe contar con las solicitudes de los candidatos en forma anticipada con el fin de analizarlas para conocer los puntos que quedan poco claros y profundizar en ellos recordando que la solicitud es una guía para el entrevistador. Por otro lado, durante ésta se debe proporcionar información clara al candidato sobre el puesto, prestaciones, horario, sueldo, para que éste también decida si le interesa continuar con el proceso o no. Aquí resulta nuevamente útil el correcto análisis de puesto y la investigación de nivel de sueldo.

Al igual que en la recepción del solicitante debe existir una coordinación con los responsables de facilitar el acceso del candidato a las instalaciones

Las entrevistas deben llevarse a cabo en espacios destinados para este fin que proporcione privacidad ya que la información recibida es confidencial, de lo contrario, el candidato podría sentirse presionado e incómodo. Esto no siempre sucede, por lo tanto se debe coordinar la disponibilidad de los mismos.

Al llevar a cabo una entrevista con perspectiva social es de suma importancia considerar aspectos socioculturales, tales como: costumbres, religión, familia, hábitos, educación, valores, tradiciones, etc. para así tener una mayor visión y conocimiento más profundo del candidato que permita identificar los conocimientos, actitudes y necesidades que pudiera poseer.

- **Tradiciones**

Son los patrones de conducta que son aceptados y lentos en su cambio, se refieren a la transmisión de ideas, ritos y doctrinas hechas de padres a hijos, quienes les dan continuidad dando con ello el espíritu de los pueblos.

Para los trabajadores es muy importante que en su centro de trabajo sus tradiciones se reconozcan, se respeten y si es posible se fomenten.

En selección de empleados es importante conocer las tradiciones de los que pueden ser futuros empleados ya que aquí se pueden reflejar ausencias, constantes permisos en fechas significativas para ellos.

- **Valores**

Los valores son estimaciones subjetivas que se hacen acerca de otra persona, situación u objeto independientemente de las características reales de estos.

Se pueden identificar los valores que determinan la forma de actuar del individuo y que pueden representar una opción para tomar una decisión adecuada en la selección, son ejemplo de valores: honestidad, libertad, lealtad, respeto, disciplina, etc.

- **Familia**

La familia es un grupo social de gran importancia ya que es aquí donde el individuo inicia su proceso de educación, de desarrollo y por consiguiente de socialización. Es en este grupo, en donde se forjan los valores de una persona en virtud de que aquí desempeña varios roles aprendiendo las funciones más comunes de todo ser humano.

La familia tiene una gran importancia para los trabajadores misma que no se deja de lado cuando éstos acuden a laborar, de hecho la mayor parte de ellos desempeña sus actividades esperando recibir a cambio una recompensa que les permita satisfacer sus necesidades y las de su familia.

Por consiguiente se torna básico conocer la estructura familiar del candidato para poder conocer su forma de vida, predecir su estabilidad, así como detectar sus dependientes económicos lo que permite establecer un comparativo entre los ofrecimientos de la empresa y las necesidades mínimas del candidato, etc.

- **Educación**

La educación puede relacionarse por un lado con la enseñanza en las aulas mediante la cual se adquieren conocimientos y facultades intelectuales a lo largo de éstas. Sin embargo, posee una connotación más amplia ya que incluye las facultades morales que aprende y desarrolla el individuo a lo largo de su vida en donde se incluyen los valores y las costumbres

De esta forma la educación va a determinar muchos elementos de la personalidad que finalmente repercuten en el ambiente en el cual el individuo labora por lo que es necesario conocerlos con anticipación. En cuanto a educación escolar se debe entender que es importante ya que para ciertos puestos se requiere de conocimientos mínimos.

- **Religión**

Es el conjunto de creencias o dogmas a cerca de la divinidad, de sentimientos de veneración y temor hacia ella, de normas morales y prácticas rituales para la conducta individual y social.

Hay personas con un gran apego a su religión y para ellos tiene una importancia fundamental en la realización de su trabajo. En cuestión de selección de personal, si bien es cierto que se debe respetar la libertad de culto, resulta conveniente conocer que tanto pudiera impactar esto a la empresa o inclusive cómo podría aprovecharlo la misma.

- **Costumbres**

Son hábitos adquiridos por la repetición de los actos; los empleados tienen ciertas costumbres que pueden ser positivas o negativas para el lugar de trabajo. Resulta conveniente dentro de lo posible conocer las costumbres del candidato, ya que de ser buenas podrían resultar un factor que influyan positivamente en los

demás trabajadores, por el contrario cuando son malas costumbres es necesario prever que tanto puede afectar su trabajo y el de sus compañeros.

El ser humano es un ser integral y por ello en el ambiente laboral no deja de lado su cultura, siempre está actuando de acuerdo a sus patrones, por lo tanto estos aspectos deben considerarse en la selección de los trabajadores para permitir con ello el conocimiento integral del aspirante.

De tal forma que para lograr un estudio mas detallado se pueden cuestionar aspectos como:

- Principales actividades
- Política, religión
- Ubicación de la vivienda
- Ingreso mensual
- Gasto mensual

Estos datos a simple vista parecerían incongruentes y poco relacionado con el empleo, sin embargo, conviene realizar un estudio minucioso en torno a la persona que se desea contratar, pues si bien, en dado caso de que el sueldo que la empresa ofrece sea inferior al de los gastos mensuales del candidato y éste es el único sostén de la familia, resultaría poco apropiado contratarlo, ya que la necesidad la presentará en el lapso en que se encuentra desempleado, al tener un sueldo fijo que aunque no cubra sus necesidades le permitirán buscar una mejor opción para él y su familia resultando que la empresa sea solo un trampolín que le dio trabajo, ya que ésta no cubre sus expectativas a futuro. Otro ejemplo, cuando el trabajador tiene que recorrer grandes distancias para llegar al lugar de trabajo, aumentan las posibilidades de constantes retardos.

Política y religión es un rubro que permitirá saber si el culto y la corriente política de la persona son considerados sanos para la empresa, aunque se debe

respetar la libertad de culto y de corriente política, resulta conveniente conocer qué tanto pudiera impactar esto a la empresa.

La información recabada en esta etapa sobre los solicitantes puede ser almacenada cuando éstos resulten contratados ya que puede ser útil en diversos procesos al interior de la empresa como planes de carrera, motivación, etc.

Por otro lado, en lo referente a la satisfacción de los empleados, es muy claro que las empresas esperan de ellos máxima productividad o un rendimiento alto en sus tareas. Pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de ellas, esto es, máxima satisfacción en el trabajo, por lo tanto es fundamental entender que el trabajador no sólo presta sus servicios a cambio de una remuneración económica, lo cual definitivamente es importante para este, sin embargo, también busca cubrir otras expectativas tales como:

- Estabilidad económica y de empleo
- Reconocimiento
- Éxito
- Relaciones humanas
- Afiliación
- Logro
- Asistencia médica
- Pertenencia, etc.

Existen algunas señales indicativas de baja satisfacción laboral como la rotación y el ausentismo con sus consecuencias lógicas en la economía y en el funcionamiento de la empresa.

Éstos son algunos de los síntomas de la necesidad de satisfacción, aunque con la deficiencia de no saber cómo se hará. Sólo queda la posibilidad de captar las causas en una entrevista de salida, lo cual resulta inoportuno e ineficaz para los fines que se pretenden.

Por lo tanto, una forma de anticiparse en lo posible a este momento es conociendo a fondo las necesidades del personal desde el momento en que éste se encuentra en proceso de selección, para hacer un balance de qué tanto las características, los ofrecimientos, los programas y las posibilidades dentro de la empresa se adecuan al candidato, con lo que se dará un giro en el que ya no sólo se toma en cuenta lo adecuado del aspirante a la empresa sino también de la empresa al candidato.

Para obtener toda la información necesaria el trabajador social debe contar con una entrevista inicial en donde se investiguen todos los factores sociales del posible candidato que ayude a seleccionar mejor, ya que posee conocimientos que le permiten realizar de manera adecuada un diagnóstico, apoyándose de técnicas como la entrevista y la observación y de instrumentos como el diario de campo y el cuestionario y si es necesario mediante una visita domiciliaria que permita el acceso a más información.

Pruebas de trabajo

Por las características de algunos puestos de trabajo, se hace necesario realizar dichas pruebas para comprobar las capacidades del candidato, (más aún cuando el puesto requiere de ciertos conocimientos técnicos) es importante que sean realizadas por personal calificado para tal acción, o responsables del área que pueda evaluar objetivamente el desempeño de la persona. Se le debe proporcionar al aspirante equipo en buenas condiciones de uso para realizar su prueba. El trabajador social puede participar en la programación y coordinación para llevar a cabo dichas pruebas.

Examen psicológico

En caso de ser una política empresarial o un requisito para cumplir con el puesto estas pruebas deberán ser realizadas por personal capacitado profesionalmente para llevarlas a cabo, su uso deberá ser validado y su información manejada en forma confidencial. Se pueden evaluar rasgos fundamentales, impulsos, habilidades, destrezas, entre otras características. La interpretación y evaluación deberán contener un reporte puntualizando los rasgos más sobresalientes así como las observaciones pertinentes.

Comprobación de referencias

Para llevarla a cabo se establece comunicación con las referencias que el candidato proporcionó en su solicitud, para de esta forma conocer información sobre la opinión que tienen de él en sus anteriores empleos, tiempo que laboró en éstos, sueldo inicial, sueldo final, motivos de separación, entre otros.

Estudio socioeconómico

Esta investigación puede ser necesaria dependiendo del tipo de proceso que se lleve a cabo o bien del grado de responsabilidades y las características que tenga el puesto (manejo y custodia de valores, seguridad de personas o empresas, entre otros), en estos casos se debe conocer el contexto social del candidato, para lo cual se realiza un estudio socioeconómico el cual contempla la visita al domicilio que proporcionó el candidato para entrevistarlo, a sus familiares y conocidos con el fin de conocer a fondo el medio en el que vive y verificar la información que proporcionó en etapas anteriores.

Es en este rubro donde el trabajador social ha tenido mayor participación dentro de la selección de personal ya que cuenta con una metodología, habilidades y capacidades para llevar a cabo una observación estructurada así como un análisis integral del entorno personal, familiar y sociocultural del candidato. De tal forma que el conjunto de conocimientos que posee el trabajador social le permitirán obtener información invaluable para la empresa al momento de tomar decisiones.

Examen médico

Éste debe ser realizado por un médico preferentemente con conocimientos en medicina del trabajo, el cual puede pertenecer a la organización o ser contratado para prestar el servicio. Es importante que el mismo cuente con la información necesaria de las actividades que se llevan a cabo en el puesto de trabajo con el fin de que se evalúe objetivamente si el trabajador cumple con los requerimientos para llevarlas a cabo sin que le representen un riesgo extra.

Decisión final

Éste representa el último paso en la selección de personal, aquí debe contrastarse toda la información obtenida a lo largo del proceso con el fin de establecer las congruencias y las deficiencias que guarda el candidato. Por lo que de ser posible deben participar los diferentes profesionales que intervinieron en las diversas etapas y de esta forma tomar la decisión en grupo para que se le pueda dar mayor validez y objetividad a dicha decisión reduciendo así factores como el favoritismo, la discriminación, subjetividad, prejuicios, entre otros.

Cuando un candidato no resulta elegido, es un buen momento para que el seleccionador con visión social se convierta en orientador, ya que posee información importante sobre el mercado de trabajo y las tendencias del mismo proporcionando al candidato opciones para búsquedas posteriores. De esta forma se puede disminuir la sensación de fracaso por parte del candidato y se tienen más posibilidades de ganar un cliente con lo que esto significa en prestigio e imagen para la organización.

La anterior es una propuesta que parte de un punto de vista de trabajador social que no debe olvidar que un principio es contemplar de manera integral al candidato, obviamente sin dejar de pensar en la organización pero llevando a cabo un equilibrio que brinde el mayor número de satisfactores para ambos.

Se busca combinar dentro de las políticas de reclutamiento y selección un enfoque más social y humano, que sin grandes inversiones propicien un cambio que mejore la imagen de la empresa ante la sociedad y sus candidatos. De igual forma no se pierda la capacidad de filtro del proceso.

CONCLUSIONES

Se considera que hallar a la persona indicada para cada puesto no es de ninguna manera tarea fácil, y que es necesario explorar diferentes facetas del candidato dependiendo de las características y necesidades del puesto a cubrir. También se ha observado que las compañías pueden llegar a sufrir grandes pérdidas reflejadas por ejemplo en baja productividad, rotación, ausentismo, entre otras debido a que la función de contratación se realiza a menudo de manera unilateral y arbitraria.

El candidato tiene muchos intereses involucrados en la cuestión de la selección. En muchos casos todo su futuro se encuentra en juego. Cuando el responsable de selección o de área toma la decisión de si debe contratar a una persona dada para un puesto, o se le debe ascender para un cargo más elevado, asume una gran responsabilidad. Conviene que la decisión sea acertada tanto en bien de la empresa como en bien de la persona.

En la situación de empleo se debe prestar la misma atención a los intereses y necesidades del candidato, como de la organización. Normalmente, no debe haber conflicto entre ambos, pues lo que conviene a la persona también conviene a la empresa. El hacerlo puede traer consecuencias positivas para la organización; en forma interna con empleados mas comprometidos, productivos, reducción de índices de rotación y ausentismo, entre otros. En lo externo la empresa se puede beneficiar al proyectar una imagen de compromiso con las personas lo que puede impactar en aspectos como el consumo de sus productos o la utilización de sus servicios.

Trabajo Social es una profesión que interviene en las problemáticas de la sociedad en general, por lo que su participación puede darse en cualquier organismo social, como lo son las empresas, en donde se ha tenido mayor participación de quienes estudian su composición desde la óptica de lo administrativo.

La literatura de la Administración ha mostrado su ejercicio a fomentar la productividad dentro de las organizaciones, Trabajo Social no difiere de ello y lo acepta como un objetivo fundamental, mismo que debe ser complementado con una visión social que considere al ser humano y todo lo que a él compete como primordial par cualquier estrategia empresarial

Hay pocas experiencias relatadas en relación al tema de reclutamiento y selección de personal.

El trabajador social puede trabajar en el reclutamiento y selección de personal tanto en empresas e instituciones así como de manera independiente en aras de conseguir un mayor reconocimiento, inclusive puede situarse en el otro extremo al participar en actividades dirigidas a buscadores de empleo.

Es indispensable la participación del trabajador social al interior de las organizaciones, en este caso dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal como un profesional sensible ante las necesidades de las personas que responde a preguntas como: ¿qué ofrece la organización a los candidatos?, ¿cómo ofrecerlo?, ¿cómo tratar al aspirante?, etc., y contribuir así a humanizar la organización.

En la actualidad hay poca difusión del desempeño del trabajador social dentro del reclutamiento y la selección de personal, lo cual no permite al egresado contemplarlo como una opción de desempeño laboral.

El trabajador social posee los conocimientos y la capacidad para integrarse en equipos multidisciplinarios y aportar su particular punto de vista.

Cuando el proceso de reclutamiento y más aún de la selección de personal se realizan con ligereza pueden acarrear consecuencias que afecten tanto a la empresa como al nuevo empleado, ya que éste se puede convertir en un portador de frustraciones, mismas que puede llevar a los núcleos familiares, sociales y laborales en que se desenvuelve.

Las actuales tendencias que se están conformando alrededor de la ética y responsabilidad social empresarial, son un punto de partida para que la profesión de Trabajo Social se involucre plenamente en este ámbito por constituir un impulso a la profesión misma.

SUGERENCIAS

Que el profesional de trabajo social que se interese por participar en el reclutamiento y la selección de personal ofrezca sus servicios de manera independiente, es decir, a empresas e instituciones, a través de la formación de un despacho de consultoría.

Dar a conocer a las empresas y a las instituciones sobre la labor del profesionista de trabajo social en el reclutamiento y la selección de personal a través de la bolsa de trabajo de la ENTS, abriéndose así mas posibilidades de empleo para este profesional.

Que los profesionistas de Trabajo Social continúen con investigaciones que se refieran al factor humano y al reclutamiento y la selección de personal con el fin de enriquecer y actualizar la actual bibliografía existente.

Retomar el tema de reclutamiento y la selección de personal para desarrollar investigaciones en las organizaciones que ya emplean a Trabajadores Sociales, para conocer más acerca de las actividades específicas que realiza, la responsabilidad que tiene, en que nivel se encuentra, entre otras cosas.

Profundizar en el tema de la responsabilidad social empresarial y retomarlo buscando sea el punto de partida para una mayor participación y difusión del trabajador social al interior de las empresas o de forma externa como asesor.

Que a partir de los conocimientos y la información a la que tiene acceso el trabajador social al laborar en reclutamiento y selección de personal busque proponer otros temas en los que sería importante su participación, un ejemplo de esto es la desvinculación laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaro Guzmán, Raymundo. **Administración de Personal**. México, Limusa, 1990, 351 p.
- Ander Egg, Ezequiel. **Diccionario de Trabajo Social**. México, El Ateneo, 1984, 392 p.
- Aquino, Jorge. **Recursos Humanos para no especialistas**. México, MACCHI, 1993, 208 p.
- Arias, Galicia Fernando. **Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño**. México, Trillas 2001, 771 p.
- Arias Galicia, Fernando **Administración de Recursos Humanos**. México, Trillas, 1991, 535 p.
- Armstrong, Michael. **Gerencia de Recursos Humanos**. Bogotá, Legis editores, 1991, 266 p.
- Blum, Milton. **Psicología Industrial**. México, Trillas, 1990, 880 p.
- Bonache, Jaime. **Dirección Estratégica de Personas**. Madrid, Prentice Hall, 2002, 570 p.
- Byars, Lloyd L. **Administración de Recursos Humanos**. México, Interamericana, 1983, 428 p.
- Campos Herrera, Laura y otros. **Emprendedores para el Desarrollo Social**. México, Trillas, 2000, 364 p.
- Casas I. Bartol, Joseph. **Como reclutar y seleccionar el personal**. Barcelona, De Vecchi, 1988, 174 p.
- Casas Ratia, Carmen Guadalupe. **El Modelo de Trabajo Social en Empresas y la Organización del Recurso Humano**. Tesis ENTS – UNAM, 1997, 130 p.

Cavazos Flores, Baltasar. **Ley Federal del Trabajo Tematizada y Sistematizada**. México, Trillas, 1995, 629 p.

Coordinación de Vinculación y Servicios Externos Sector Privado. **Apuntes 3ª. Jornada de Trabajo Social en Empresas**. ENTS-UNAM.

Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. México, Mc Graw Hill, 1994, 699 p.

Chiavenato, Idalberto. **Iniciación a la Administración de personal**. México, Mc Graw Hill, 1993, 107 p.

Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México, Mc Graw Hill, 2000, 1024 p.

Dessler, Gary. **Administración de Personal**. México, Prentice Hall Interamericana, 1996, 714 p.

Díaz Guerrero, Rogelio. **Psicología del Mexicano**. México, Trillas, 1996, 414 p.

Dolan, Shimon. **La Gestión de los Recursos Humanos**. Madrid, Mc Graw Hill, 1999, 455 p.

Fernández Arena, José Antonio. **El Proceso Administrativo**. México, Diana 1973, 249 p.

Fingerman, Gregorio. **Lógica y Teoría del Conocimiento**. México, El Ateneo, 1983, 250 p.

Fitz-enz, Jac. **Como Medir la gestión de los Recursos Humanos**. España, Deusto, 1999, 357 p.

García Franco, J. Guillermo / Quiroz Figueroa, María de la Luz. **Ámbitos de Trabajo Social dentro de la industria**. Tesis ENTS – UNAM, 1975, 136 p.

García Regalado, María Elena. **Entrevista de empleo**. México Pearson Educación, 2000, 84 p.

Garza Treviño, Juan Gerardo. **Administración Contemporánea**. México Mc. Graw Hill, 2000, 411 p.

Grados Espinoza, Jaime. **Inducción, reclutamiento y selección**. México, Manual Moderno, 1988, 263 p.

Gómez Mejía, Luis R. **Dirección y Gestión de Recursos Humanos**. Madrid, Prentice may, 2001, 695 p.

Dirección General de Orientación y Servicios Educativos. **Guía de Carreras UNAM 2002**. Secretaría de asuntos estudiantiles. México, UNAM, 2002, 471 p.

Guth Aguirre, Alfredo. **Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos**. México, Trillas, 1994,

Herrera Loyo, Angélica. **Trabajo Social en Empresas**. ENTS-UNAM, 28 p.

Hicks, Herbert / Gullet, Ray. **Administración**. México, CECSA, 1992,

Kisnerman, Natalio. **Introducción al Trabajo Social**. Buenos Aires, Humanitas, 1981,

Malpica Valencia, Verónica. **Propuesta de Motivación Social para Trabajadores**. Tesis ENTS – UNAM 1996, 103 p.

Peña Campuzano, Eloy. **Estrategias Prácticas Para el Reclutamiento y la Selección de Personal**. Manual, módulo II diplomado "Administración Integral y Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones". CEC- ENTS, 2002, 59 p.

Puchol, Luis. **Dirección y Gestión de Recursos Humanos**. Madrid, ESIC, 1995, 419 p.

Ramírez Cavaza, César. **Selección y Reclutamiento de personal en México**. México, PAC, 1993, 120 p.

Revista de Trabajo Social # 44, octubre, noviembre, diciembre 1990. ENTS – UNAM. México. 1990.

Reyes Ponce, Agustín. **Administración de Personal 1ª. Parte**. México, Limusa, 1996, 245 p.

Richino V, Susana. **Selección de Personal**. México, PAIDÓS, 1996, 197 p.

Rivas Miranda, Isabel E. **El quehacer profesional del Licenciado en Trabajo Social dentro de la industria privada**. Tesis ENTS – UNAM, 1987, 68 p.

Robbins, Stephen. **Administración teoría y práctica**. México, Prentice Hall, 1994, 560 p.

Rodríguez Valencia, Joaquín. **Administración de Personal 1**. México, ECAFSA, 1998, 220 p.

Sánchez Barriga, Fernando. **Técnicas de Administración de Recursos Humanos**. México, Limusa, 1993,

Sánchez Rosado, Manuel, compilador. **Manual de Trabajo Social**. México, Plaza y Valdés, 1999, 389 p.

Schultz, Duane. **Psicología Industrial**. México, Mc Graw Hill, 1992, 457 p.

Villa Flores, Antonio. **Seguridad Social: Sueldos, Salarios y Prestaciones**. Manual módulo V diplomado "Administración Integral y Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones". CEC – ENTS, 2002, 61 p.

<http://www.accionempresarial.cl>.

<http://www.wbcds.org>.

<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num10/doc7.htm>