



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

**EL LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL COMO INTEGRANTE DE
EQUIPOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

**T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL
P R E S E N T A :**

Martha Anastasio Estefes

DIRECTOR DE TESIS: MTRA. ELIZABETH GONZÁLEZ SALAZAR

MÉXICO, DF MARZO DE 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

El trabajo está hecho, y todavía queda una parte difícil: dejar constancia de todo lo que debo a tanta gente. Intentaré transmitir mis sentimientos hacia todos los que han hecho posible que esté ahora terminando este trabajo.

Comienzo por decir que es fundamentalmente una labor colectiva, aunque muchas veces no haya compartido mi gratitud con los que me rodean ni con las instituciones que me ayudaron en mi formación, donde supera a todo mi gratitud con la UNAM y en particular, con la Escuela Nacional de Trabajo Social.

Celebro y reconozco la confianza, interés, dedicación y sobre todo paciencia de mi directora de tesis, Mtra. Elizabeth González Salazar. Espero tener la oportunidad de seguir aprendiendo de ti en el futuro. También incluyo las observaciones y correcciones de cada uno de los sinodales. A todos y a cada uno, muchas gracias.

También sé que me debo a mis padres y hermanos, que me han dado la oportunidad de decidir sobre lo que me gusta y de dejarme hacerlo al tiempo propicio, que parecía que nunca iba a llegar...

Para los compañeros presentes y pasados, de los que la lista de favores y satisfacciones es inmensa. Pienso en Coral y en Jesús. En otro grupo llevo en mi corazón a Perla, a Eva, a Olga. También reconozco la condescendencia y el apoyo de Eloísa y de Josefina. Y que puedo decir de tanto apoyo que me otorga Juan Javier; así como de la confianza y comprensión de Orlando y de Ross. No ha de faltar el apoyo técnico, pero también moral, de Joel.

Me falta por mencionar a las empresas, los representantes y los colaboradores de estas, que ayudaron a recopilar parte de la investigación. Por su confianza, en un futuro ofrezco corresponder a otros, lo que hicieron por mí.

Sé que me omití a varios amigos y compañeros. Todos son importantes. Mi agradecimiento ha de hacerse extensivo a todos esos grandes corazones...

Índice del contenido

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1 Conceptos y fundamentos.....	7
1.1 Marco conceptual	8
1.1.1 Conceptos y definiciones	8
1.1.2 Trabajo Social y Trabajo Social en Empresas.....	12
1.2 Análisis comparativo	16
1.3 Teoría General de Sistemas	18
1.4 Selección de personal en el contexto nacional	22
CAPÍTULO 2 Procedimientos utilizados en la selección de personal	26
2.1 Estudio comparativo de textos especializados en Recursos Humanos	27
2.2 Estudio comparativo en tres empresas de servicio	38
2.3 El proceso de selección de personal y Trabajo Social en Empresas	52
2.4 Resultados de la investigación: selección de personal y su relación con el Trabajo Social en Empresas	58
CAPÍTULO 3 Propuesta técnica	61
3.1 Justificación	63
3.2 Especificación técnica y operativa	66
3.2.1 Primera etapa: Delimitar la participación del Trabajador Social en el proceso de selección de personal (insumos).	67
3.2.2 Segunda etapa: Estructurar la intervención de manera técnica (procesamiento)	68
3.2.3 Tercera etapa: Elaborar y aplicar instrumentos (productos)	86
3.2.4 Cuarta etapa: Retroalimentación.	93
3.3 Perfil laboral del trabajador social que se integra a los equipos de selección de personal ..	98
CONCLUSIONES	103
ANEXOS	110
ANEXO 1 <i>Guías de investigación para empresas, con tres instrumentos: (1)Guía de investigación general, (2)Guía de investigación documental, (3)Cuestionario</i>	109
ANEXO 2 <i>Modelo Requisitos para cubrir el puesto</i>	114
ANEXO 3 <i>Recolección de información, con tres instrumentos: (1)Estudio socioeconómico (2)Estudio social (3)Evaluación de la trayectoria laboral</i>	116
ANEXO 4 <i>Informe social para la selección de personal</i>	124
ANEXO 5 <i>Evaluación de la trayectoria laboral</i>	129
BIBLIOGRAFÍA	131

Índice de figuras y tablas

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA No. 1: Cuadro comparativo (Sistemas Similares)	16
FIGURA No. 2: Análisis inductivo	17
FIGURA No. 3: Modelo simplificado de análisis de un sistema	19
FIGURA No. 4: Esquema simplificado del modelo Evaluación de Tareas	68
FIGURA No. 5: El estudio de los puestos de trabajo	70

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No. 1: Análisis comparativo de las fuentes documentales	29
TABLA No. 2: Análisis comparativo ARH (fuentes documentales)	31
TABLA No. 3: Análisis comparativo de los modelos de selección de personal (fuentes documentales)	33
TABLA No. 4: Modelo de selección de personal, texto 1	34
TABLA No. 5: Modelo de selección de personal, texto 2	34
TABLA No. 6: Modelo de selección de personal, texto 3	35
TABLA No. 7: Estudio comparativo de los modelos de selección de personal, respecto a la presencia de Trabajo Social Empresarial (fuentes documentales)	36
TABLA No. 8: Criterio dimensional del individuo: factores físicos-psicológicos-sociales	37
TABLA No. 9: Análisis comparativo de los modelos de selección de personal en tres empresas de servicio	39
TABLA No. 10: Modelo de ARH, Empresa A	41
TABLA No. 11: Modelo de selección de personal, Empresa A	42
TABLA No. 12: Modelo de ARH, Empresa B	44
TABLA No. 13: Modelo de selección de personal, Empresa B	45
TABLA No. 14: Modelo de ARH, Empresa B	47
TABLA No. 15: Modelo de selección de personal, Empresa C	48
TABLA No. 16: Estudio comparativo de los modelos de selección de personal, respecto a la presencia de Trabajo Social Empresarial (tres empresas de servicio)	50
TABLA No. 17: Análisis comparativo de los modelos de Trabajo Social en Empresas	53
TABLA No. 18: Análisis comparativo de los modelos de selección de personal (Trabajo Social en Empresas)	54

Introducción

Introducción

Introducción



Introducción

Con la globalización resulta cada vez más importante que Trabajo Social establezca procedimientos competitivos, debido a que gran parte de las reformas tienen relación con la reducción de las inversiones destinadas a atender los problemas sociales, donde una de las muchas consecuencias es el descenso gradual de las fuentes de empleo para los egresados de la profesión.

De ahí que, ante la exigencia de buscar nuevas alternativas laborales y con el compromiso profesional de promover y participar activamente en la investigación, planeación, realización, administración y evaluación de programas y proyectos orientados al desarrollo social, Trabajo Social ha diversificado su práctica, especializándose en diferentes rubros. Uno de ellos atiende desde hace varios años las exigencias del sector laboral. Se conoce como *Trabajo Social en Empresas*, área que gradualmente se ha ido consolidando en el medio, involucrándose en diferentes actividades, siendo uno de ellas, la selección de personal.

Esta experiencia ha dejado un sinnúmero de iniciativas y enseñanzas; sin embargo, hay que reconocer que el modelo que prevalece actualmente en la selección de personal está orientado a cumplir labores de exclusión. Es decir, se centra en escoger a un número muy limitado de candidatos, con lo que niega las posibilidades de colocación a la mayor parte de los aspirantes, propiciando rechazos masivos.

El principal rasgo de la problemática recae en el hecho de que para incursionar en la selección de personal, el trabajador social que labora en empresas ha tenido que adoptar algunas de estas medidas discriminatorias, hecho que le ha contrariado con su propio propósito institucional.

Al considerar que Trabajo Social cuenta con las metodologías, los recursos, los elementos y los profesionistas adecuadamente capacitados, se ha estructurado un procedimiento que busca favorecer el equilibrio de oportunidades para el empleo, que se presenta con el nombre de *El licenciado en Trabajo Social como integrante de equipos de selección de personal*.

Se trata de una tesis conformada por tres capítulos, además de que incluye apartados adicionales para las conclusiones, los anexos y la bibliografía:

☞ El primer capítulo se denomina *Conceptos y fundamentos*.

Su propósito es definir y ambientar a la selección de personal. Los temas estudiados son: Análisis comparativo, Teoría General de Sistemas, Conceptos y definiciones, Selección de personal en el contexto nacional.

☞ *Enfoques utilizados en la selección de personal* es el nombre del segundo capítulo.

Presenta un análisis comparativo, de tres fuentes. Dos de ellas documentales y un apartado más, que se dedica a analizar casos prácticos. En esta etapa se examina la estructura de los procedimientos que se aplican o se sugieren; después confronta a los modelos entre sí y además, evalúa la relación de los elementos encontrados con el perfil del Trabajo Social.

☞ El tercer capítulo se titula *Propuesta técnica*.

Presenta la justificación y la base metodológica; elementos con los que determina la estructura, el mecanismo y los instrumentos para implementar la propuesta.

☞ Para el cierre, se presentan las *conclusiones*, los *anexos* y la *bibliografía*.

Uno de los propósitos fundamentales es que través de *El licenciado en Trabajo Social como integrante de equipos de selección de personal* se plantea una iniciativa alterna al modelo que actualmente se implementa. La propuesta se basa en sostener que las características, las aptitudes y las capacidades de cada individuo son factores de oportunidad y no de rechazo.

En el procedimiento que se sugiere, cada candidato se somete a varias etapas de evaluación, mediante las que se determina la compatibilidad para ocupar un puesto, con la característica de que puede ser o no el que el aspirante solicita. El procedimiento tiene justificación en la esencia de la profesión, pues reconoce que cada individuo posee conocimientos y capacidades diferentes que pueden ser empleados para ocupar distintos puestos y que en caso de que el resultado de su valoración no sea compatible con la solicitud inicialmente promovida por el aspirante, se pueda sugerir su incorporación en otras oportunidades o en diferentes circunstancias. Esta postura se consolida con las opciones para la integración del personal, en el sentido de señalar se requieren de apoyos para un desempeño satisfactorio, ya sea en la forma de atender necesidades de capacitación o formativas; o bien, indicando que esa persona debe resolver situaciones conflictivas que se determine son limitantes para su desempeño laboral (personalidad, comportamiento, familiares, etc.); y en general, permite determinar cualquier situación que sea importante considerar para la incorporación.

La propuesta se organiza mediante recursos metodológicos de Trabajo Social de Casos, se sustenta con el fundamento teórico-conceptual de la Teoría General de Sistemas, además de que se estructura mediante un análisis comparativo. Todos estos elementos generan un reporte, que organiza la información. Concretamente se puede decir que:

- ☞ Propone una evaluación en correspondencia a las características de la vacante, por lo que es necesario adecuar cada evaluación e instrumentos al perfil de puesto.
- ☞ Plantea la necesidad de clasificar las características y los requerimientos, con los que se organiza una base de datos.
- ☞ Con esta base de datos, los candidatos que no son contratados conforman un banco de información; con lo que se aprovecha la capacidad de los candidatos ya evaluados, agilizándose los trámites de ingreso y optimizando los recursos de la organización.
- ☞ Sugiere la importancia de realizar informes con los datos obtenidos, con diversos propósitos: informativos, analíticos, históricos, para fundamentar proyectos, para planear los programas de capacitación, para llevar el registro de la trayectoria laboral personal, de grupo, institucional; y en fin, un sinnúmero de utilidades.

El trabajador social que esté interesado en este tema, debe de tener en cuenta que la labor del seleccionador implica un alto grado de responsabilidad: la selección de personal impacta directamente en el desempeño de la organización, en el equilibrio de las condiciones de trabajo y hasta en el propio contexto social. Bajo estas circunstancias, debe de dominar ampliamente los temas laborales, a la vez de que tiene el compromiso de emplear sus habilidades de discernimiento y de hacer notar su amplia experiencia en los temas sociales.

Capítulo 1

Capítulo 1

Capítulo 1



Conceptos y fundamentos

En el presente capítulo se hace referencia a los elementos conceptuales y teórico-metodológicos que sustentan la investigación. Se examinan cuatro temas: Marco conceptual, Elementos del análisis comparativo, Teoría General de Sistemas, Selección de personal en el contexto nacional.

1.1 Marco conceptual

Se ha dividido en dos apartados. Una primera parte se dedicará a analizar las expresiones empleadas en el procedimiento de selección de personal. La segunda parte examinará categorías relacionadas con el Trabajo Social Empresarial.

1.1.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES

Marco conceptual

La selección de personal contemporánea se ha estructurado con diversos enfoques, que han surgido desde la propia antigüedad, donde ya se le utilizaba como un medio para la división del trabajo: la asignación de actividades estaba relacionada con las características físicas y con el género; por lo que los hombres de mayor talla eran requeridos para los ejércitos, los esclavos realizaban trabajos rudos, mientras que las mujeres estaban destinadas al hogar.

Existen otros datos históricos interesantes al respecto, que son tomados de un trabajo de investigación llamado *Evolución y desarrollo de la administración de personal*.¹, donde se extrae la siguiente información (resumida): La situación es más o menos similar hasta el siglo XVIII, donde en Francia, específicamente en la Universidad de París, en mayo de 1776 se instituye un concurso para los cargos de doctor egresado de la Facultad de las Artes, donde los funcionarios son clasificados en categorías según el nivel de reclutamiento. Mientras que en el siglo XIX, en Gran

¹ <http://losayala.com.mx/conalep257/Proyecto2/proyecto2.htm>

Bretaña se desarrolló un avanzado sistema de administración de personal estatal, el cual concebía el reclutamiento e ingreso al servicio público a través de adecuados criterios selectivos de personal... Es hasta 1912 que el primer departamento de personal fue instituido en los EE.UU., como una moderna concepción. Posteriormente hacia 1915, se inicia un programa de entrenamiento a nivel de gerentes y empleados. Este se refuerza con el surgimiento de la Primera Guerra Mundial, que propone la moderna concepción de relaciones humanas y desarrollo técnico de la administración de personal. Desde entonces, se han desarrollado múltiples modelos de evaluación, que tienen la característica de establecer parámetros de selección, tomando en cuenta los objetivos del puesto y los de la parte empleadora.

En tiempos modernos, a selección de personal ha sido definida por un gran número de autores. Uno de ellos es Fernando Arias Galicia, quien menciona *es un procedimiento para encontrar al hombre adecuado, a un costo adecuado, que permita la realización del trabajador en el puesto, el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio al individuo y a la comunidad en que se desenvuelve y para contribuir, de esta manera, también a los propósitos de la organización.*²

Idalberto Chiavenato refiere que *la selección de personal es un sistema de comparación y de toma de decisión para la elección de un individuo adecuado para el cargo adecuado.*³

Por su parte, Harold Koontz y Heinz Wehrich definen que: *la selección de personal es el proceso de elegir entre varios candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona más indicada para ocupar un puesto en ese momento o en el futuro.*⁴

Para William Werther y Keith Davis (2000) *es un procedimiento que se usa para decidir el personal más idóneo que cubra las vacantes en una empresa; que somete a los solicitantes a una serie de pasos que permiten evaluar su potencial. Es una de las actividades del subsistema preparación y selección, que integra el modelo de administración de recursos humanos.*⁵

La selección de personal está muy ligada al término **empresa**. El afamado administrador Douglas McGregor ofrece el concepto: *Empresa es una organización empresarial; un sistema mayor que encaja con la sociedad. Las salidas son los productos, los servicios y las retribuciones. De la misma*

² Arias Galicia, Fernando *Administración de recursos humanos* 5ª. Ed. México, Ed. Trillas, 1999 p. 257

³ Chiavenato, Idalberto *Administración de recursos humanos*; tr., German A. Villamizar México, McGraw-Hill Interamericana, c2000 p. 239

⁴ Koontz, Harold; Wehrich, Heinz *Administración: una perspectiva global*; tr. Enrique Palos Báez, Francisco Javier Dávila Martínez 7a ed. México, McGraw-Hill Interamericana, 2004 p. 381

⁵ Werther, William; Davis, Keith *Administración de personal y recursos humanos* México, McGraw Hill p. 205

manera, los individuos son sistemas abiertos en los subsistemas de la organización. Debido a que la organización empresarial varía de acuerdo con el medio que le rodea, se dice que es un sistema orgánico y adaptable. Sin embargo, la adaptación es activa, pues la organización y el ambiente se afectan mutuamente: la organización coopera con el ambiente, de la misma manera que el individuo coopera con aquella. El sistema es dinámico porque soporta los cambios resultantes de la interacción entre los subsistemas, y de estos con el sistema ambiental mayor. La organización empresarial es un sistema sociotécnico que no solo es un conjunto de edificios, fuerza laboral, dinero, máquinas y procesos, sino también una organización de personas que aplican varias tecnologías. Esto significa, entre otras cosas, que las relaciones humanas no son características opcionales de la organización, sino una parte intrínseca. Las relaciones humanas y el comportamiento determinan las entradas, las transformaciones y las salidas del sistema.⁶

A su vez, la empresa está vinculada con el término **organización**, cuya definición es: *Un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial...Existe cuando hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a actuar coordinadamente y desean obtener un objetivo común.*⁷

Falta por desarrollar algunos de los términos comunes, ampliamente relacionados con el tema de estudio. El primero es **administración de recursos humanos**, que se le identifica como: *el área en la que se estudia la manera en que las organizaciones obtiene, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral efectiva.*⁸

Por su parte, la descripción de **puesto** se determina como *el conjunto de funciones, responsabilidades, características y actividades que conforman una actividad específica e impersonal.* Cada puesto puede constar de una o varias **plazas**, las cuales son el número de personas que desempeñan cada puesto. *Por ello, una plaza no es necesariamente una vacante.*

Mientras que **tarea** es una *unidad de trabajo "organizada discretamente" (significa que se puede asignar en diferentes puestos de trabajo) con un principio y un fin claramente definidos.*

Por su parte, el **cargo** es el *conjunto de todas las tareas que debe realizar un trabajador (puede consistir en varias tareas, como mecanografiar, archivar y tomar un dictado o puede estar formado*

⁶ McGregor, Douglas en *Administración de recursos humanos* / Idalberto Chiavenato ; tr., German A. Villamizar México, McGraw-Hill Interamericana, c2000 p. 20-21

⁷ Chiavenato, Idalberto *op.cit.* p. 14-15

⁸ Werther, William; Davis, Keith *op.cit.* p. 560

por una sola tarea); y **nivel ocupacional** es el nivel del trabajador de acuerdo con la jerarquía de la organización (es decir, directivos, empleados, obreros especializados, obreros generales).⁹

Análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de la información. Tiene como meta el estudio de cada puesto y no de las personas que lo desempeñan.¹⁰ Un término con el que se le puede confundir es **diseño de puestos** que es un procedimiento que se utiliza para generar nuevos puestos; es decir, organiza elementos relacionados con la eficiencia, características ambientales (habilidades, disponibilidad de los empleados y entorno social) y conductuales (autonomía y responsabilidad, variedad, identificación y significado de la tarea y retroalimentación).

Un **manual de cargos**, es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o instrucciones sobre la historia, la organización, la política y/o los procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a los candidatos idóneos para ocupar las vacantes disponibles. Cuando estos puestos no pueden llenarse internamente, se deben identificar aspirantes externos. Ante la especialización de varios empleos, se requiere de considerar diversas técnicas, incluso de agencias especializadas, organizaciones profesionales, universidades, diversas entidades oficiales o privadas.¹¹

Los **canales de reclutamiento** son los métodos para hacerse de solicitantes. Los conductos más usuales lo constituyen el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa. Asimismo, en el nivel ejecutivo se emplean los servicios de las agencias "cazadoras de talento". También están los llamados candidatos espontáneos que se presentan en las oficinas del empleador presentando su solicitud o enviando su curriculum vitae.¹²

La **solicitud** es el formato impreso que tiene por objetivo proporcionar información acerca de los candidatos. Refiere datos personales y familiares, preparación académica, antecedentes laborales, referencias personales.

Mientras que la **entrevista de selección** es una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para un puesto. Existen diferentes tipos de entrevista. La **entrevista conductual** se centra en un asunto que se espera que el solicitante resuelva (también es llamada

⁹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No9/Definiciones%20administracin.htm>

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml#ANAL>

¹¹ Werther, William; Davis, Keith *op.cit* pp. 172-173

¹² <http://www.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml#ANAL>

entrevista de solución de problemas). La **entrevista de tensión** se aplica en con responsabilidades apremiantes. La **entrevista estructurada** se prepara con anterioridad. La **entrevista no estructurada** permite formular preguntas no previstas. La **entrevista mixta** combina la entrevista estructurada con la no estructurada.

La **administración de exámenes** es el procedimiento para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Tradicionalmente se consideran el **examen médico**, las **pruebas psicológicas**, las **pruebas de conocimiento**, los **exámenes de desempeño**.

Con la evaluación se busca establecer el **potencial** de un candidato: *se refiere a los recursos emocionales, experiencias, acciones y oportunidades de un individuo para acrecentar sus posibilidades de colocación. Estas se conforman mediante las aptitudes y las habilidades. Las **aptitudes** se vinculan a la capacidad de aprender y/o la disponibilidad para someterse a un entrenamiento; mientras que las **habilidades** son las aptitudes desarrolladas previamente con capacitación y/o adiestramiento.*

La **validez** es la condición del instrumento de selección de tener una relación significativa con el desempeño laboral o con algún parámetro relevante. La **validación de exámenes** es la demostración práctica y racional de la aplicación de las pruebas. La **contratación** es el proceso administrativo que sigue a la decisión de selección y que formaliza una relación laboral.

La **especificidad** define la presencia de una profesión en un determinado sector laboral. La **identidad** se compone de los rasgos internos y distintivos, que le estructuran una imagen social. El **status** es el reconocimiento social que se deriva de las condiciones ambientales en que se desarrolla cada profesión, que le otorgan autoridad y prestigio.

1.1.2 TRABAJO SOCIAL Y TRABAJO SOCIAL EN EMPRESAS

Marco conceptual

Para completar este ciclo de definiciones, es preciso retomar conceptos propios del Trabajo Social para posteriormente ubicar al Trabajo Social en Empresas, a fin de plantear su relación y sus capacidades para desempeñar la actividad de la selección de personal.

El punto de partida es el del **Trabajo Social** como profesión, para lo cual se desarrollarán tres conceptos, tomados de la múltiple variedad de definiciones que se pueden encontrar al respecto. El primero señala que *El Trabajo Social, como una función social, consiste en un sistema de acciones*

que desarrollan individuos e instituciones con el propósito de asegurar y perfeccionar las formas de convivencia social.¹³ Otro acercamiento es *El Trabajo Social es una profesión de fundamentación científica, que trata de buscar la participación crítica y solidaria de los hombres, para la humanización progresiva de la realidad.*¹⁴ Una definición más es *El Trabajo Social dentro de la división social del trabajo se considera como una técnica social que interviene en instituciones que ponen en marcha políticas sociales. La profesión de Trabajo Social es una tecnología social que asimila los contenidos de las ciencias sociales y su finalidad es materializar políticas sociales. Pone en marcha políticas y programas de bienestar y desarrollo social.*¹⁵

Como es ampliamente conocido, la definición del Trabajo Social ha presentado variaciones que han sido influenciadas por factores externos e internos, lo que ha permitido su constante reformulación, por lo que se le ha concebido como arte, técnica, profesión, disciplina, ciencia.

En general, se puede decir que Trabajo Social estudia los aspectos estructurales, dinámicos, sobre su funcionamiento, organización o desorganización de los sistemas sociales, considerando que estos están determinados por el contexto. No acepta la explicación instintiva, entendiendo a esta como las acciones o reacciones mecánicas, que no pueden ser modificables.

Independientemente del área de intervención, Trabajo Social organiza sus procedimientos mediante modelos administrativos: observa, formula, organiza, ejecuta, evalúa planes, programas y proyectos de desarrollo social. Sin embargo, a diferencia de la Administración, como ciencia pura, Trabajo Social tiene el propósito de especializar su actividad, para generar y aplicar procedimientos de equilibrio y bienestar social.

Esta especialización está relacionada con el sector hacia donde se apliquen los conocimientos. Cada uno surge de las demandas de un sector en especial, donde se requiere de atender diferentes situaciones implicadas con la calidad de vida y con el bienestar social. En este sentido, **Trabajo Social en Empresas** emerge ante la necesidad de impulsar el cumplimiento de los derechos laborales, fuente de los principales indicadores de bienestar social, como lo son la economía y el empleo. Persigue el propósito de fomentar la calidad del equipo de trabajo y de la organización, promoviendo la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, la consecución de metas y el ajuste o funcionamiento social del personal dentro de la industria para la cual labora; hechos que a su vez, repercuten en las condiciones personales, familiares y hasta de la sociedad en general.

¹³ CELATS *Revista Acción Crítica* No. 1 Publicación ALAESS-CELATS Lima, Perú 1976 p. 30

¹⁴ *Aproximación a un esquema conceptual para una pedagogía del servicio social* Depto. Pedagógico del Servicio Social de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires Buenos Aires, Argentina, 1980 p. 6

¹⁵ CELATS *Política social: componentes teóricos y estructuración académica en docentes de Trabajo Social en Colombia Cuadernos CELATS* No. 21 Lima, Perú 1979 p. 21

Al respecto, Pincus y Minahan señalan como misión *promover el derecho de todo hombre de tener acceso a los recursos necesarios para vivir, aliviar sus angustias y realizarse. Todo lo cual implica transacciones entre las personas, que deben llevarse a cabo resguardando el respeto a la dignidad humana, la individualidad y la propia determinación.*¹⁶

Mientras que Enrique Di Carlo cita a Mary Richmond, quien *ubica a la profesión en el corazón del proceso productivo...en una diversidad de funciones: servicio de personal, atención individualizada, indemnización por accidentes, flexibilidad laboral, bolsa de trabajo, atención a los sin trabajo y reformas sociales laborales.*¹⁷

Una definición más de Trabajo Social en Empresas: *identifica, diagnostica y contextualiza problemas y necesidades de la empresa, de la organización, de los empleados y los trabajadores desde una perspectiva integral. Engloba los siguientes aspectos: económico, psicológico, sociales, relaciones productivas, relaciones humanas; siempre tendiendo al aumento de la productividad en un ambiente cordial.*¹⁸

Otra cita es: *El trabajador social en empresa realiza acciones con el objetivo de humanizar las relaciones entre la producción y el/la trabajador (a). A su vez favorece el rendimiento de la producción en una forma más humana dentro de un pensamiento de justicia social, en beneficio del mejoramiento de la calidad de vida laboral.*¹⁹

Mientras que **la intervención del licenciado en Trabajo Social en el sector empresarial** señala *que se trata de un profesional con sólidos conocimientos en administración, conocedor de un marco referencial de psicología, de derecho laboral, investigación social, comunicación, computación, inglés, así como métodos y técnicas propias, que enfoca su labor incrementar la productividad, partiendo del reconocimiento del recurso humano*²⁰

Pasando a otros temas relacionados, se da a conocer **el objetivo del Trabajo Social en empresa** *generar procesos de desarrollo que impacten en una mayor productividad; por medio del*

¹⁶ Pincus y Minan *Marco Conceptual para la práctica de Trabajo Social.* tr María Luisa Echeverría. Revista Social Work. 22 (5): septiembre, 1997

¹⁷ Richmond, Mary citada por Di Carlo; Enrique *Teoría y práctica de Trabajo Social en empresa* Buenos Aires, Ed. Hvmánitas p. 35

¹⁸ <http://www.congreso.unam.mx/ponsemdoc/ponencias/250.html>

¹⁹ <http://www.ts.ucr.ac.cr/tfg-lic.htm>

²⁰ <http://fuentes.chs.udg.mx/dvdep/deps/trabajosoceduc.htm>

conocimiento de los factores socio-culturales de la organización y de sus trabajadores, así como la puesta en práctica de programas de atención social.²¹

También se define la **participación del trabajador social**, que puede ser de tipo administrativa (en procesos de planeación, organización, dirección, control; ya sea en las actividades de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño); en recursos humanos (programas de esparcimiento y recreación, relaciones laborales, motivacionales, de desarrollo del individuo, de bienestar familiar); o bien, en programas de comunidad (de enlace empresa-sociedad).

En la práctica, el trabajador social que se dedica a la selección de personal se le identifica con el **estudio socioeconómico**, para el que se localiza la siguiente definición es un instrumento que determina el perfil social del candidato y puede contener datos y antecedentes personales, familiares, laborales; así como un perfil económico y/o psicocultural.

En tanto, el **perfil social** describe las características sociales que presentan los empleados y que inciden en la relación laboral. Permite identificar situaciones que pudieran generar problemas laborales o bien, reconocer posibilidades de desarrollo. De acuerdo a su objetivo pueden realizarse dos tipos de perfil social. Uno de tipo laboral, que enfoca a la sistematización de la relación del trabajador y su entorno laboral. O bien, un perfil de la familia del trabajador, que se dedica a reconocer la familia como unidad de origen para la socialización y el aprendizaje y/o como generadora de debilidades y fortalezas.

Para concluir con el presente apartado, se ha querido realizar una definición que recapitule la información recabada, donde se enfatice la importancia y las funciones del **trabajador social dedicado a la selección de personal**, pues se trata de un término que no se localizó en ninguna de las fuentes consultadas. De esta manera, se obtiene que

En el proceso de selección de personal, el licenciado en Trabajo Social participa o puede participar en un procedimiento integral que identifica, diagnostica y contextualiza el potencial de un solicitante, para ubicarlo en un puesto adecuado a sus características personales. Emplea la metodología de casos, para ofrecer un perfil social. Adicionalmente posee sólidos conocimientos administrativos, económicos, psicológicos, de relaciones productivas, relaciones humanas, derecho laboral, investigación social, comunicación; así como otros métodos y técnicas propias de la profesión. Con el adecuado manejo de estos elementos, cumple con las necesidades de la organización y establece un compromiso social, que busca fomentar las habilidades y las aptitudes de cada individuo contratado.

²¹ ENTS Trabajo Social en empresas UNAM, 2000 23 pp.

1.2 Análisis comparativo

El análisis comparativo permite definir los elementos que caracterizan a cada uno de las situaciones, procesos o hechos que se someten a estudio, ya sea fuentes documentales o casos prácticos. Al mismo tiempo, favorece una valoración general, con la finalidad de definir tanto las diferencias como las semejanzas de los casos evaluados.

El método comparativo tiene muchas y muy diversas modalidades. Para no desviarse del tema principal, la exposición solo hará referencia del modelo aplicable a la presente investigación. Se conoce como *Análisis de sistemas similares*, que forma parte del gran sector de estudios sociales.

Análisis de sistemas similares surge al escoger como objeto de investigación a sistemas idénticos; es decir, procurando que coincidan en el mayor número de variables posibles.

Uno de los exponentes principales del *Análisis de sistemas similares* es Jordi Cais quien define *No se trata de una metodología. Funciona como un marco metodológico.*²² *Es decir, se trata de un método basado en la lógica inductiva, que otorga criterios para verificar las hipótesis, y sustenta el dictamen que valida o no las afirmaciones.*

Este método tiene su origen en las técnicas de investigación social. Su propósito es hacer una aproximación al objeto de estudio mediante la identificación de las variables comparables y así realizar un análisis de similitudes y diferencias. Un ejemplo para la presentación de resultados se presenta en el siguiente cuadro comparativo:

FIGURA NO. 1 Cuadro comparativo (Sistemas Similares)

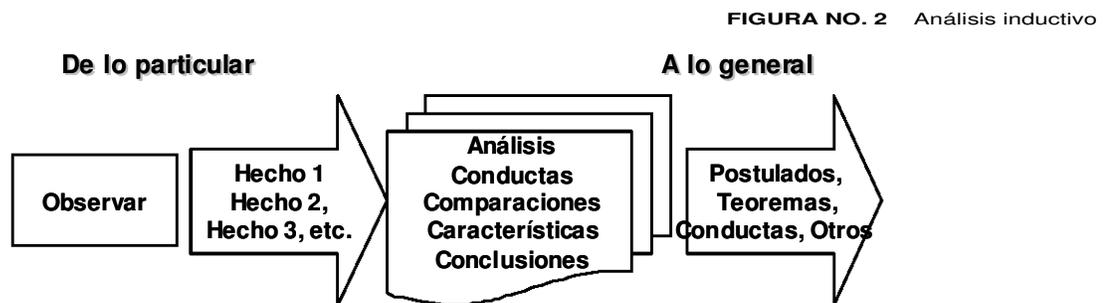
	1	2	3	4	5		
Variables	x1	√	√	√	√	√	<p style="text-align: center;"><u>Simbología</u></p> <p>Rasgo presente en el caso √</p> <p>Rasgo ausente en el caso ∅</p>
	x2	√	∅	∅	∅	∅	
	x3	∅	∅	√	∅	∅	
	x4	√	√	∅	∅	√	
	x5	∅	√	√	√	√	

Fuente: esquema propuesto por Cais, Jordi *Metodología del análisis comparativo* p. 27

²² Cais, Jordi *Metodología del análisis comparativo* Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas, 1997 pp. 25-70

Como se puede observar, una de las principales características en el *Análisis comparativo de sistemas similares*, es la flexibilidad en el uso de las variables. Posteriormente, se da paso al cotejo de elementos teóricos, que permitirá generar enunciados descriptivos y explicativos sobre un fenómeno, que a su vez, se apoyan en el examen cualitativo, de lógica inductiva y no estadística.

Una representación global del razonamiento inductivo se describe en los siguientes términos: *Analiza una porción de un todo: aborda de lo particular a lo general. Su característica es el razonamiento para obtener las conclusiones de hechos particulares, aceptados como válidos, para llegar a postulados generales: Se inicia con la observación individual de los hechos - Se analiza la conducta y características de un fenómeno - Se hacen comparaciones, experimentos, etc. - Se llega a conclusiones universales para postularlas como leyes o principios.*²³ Esta explicación se ilustra con un esquema:



Fuente: "Análisis inductivo" por Muñoz, Carlos en *Como elaborar y asesorar una tesis* p. 191

La combinación de los recursos de en el razonamiento inductivo busca estimular nuevas teorías. Una de las principales se dirige a resolver una paradoja de las ciencias sociales: *el análisis de casos similares con resultados diferentes*.

Con lo anteriormente explicado, se puede prever que para que el análisis comparativo pueda ser aplicado en la fase de investigación del presente trabajo, se deben definir unidades de estudio de contexto similar. El objetivo es coadyuvar el manejo de la información para que se pueda establecer una valoración general, que al mismo tiempo reporte las diferencias y las semejanzas.

²³ Muñoz Razo Carlos *Como elaborar y asesorar una tesis* México, Prentice Hall p. 191

1.3 Teoría General de Sistemas

Características

Definir el enfoque teórico que se utilizará como sustento ideológico facilitará la el manejo y la exposición de la información en la presente tesis.

En este sentido, se utiliza uno de los modelos más populares de investigación que en la actualidad está generando resultados satisfactorios para el planteamiento y resolución de una problemática, es la Teoría General de Sistemas (TGS). También es llamado *enfoque sistémico*.

Una breve explicación histórica se toma de la exposición de los comentarios expresados por Ángela Quintero, en el texto *Trabajo Social y procesos familiares*:²⁴ Sus antecedentes se retoman del postulado aristotélico que con su principio *el todo es más que la suma de sus partes*, recoge el principio sistémico por excelencia: la totalidad.

Se realiza un examen histórico muy concreto: hacia los siglos XVI y XVII, el enfoque es retomado de la descriptiva metafísica de Aristóteles y de la matemática positivista de Galileo. También ejerce influencia en Descartes, quien publica *Discurso del Método*. Posteriormente Newton y Kant refutan el conocimiento reduccionista y mecanicista, y dan paso a la explicación de fenómenos con causalidad de tipo no lineal.

Con estos y otros planteamientos básicos, hacia 1920 el austriaco Ludwig Von Bertalanffy, desarrolla un paradigma de conocimiento, concretado en un postulado que denomino Teoría General de Sistemas. Sin embargo, es hasta 1937 que el autor presenta su teoría, en la Universidad de Chicago: desde la perspectiva de la biología sustituye el término de organismo por el de entidad organizada que comprende grupos y elementos. Describe matemáticamente varias propiedades sistémicas.

Existen otros desarrollos paralelos en los países anglosajones con científicos como Whitehead, y Woodger; en la teoría gestáltica con W. Kolher, en la psiquiatría con Goldstein, en la fisiología con Cannon, en la informática con Shannon y Liber y en la teoría de la comunicación con Rosembhut.

Pero de mucho más reconocimiento e influencia en la consolidación en el enfoque es la cibernética. Norbert Wiener proporciona los referentes sistémicos centrales (1948-1954), como la organización

²⁴ Quintero Velásquez, Ángela María *Trabajo Social y procesos familiares* Buenos Aires, Ed. Lumen pp. 17-37

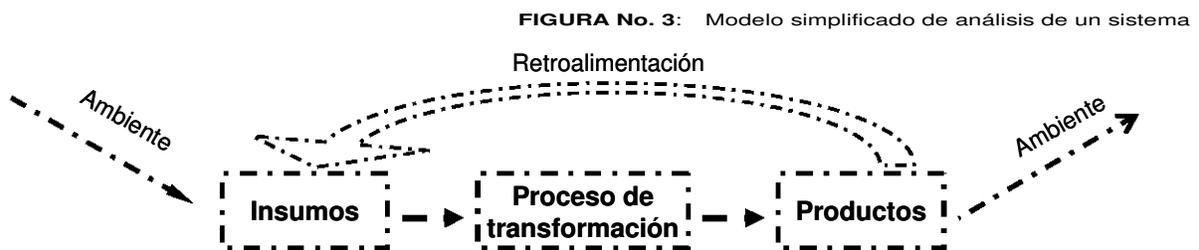
e información. Es decir, la retroalimentación (feedback) y los procesos autocorrectivos u homeostasis.

En las ciencias sociales, destaca el sociólogo Talcott Parsons, creador de la teoría estructural funcionalista. Considera la supervivencia de un sistema depende de un determinado número de condiciones que es preciso describir y estudiar, lo cual expone en su libro *El Sistema Social*.

Como objetivo, la TGS se plantea que todos los sistemas cuentan con elementos, que pueden ser determinados y descritos mediante un método común. El cambio que ocurra en uno de ellos, provoca cambios en los demás y en el sistema como totalidad. Los elementos tienen una relación jerárquica, en combinación en sistemas menores (subsistema) o mayores (suprasistema) de su área de influencia:

- ☞ El suprasistema es un conjunto de sistemas en interacción mutua. Controlan a los subsistemas apareciendo el conflicto entre las necesidades de los suprasistemas y la identidad de los subsistemas.
- ☞ El subsistema se puede definir como un sistema que es parte integrante de otro sistema. Cumple un objetivo propio, pero en función del sistema al que pertenece.

Los elementos básicos de los sistemas son insumos, productos, proceso de transformación; elementos que dan paso al flujo de un sistema, se ejemplifican con la figura 3



Fuente: "El sistema y sus cuatro elementos esenciales" propuesto por I. Chiavenato en *Administración de Recursos Humanos* p.16

Con la conjugación de estos tres aspectos se da lugar a los principios clásicos de los sistemas

- | | |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|
| A) Totalidad: interacción entre las variables | E) Mecanización progresiva: evolución |
| B) Homeostasis | F) Centralización: evolución por tiempo |
| C) Equifinidad: adaptación al ambiente | G) Orden jerárquico: límites |
| D) Retroalimentación | |

Adaptación de la TGS al presente estudio

La empresa se presenta como un sistema abierto, que reconoce su relación dinámica con el medio ambiente y se retroalimenta transformando las entradas en productos. Las empresas son órganos productivos de la sociedad, donde dichas interrelaciones hace que la empresa tenga cambios en sus componentes, estructuras, procesos y demás partes internas para estar a la par con los continuos cambios sociales, buscando el desarrollo productivo. Para que esté en un punto de equilibrio, la empresa debe satisfacer las necesidades del mercado, adquiriendo los recursos, insumos y demás para mantener su ciclo: Producción - Comercialización y Posventa.

Para implementar un análisis sistémico de las empresas u organizaciones se sugiere efectuar la revisión de los siguientes criterios, adaptables a las circunstancias prácticas. Mediante estos, se realizará una pequeña recapitulación sistémica de dos de los temas directamente relacionados a la selección de personal; es decir, *Empresa y Administración de Recursos Humanos*:

Concepto. Como unidad de estudio. Métodos y técnicas. Descripción del flujo de recursos.

De esta manera, el tema *Empresa* se estructura con los siguientes elementos:

- ☛ *Definición*: Toda iniciativa humana que busca reunir a sus recursos humanos y no humanos para lograr el autosostenimiento y obtener ganancias mediante la producción o comercialización de bienes o servicios.
- ☛ *Clasificación de acuerdo a su objetivo*: La empresa u organización se cataloga mediante su A)Objetivo fundacional (mercantiles o sin ánimo de lucro); B)Objeto de la actividad (se refiere a los sectores que se han ligado a las actividades económicas primarias, secundarias o terciarias); C)Tamaño (parámetro de tamaño, ya sea grande, mediana o pequeña); D)Por la forma jurídica (personalidad individual o colectiva, que le otorga derechos y obligaciones).
- ☛ Como *unidad de estudio*: En el sentido de observar a la empresa como sistema abierto, con la característica de presentar dos estratos ambientales. Uno de ellos es el suprasistema, que se compone del macroambiente (aquellos factores económicos, sociales, legales, demográficos, tecnológicos, políticos, culturales, etc.) y el ambiente de tarea (un contexto propio de acuerdo a su clasificación, así como por sus organismos reguladores, sus competidores y su flujo de recursos). El siguiente estrato ambiental se compone de los subsistemas, que básicamente se refieren a los niveles organizacionales, ya sea institucional (directores, propietarios, accionistas), intermedio (encargados de dirigir las estrategias) y operativa (todos los puestos encargados de cumplir los objetivos).
- ☛ *Descripción del flujo de recursos*: eficacia y eficiencia de los factores de la producción. Del ciclo importación-transformación-exportación de energía; así como de la retroalimentación.

Mientras que *Administración de Recursos Humanos*, se integra la siguiente información:

- ☛ *Definición:* Es uno de los subsistemas que conforman a la empresa. Tiene la responsabilidad de planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, persiguiendo sus propios objetivos corporativos.
- ☛ *Como unidad de estudio:* En general, se trata de las funciones y actividades que se desprenden del área. Entre las principales se identifican a la valoración de puestos de trabajo, el reclutamiento, la selección, la inducción formación de personal, la evaluación del rendimiento, los sistemas de retribución e incentivos.

Las partes que componen al sistema, no se refieren exclusivamente al campo físico, sino más bien al funcional. El ciclo depende de la conocida relación: entrada-proceso-salida. Las *entradas* son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, humanos, financieros o de información, y que constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas. Las *salidas* de los sistemas son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que las entradas estas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Las salidas de un sistema se convierten en entrada de otro, que la *procesará* para convertirla en otra salida, repitiéndose este ciclo.

La adaptación de la TGS en el presente estudio depende de características particulares, para los que se requiere de aplicar un procedimiento previamente estructurado. Del texto *Sistemas administrativos*, de Fernando Gabriel Magdalena²⁵; de donde se obtiene el siguiente procedimiento (se presenta una sinopsis): *Las etapas del análisis son: Relevamiento (recolección de datos y sistematización de la información); Diseño (Diagnóstico, diseño global y diseño detallado); Implementación (Planeamiento, tareas previas, lanzamiento y seguimiento). El producto es la diagramación y/o un manual de procedimiento, considerando la estructura propia de un sistema entrada- proceso- archivo-salida. Las adecuaciones al proceso se realizan de acuerdo a las características de la unidad de estudio.*

²⁵ Magdalena, Fernando Gabriel *Sistemas administrativos* Buenos Aires : Macchi, c1992 180 pp.

1.4 Selección de personal en el contexto nacional

La selección de personal no solo está relacionada con conceptos y definiciones. También está influenciada por otros factores que forman parte del contexto nacional y que pueden ser elementos de oportunidad o de rechazo.

La selección de personal es sin duda uno de los problemas más significativos que afrontan en la actualidad las organizaciones. Esto debido a que el recurso humano está directamente relacionado con la productividad o la improductividad al interior de una organización.

Son muchos los factores relacionados: la tasa de desempleo, las condiciones del sector económico, la abundancia o la escasez de solicitantes, los cambios en la legislación laboral; sin embargo, son dos los elementos que son considerados como básicos: el marco legal y el impacto socio económico.

En el entendido de que se trata de temas muy amplios y con muchas variantes de explicación, solo se plantearán las situaciones principales y las que están estrictamente relacionadas con el tema de estudio. Se inicia con el **marco legal**; donde están implicadas numerosas leyes y reglamentos, que especifican las regulaciones a las que está circunscrita la selección de personal y de las demás actividades que tiene la empresa.

El marco legal tiene por objetivo convenir, establecer y mantener relaciones equitativas entre la administración, los empleados y en su caso, el sindicato (se han llegado a considerar como el método más eficaz para resolver los conflictos obrero-patronales). No se trata de una relación lineal, sino que en cada caso están directamente vinculadas a las características del sector donde se aplican, además de que se toma en cuenta las características de la empresa, del departamento, de los puestos.

Se mencionan las principales leyes de relación laboral, por orden jerárquico:

- ☞ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- ☞ Ley Federal del Trabajo
- ☞ Tratados y convenios internacionales
- ☞ Los decretos legislativos que se enmarcan en los principios generales del derecho
- ☞ Los convenios colectivos y los contratos individuales
- ☞ Usos locales y profesionales

También existen premisas de tipo universal, y que tienen relación directa con la selección:

- ☞ Derecho al trabajo
- ☞ Derecho a una suficiente remuneración, que cubra las necesidades propias y familiares
- ☞ Derecho a la libre profesión y a la promoción en el empleo
- ☞ Derecho de los trabajadores y empresarios, para organizar y relacionarse con sindicatos
- ☞ La igualdad de oportunidades en el empleo

Este último postulado es el que se relaciona directamente con la selección de personal. Explícitamente queda plasmado la Ley Federal del Trabajo²⁶, Artículo 56: *Las condiciones en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en esta Ley deberán ser proporcionales a la importancia de los servicios iguales para los trabajos iguales, sin que puedan establecerse diferencias por motivo de raza, nacionalidad, credo religioso o doctrina política, salvo las modalidades expresamente consignadas por esta Ley.*

Mientras que el Artículo 86: *A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, corresponderá trabajo igual.*

Otras disposiciones incluidas en la LFT que delimitan el proceso de selección son:

- ☞ *Artículo 25:* en su fracción III: se deberá tener por escrito el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.
- ☞ *Artículo 47:* se refiere a las rescisiones de contrato sin responsabilidad para el patrón.
- ☞ *Artículo 134:* en su fracción IV, señala como obligación de los trabajadores ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado, esmero, apropiado y en la forma, tiempo y lugar convenidos.

En cumplimiento a la Ley, toda empresa u organización debe de ser precavida al delimitar el ingreso de personal. En México existen procedimientos para denunciar la discriminación, aunque con limitaciones en relación a los modelos que se utilizan en otros países. Por ejemplo, en EE.UU. existe una *Comisión para la Igualdad de Oportunidades de Empleo*²⁷, un organismo que atiende las quejas respecto a la colocación y/o la promoción de puestos de trabajo. Las demandas pueden provenir tanto de solicitantes como de los propios empleados. Esta institución emite las normas de colocación. Entre las más significativas se encuentran las medidas administrativas que todo contratante tiene la obligación de cumplir: presentar registros de empleo, conservar los formatos-solicitud recibidos de los últimos seis meses, elaborar datos estadísticos sobre la plantilla de personal; así como realizar información sobre rangos salariales, sobre compensaciones, transferencias, liquidaciones y otros.

²⁶ www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/pdf/125.pdf

²⁷ <http://www.eeoc.gov/es/index.html>

Para el seleccionador, ajustarse a los parámetros legales implica una gran responsabilidad, porque al mismo tiempo tiene que garantizar la contratación más adecuada para responder a las necesidades y objetivos de la organización. Y aún más, se implica directamente con hechos y fenómenos sociales.

Los relacionados con el desempleo tienen especial importancia, donde gradualmente el número de aspirantes a cada vacante hayan aumentado en forma considerable. Este hecho, repercute en la parte empleadora y en la sociedad en general; además de tiene una relación directa con el desborde de los indicadores regionales y nacionales.

Es por ello que la labor del seleccionador se hace cada día más exigente. De esta relación se derivan una serie de eventos de gran **importancia social y económica**.

Estableciendo un primer parámetro, se puede decir que influye en una gran parte de la población. Tan solo en Agosto de 2005, el IMSS reporta una filiación de 16 539 944 trabajadores²⁸, quienes, con mucha probabilidad, han pasado por un proceso de selección para poder ocupar ese lugar.

Para la organización, el proceso de selección no es un fin en sí mismo, sino es un medio para lograr sus objetivos. Algunos de sus limitantes son los presupuestos y políticas que, se espera que no solo contribuyan al éxito financiero del empleador, sino también en el bienestar de sus trabajadores, y en general, de toda la sociedad. Una cita de Agustín Reyes Ponce, coadyuva a reflexionar sobre esta situación: *Si la administración de personal se constituyera como gestora de los intereses de una sola de las partes, perdería su labor social. Tendiendo incluso, a ser gravosa*²⁹ El personal que interviene en esta actividad se enfrenta a uno de los retos más significativos, en el hecho de que en la práctica hace falta fomentar el criterio de equidad entre el trabajador y el empleador; sustentados en intereses comunes:

- ☛ *Interés en que la organización subsista y/o mejore su rendimiento.* Indiscutiblemente, la desaparición de las fuentes de empleo daña a ambos sectores. Este hecho influye en una de las más grandes complicaciones sociales: el desempleo.
- ☛ *Cuidado y conservación de las instalaciones, maquinaria, equipo.* Todos los elementos relacionados con este tema, como el mejoramiento de los sistemas de productividad, tienen el objetivo de mejorar el rendimiento, y por consecuencia, los beneficios.
- ☛ *Seguridad industrial.* Aparte de los beneficios personales, hay utilidades económicas.
- ☛ *Estabilidad y prestigio social.*

²⁸ <http://www.inegi.gob.mx/est/contenido/espanol/rutinas/ept.asp?=emp29&c=1045>

²⁹ Reyes Ponce, Agustín *Administración de personal, 1ª parte* México, Ed. Limusa, 1976 pp. 25-26

No hay que olvidar que la organización no es una entidad aislada. Se trata de un sistema que puede variar según el momento histórico. El entorno socioeconómico que permite comprender la estructura social, las relaciones de producción y los conflictos sociales, tanto nacionales como internacionales. Por su parte, los factores políticos coadyuvan en comprender la legislación y su vinculación con la sociedad. En esta relación también intervienen un sinnúmero de regulaciones sanitarias, fiscales, etc; así como elementos de su entorno específico como lo son proveedores, clientes, usuarios, competidores, agencias gubernamentales.

Por este motivo, la labor del seleccionador no está restringida a las fronteras de la empresa, sino en un contexto macrosocial, en el que actualmente se tiene como marco de referencia los problemas de empleo y desempleo que agobian al país.

En estas circunstancias, el trabajador social tiene el reto de promover el equilibrio entre los derechos del trabajador y las cuestiones de seguridad y/o de derecho laboral, pues no se puede hablar de desarrollo económico sostenible, sin impulsar la participación equitativa de todos los sectores sociales.

Trabajo Social tiene la oportunidad realizar un análisis de factores e indicadores sociales, para promover diversos cambios en las características del personal de una empresa o sector, o para renovar las condiciones tecnológicas, o bien, para lograr datos estadísticos sobre la composición del empleo y desempleo que coadyuven en el análisis legislativo, etc.

Condición aparte, se identifica el manejo en temas especiales, como lo son el salario y las prestaciones sociales, pues se trata de dos de los elementos de mayor trascendencia, para el trabajador, para la parte empleadora y para la sociedad en general.

Capítulo 2



Procedimientos utilizados en la selección de personal

El objetivo de la presente sección es proveer un diagnóstico de los modelos de selección de personal. Las fuentes de investigación son tres: dos de tipo documental y un apartado que se dedica a analizar casos prácticos.

Descripción del proceso metodológico: Tal como se sugirió en la propuesta de tesis, la presente investigación está estructurada como un estudio comparativo. En un primer momento, permitirá identificar las coincidencias y discrepancias de los modelos que se someten a estudio. Posteriormente, da paso a dos tipos de análisis. El primero, en relación a la presencia de Trabajo Social Empresarial, ya sea como profesión o a partir de sus funciones y actividades. El segundo, con el objetivo de definir factores genéricos, que sirvan para conformar la estructura de una propuesta.

2.1 Estudio comparativo de textos especializados en Recursos Humanos

Investigación preliminar

La modalidad de análisis es de *sistemas similares*, es decir, el estudio de modelos afines. Para hacer un poco más claro este método se puede ejemplificar que niega la posibilidad de comparar hechos sociales con postura teórica opuesta o con una corriente política inconciliable, o presentados en diferente época, etc.

Para implementar el método comparativo de sistemas similares, el análisis documental de la presente etapa cubre con dos requisitos básicos: se buscaron textos especializados en administración de personal y cuentan con la orientación de TGS.

A continuación se presenta un cuadro resumen de los textos que fueron descartados, así como el motivo por el cual no se pudieron utilizar.

AUTOR	NOMBRE DEL TEXTO	EDITORIAL, AÑO	MOTIVO DE RECHAZO ENFOQUE TEÓRICO
A) Arias Galicia, Fernando	<i>Administración de RH</i>	Ed. Trillas, 1999	Proceso administrativo
B) Barranco, Francisco J	<i>Planificación estratégica de RH</i>	Ed. Pirámide, 1998	Admón. estratégica
C) Bohlander, George	<i>Administración de RH</i>	Thompson Editores, 2000	Proceso administrativo
D) Camuz, Guillermo	<i>Admón. integral de empresas</i>	Ed. Trillas, 2001	Enfoque sociolaboral
E) Delgado, Rafael	<i>Formación-orientación laboral</i>	Ed. Donostiarra, 2000	Manual de trabajo
F) Desley, Gary	<i>Administración de personal</i>	Prentice Hall, 2001	Admón. estratégica
G) Dolan, Shimon	<i>La gestión de RH</i>	Mc Graw Hill, 1999	Proceso administrativo
H) Fletcher, Shirley	<i>Técnicas para evaluación</i>	Serie Empresarial, 1999	Por competencias
I) Friedman, Brian	<i>Atraer y retener capital humano</i>	Paidós Barcelona, 1998	Admón. estratégica
J) Kinvox, Kevin	<i>Contrate a los No. 1</i>	Mc Graw Hill, 2001	Por competencias
K) León, María M.	<i>RH1: módulos de aprendizaje</i>	CB de Sonora, 1999	Manual de trabajo
L) Ochoa Valenzuela, Lizeth	<i>Recursos Humanos 1</i>	CB de Sonora, 1999	Manual de trabajo
M) Rugarcía, Armando	<i>El factor humano en la empresa</i>	Prentice Hall, 1998	Reingeniería de procesos
N) Swan, Williams	<i>Escoger al personal adecuado</i>	Ed. Norma, 2000	Proceso administrativo
O) Dessler, Gary	<i>Administración de personal</i>	Pearson Educación, 2001	Reingeniería de procesos

Además de los motivos de rechazo presentados, otra de las inconsistencias fue que no se logró trabajar con textos nacionales: por la orientación teórica (A) o el objetivo (K, L) o por el tiempo que ha pasado desde que fueron editados.

Selección de la muestra

Mientras que los tres textos que cubrieron con los requisitos fueron:

1	Chiavenato, Idalberto	<i>Administración de recursos humanos</i>	Mc Graw Hill, Colombia	2001
2	Koontz, Harold; Wehrich Heinz	<i>Administración. Una perspectiva global</i>	Mc Graw Hill, México	2003
3	Werther, William; Davis, Keith	<i>Administración de personal y RH</i>	Mc Graw Hill, México	2000

Además de ajustarse a las características que se deseaban para el estudio de sistemas similares, los textos cuentan con otras semejanzas:

- ☛ Se trata de textos impresos en México, aunque escritos y publicados en el extranjero. En todos los casos, el original se redactó en idioma inglés.
- ☛ Cada uno es redición de su obra original, aunque la obra ha sido actualizada (conceptos y casos de estudio).

Procesamiento y análisis de datos

Con el objetivo de analizar más detalladamente la postura de cada autor, la información será presentada en tres etapas. Las dos primeras se refieren al contexto: son *Empresa y Administración de Recursos Humanos*, en el entendido de que su comprensión favorece la descripción de la propuesta de cada autor. Se concluirá con el análisis del tema principal: *Selección de personal*.

En cada una de los temas, se aplicará el modelo comparativo. Primero, se utilizará el cuadro de resultados y posteriormente, se dará lugar a una recapitulación de datos. Esto, en el sentido de que se debe de respetar el ciclo del análisis que el mismo modelo sugiere; es decir, primero determinar la comparación y después, favorecer la lógica inductiva, actividad que además, coadyuva en la sistematización.

En lo que respecta al cuadro de resultados, se tiene que mencionar que las variables se establecieron mediante los elementos básicos para el análisis sistémico, que fueron presentados en su oportunidad en el apartado 1.3, y que son

Concepto. Como unidad de estudio. Métodos y técnicas. Descripción del flujo de recursos.

TABLA NO. 1: Análisis comparativo de las fuentes documentales

		TEXTOS			
		1	2	3	
Tema: EMPRESA COMO SISTEMA					
X1	Concepto (enfoque de TGS)	∅	√	√	
X2	Clasificación de acuerdo a su objetivo	∅	∅	∅	
X3	Empresa como unidad d estudio	∅	∅	∅	
X4	Descripción del flujo de recursos	√	√	∅	
Tema: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
X5	Concepto (enfoque de TGS)	√	∅	√	
X6	Clasificación de acuerdo a su objetivo	∅	∅	∅	
X7	ARH como unidad de estudio	∩	∩	∩	
X8	Descripción del flujo de recursos	∅	∅	∅	
Tema: SELECCIÓN DE PERSONAL					
X7	Concepto (enfoque TGS)	√	∩	∩	
X8	Selección de personal como unidad de estudio	√	√	√	
X9	Métodos y técnicas	√	√	√	
X10	Descripción del flujo de recursos	√	√	√	

Simbología

Rasgo presente en el texto √

Rasgo presente con discrepancia ∩

Rasgo ausente en el texto ∅

Un análisis mayormente detallado de cada tema y sus variables se presenta a continuación, identificando el tema de acuerdo al código asignado:

De esta manera, en el Tema: EMPRESA COMO SISTEMA, cada uno de los autores comparte el enfoque sistémico, aunque no la información que ofrecen de este tema:

- ☞ En el texto 1 se caracteriza porque es el que ofrece una mayor información. En su exposición, el autor señala que los sistemas sociales son sinónimo de organizaciones. Sin embargo, el libro carece de una explicación contextual.
- ☞ Los datos que proporciona el libro 2 son sumamente específicos. Su atención se centra en el concepto de empresa y en presentar una breve propuesta sobre el flujo de recursos.
- ☞ El texto 3 solo presenta una definición.

Para la variable *X1 Concepto (enfoque de TGS)*, se integró con información de los textos 2 y 3 *Toda iniciativa humana que busca reunir o integrar recursos humanos y no humanos con el propósito de lograr el autosostenimiento y obtener las ganancias mediante la producción y la comercialización de bienes o servicios. Posee las características de un sistema: recibe insumos, los transforma, exporta productos o servicios al entorno, genera un ciclo de retroalimentación.*

Mientras que de las variables *X2 y X3 (Clasificación de empresa de acuerdo a su objetivo-Empresa como unidad de estudio)* no se obtuvo información.

La variable *X4 Descripción de flujo de recursos*, refiere la eficiencia y eficacia de los factores de la producción. De manera simplificada se puede decir que se compone de:

- ☞ *El ciclo importación-transformación, exportación de energía:* la empresa obtiene insumos del ambiente y necesita de suministros energéticos, materiales, de instituciones, de personas. Puesto que toda la empresa depende de estos insumos, ninguna es autosuficiente: procesa y transforma los insumos en productos acabados, servicios prestados, fuerza laboral, capacitada. Este ciclo constituye la base del sistema abierto como ambiente.
- ☞ *Flujo de retroalimentación:* como ciclos de eventos, receptoras de los elementos del ambiente para determinar sus límites y lograr la homeostasis.

El tema del siguiente bloque de estudio es el Tema: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, por lo que se darán a conocer algunos aspectos de interés. Se inicia por presentar el cuadro comparativo:

TABLA NO. 2: Análisis comparativo ARH (fuentes documentales)

	TEXTO 1	TEXTO 2	TEXTO 3
INSUMOS	∅	▣ - Humanos - Capital - Administrativo - Tecnológico	▣ - Desafíos - Educación - Habilidades
PROCESAMIENTO	▣ ADMINISTRATIVO - Provisión - Aplicación - Mantenimiento - Desarrollo - Seguimiento	▣ ADMINISTRATIVO - Planeación - Organización - Integración - Dirección - Control	▣ POR OBJETIVOS - Fundamentos - Preparación y selección - Desarrollo - Compensación - Relación con el personal
MÉTODOS	▣ - Por objetivos - Por subprocesos - Por políticas - Endógenas - Exógenas	∅	▣ Administrativas, adaptadas a cada etapa
TÉCNICAS	▣	∅	▣
PRODUCTOS	∅	▣ - Bienes - Servicios - Ganancias - Satisfacción - Integración de metas	▣ - Aportaciones en recursos humanos - Trabajadores capacitados - Trabajadores motivados
RETROALIMENTACIÓN	∅	√ Comunicación	∅
AMBIENTE	▣ Ubicación por carácter contingencial	▣ - Oportunidades - Restricciones	▣ - Corporativo - Profesional - Social
BENEFICIOS	La correcta manipulación del proceso administrativo le permite adaptarse al carácter contingencial del ambiente y desarrollar instrumentos que ratifiquen el enfoque sistémico del proceso. Denomina su propuesta como <i>La ARH como proceso</i>	Tiene el propósito de retomar los elementos tradicionales de la administración a través del <i>Enfoque sistémico del proceso administrativo</i>	El proceso administrativo se encuentra implícito en las actividades. Emplea el <i>Modelo de administración de recursos humanos y los subsistemas que lo componen</i>

Simbología	
Rasgo presente en el caso	√
Rasgo presente con discrepancia	▣
Rasgo ausente en el caso	∅

Como se puede apreciar, los autores comparten la interpretación de la TGS; sin embargo, cada texto presenta características particulares:

- ☛ Nuevamente la propuesta 1 es la más específica: precisa el carácter contingencial de la ARH, mediante su carácter multidisciplinario. En su propuesta *Modelos básicos de la administración de personal* adapta a un prototipo sistémico, utilizando las fases tradicionales del proceso administrativo.
- ☛ En el libro 2 solo se esquematiza la propuesta, mediante un gráfico. En términos generales, coincide con el texto anterior.
- ☛ La obra 3 presenta una propuesta totalmente diferente, de administración por objetivos

Pasando a la recapitulación de conceptos, para la variable *X5 Concepto (enfoque de TGS)*, queda la siguiente expresión:

La administración de recursos humanos es uno de los subsistemas que componen a la empresa y que tiene la responsabilidad de planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal para lograr objetivos corporativos que dan origen a la empresa.

Pese a estas diferencias, las propuestas no se contraponen. Se explica: todos los textos ofrecen una explicación sistémica de su modelo, solo que las propuestas 1 y 2 coinciden en adaptar un proceso administrativo, mientras que en el texto 3 se requiere de la guía de los objetivos corporativos.

Mientras que para presentar la variable *X7 ARH como unidad de estudio*, se retoma la afirmación presentada en el capítulo anterior *No existe un modelo determinado para estudiar los subsistemas, por su diferente origen y estructura, adaptable a cada organización.*

El propósito de retomar este concepto es que se puede confirmar su validez: los dos primeros textos desarrollan estructuras administrativas tradicionales, mientras que el tercero propone la utilización de un modelo llamado *administración por objetivos*.

Por su parte, las variables *X6 y X8 (Clasificación de empresa de acuerdo a su objetivo- Descripción del flujo de recursos)* no se obtuvo información.

Fuera de los conceptos que se buscaban analizar, la revisión de esta bibliografía propició la reflexión en el sentido de que la Administración de los Recursos Humanos no siempre se realiza en un departamento especializado. Sin embargo, el problema de organizar sus procesos es extremadamente importante. Varios autores han presentado un sinnúmero de modelos que poseen muchas variaciones entre sí. Todos tienen validez y razón, ya que buscar resolver necesidades particulares.

Una vez revisada la postura de los diferentes autores, el siguiente paso consiste en centrarse en el tema de estudio: **SELECCIÓN DE PERSONAL**. Consiste en obtener la información de la estructura de los modelos y su funcionamiento. Deberá darse especial importancia a encontrar las variables más importantes. En un primer momento, se presenta el cuadro comparativo:

TABLA NO. 3: Análisis comparativo de los modelos de selección de personal (fuentes documentales)

	TEXTO 1	TEXTO 2	TEXTO 3
CONCEPTO	√ Como proceso, con descripción sistémica: - De comparación - De decisión	∩ Se define como proceso (sin explicación sistémica).	∩ Se define como proceso (sin explicación sistémica).
INSUMOS	√ HUMANOS: - Candidatos TÉCNICOS: - Ficha fisiográfica - Elegir las técnicas	√ - Identificar la fuerza de trabajo - Inventario de las personas disponibles - Reclutamiento	√ TÉCNICOS: - Análisis de puestos - Planes de recursos humanos HUMANOS: - Candidatos
PROCESAMIENTO	Como parte del subsistema:	Como parte del proceso administrativo, en la fase:	Como parte del subsistema:
MÉTODO	√ - Provisión de RH - Utiliza las fases de diagnóstico y pronóstico, retomado el método administrativo	√ - Integración de personal	√ - Preparación y selección
TÉCNICAS	√ Correspondencia entre aptitudes y requisitos del puesto: - Entrevistas - Pruebas de conocimiento o capacidad - Pruebas psicométricas - Pruebas de personalidad - Técnicas de simulación	√ Correspondencia entre aptitudes y requisitos del puesto: - Entrevista - Pruebas de inteligencia - Pruebas de habilidad - Pruebas vocacionales - Pruebas de personalidad	√ Ocho pasos - Recepción de solicitudes - Pruebas de idoneidad - Entrevista de selección - Verifica datos y referencias - Examen médico - Entrevista con el supervisor - Descripción realista del puesto - Decisión de contratar
PRODUCTOS	√ Candidatos seleccionados	√ Contratación o promoción	√ Nuevo personal contratado
RETROALIMENTACIÓN	√ Evaluación de resultados mediante indicadores genéricos	√ Evaluación de las limitaciones	√ Valoración (favorable o no) de: - Permanencia en la compañía - Promociones - Desempeño adecuado - Ausencia de conflictos
AMBIENTE	∅	√ INTERNO: - Política de la compañía - Ambiente organizacional - Sistema de compensación EXTERNO - Leyes - Reglamentos - Disponibilidad del administrador	√ INTERNO: - Políticas corporativas EXTERNO: - Mercado de trabajo - Desafíos generales - Consideraciones éticas
POSTURA DEL AUTOR	Como proceso efectivo para contribuir a las necesidades de la organización	Retoma el concepto "contabilidad en recursos humanos" como sistema de medición para los activos humanos.	La selección es la fase más importante de la ARH. La contratación es producto de un sólido proceso de selección.

Simbología	
Rasgo presente en el caso	√
Rasgo presente con discrepancia	∩
Rasgo ausente en el caso	∅

El análisis general de la información recabada es:

- ☛ En la propuesta 1 se desarrollan varias alternativas, previendo que se pueden presentar diversas eventualidades. Se sustentan con el método administrativo.
- ☛ En el libro 2 la información es muy concreta: se presenta un modelo con fases sugeridas y una breve explicación conceptual.
- ☛ En el texto 3 se presenta un solo modelo.

En el marco de la presentación de los resultados del estudio comparativo, se hace necesario identificar especificar los alcances y limitaciones de cada uno de los modelos. No es posible declarar que ya se abordó el tema, si se no se identifican sus propiedades, sino se conocen y analizan todos los elementos que le condicionan.

En este sentido, la explicación del modelo presentado por el TEXTO 1 es el siguiente:

TABLA NO. 4: Modelo de selección de personal, texto 1

ELEMENTOS QUE PARTICIPAN EN EL INSUMO Elementos administrativos que determinan el procedimiento	
METODO ADMINISTRATIVO	Las fases DIAGNÓSTICO y PRONÓSTICO son utilizadas como criterios en el proceso de selección: Como proceso de comparación, por el cotejo de variables: requisitos vs. perfil Como proceso de decisión, la selección implica tres modelos de comportamiento: - Modelo de comunicación: un candidato para una vacante - Modelo de selección: varios candidatos para una vacante - Modelo de clasificación: varios candidatos para varias vacantes (Se ostenta como el más efectivo, por el máximo aprovechamiento de candidatos, eficiencia de los procesos y reducción de costos)
BASE DE INFORMACIÓN	En la ficha profesiográfica se sintetiza la descripción de puestos, los incidentes críticos, requerimiento de personal. Adicionalmente se puede considerar el análisis de cargo en el mercado y la hipótesis de trabajo. Se eligen técnicas de selección que buscan DIAGNOSTICAR y PRONOSTICAR un comportamiento

APLICACIÓN DE PRUEBAS EN ETAPA DE PROCESAMIENTO Establece los criterios de selección	
REVISIÓN DE REQUISITOS	DIAGNÓSTICO por entrevista, que se estructura de acuerdo al objetivo del puesto, por etapas
EXAMEN DE CONOCIMIENTOS	DIAGNÓSTICO real de las habilidades de una persona Medir el grado de conocimientos profesionales o capacidad para ejecutar una tarea
PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	Proporciona un pronóstico potencial de desarrollo: Factor G INTELIGENCIA Factor V COMPRENSIÓN VERBAL: empleo de las palabras Factor W FLUIDEZ VERBAL: facilidad en hablar Factor N CÁLCULOS NUMÉRICOS Factor S RELACIONES ESPACIALES: en dos y tres dimensiones Factor M MEMORIA ASOCIATIVA: memoración visual o auditiva Factor P RAPIDEZ PERCEPTUAL: semejanzas o diferencias Factor R RACIOCINIO: inductivo deductivo Factor PERSONALIDAD: carácter o temperamento
TÉCNICAS DE SIMULACIÓN	DIAGNÓSTICO y PRONÓSTICO de una representación del puesto a cubrir
	Sugerido para: G: todos los puestos V: escritores, poetas W: oradores, vendedores N: no especificado S: diseñadores M: no especificado P: digitadores, auxiliares de oficina R: no especificado Personalidad: no especificado

ETAPA DE RETROALIMENTACIÓN	
MEDIR LA EFICIENCIA DEL PROCESO	DIAGNÓSTICO y PRONÓSTICO: evaluación de resultados mediante indicadores genéricos para medir la eficacia del proceso de establecer una estructura de costo: personal, operación, infraestructura, reclutamiento, selección, costo per cápita

Según el texto, las profesiones que están implicadas en este procedimiento son: psicología industrial, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, medicina laboral, ingeniería en sistemas. No realiza implicaciones directas.

Mientras que el prototipo presentado por el TEXTO 2 es el

TABLA NO. 5: Modelo de selección de personal, texto 2

ELEMENTOS QUE PARTICIPAN EN EL INSUMO Elementos administrativos que determinan el procedimiento	
METODO ADMINISTRATIVO	La selección de personal es parte del proceso Integración de personal que agrupa diversas actividades: - Insumos: identificación de la fuerza de trabajo, inventario de personas disponibles, reclutamiento - Productos: contratación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación, capacitación, desarrollo
BASE DE INFORMACIÓN	La selección de personal es un proceso de comparación: correspondencia entre el individuo y el puesto Se provee de instrumentos utilizados en los insumos: - Diseño de puestos: determinar los requisitos por conocimientos, habilidades, alcances, actividades individuales y grupales - Capacidad del administrador - Reclutamiento

APLICACIÓN DE PRUEBAS EN ETAPA DE PROCESAMIENTO Correspondencia entre las aptitudes y los requisitos del puesto	
REVISIÓN DE REQUISITOS	Establecer criterios de selección para cotejar durante la solicitud y entrevista.
REVISIÓN DE ANTECEDENTES	Verifica referencias laborales o de comportamiento escolar: como técnica parcial; ante la dificultad de conseguir información veraz considerando que está influida por actitudes subjetivas de los entrevistados
PRUEBAS DE CONOCIMIENTO	Descubrimiento de intereses, habilidades, potencial para el aprendizaje
PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	Proporciona un pronóstico de la persona más apta para ocupar un puesto: grado de satisfacción laboral Pruebas de inteligencia: medir capacidad intelectual, memoria, agilidad mental, resolver problemas complejos Pruebas vocacionales: indicar la ocupación más conveniente de un candidato Pruebas de personalidad: características de los candidatos, capacidad de interactuar con los demás, liderazgo

PRODUCTO	
CONTRATACIÓN	Decisión final de admisión, como correspondencia entre individuo y puesto; para el trámite administrativo de ingreso

ETAPA DE RETROALIMENTACIÓN Evaluar las limitaciones al proceso de selección de personal	
LIMITACIONES	Distinguir entre lo que las personas pueden hacer y lo que están dispuestas a hacer. Determina la subjetividad de las referencias laborales Las pruebas psicológicas se consideran discriminatorias

El texto no menciona profesiones implicadas en el proceso

Al TEXTO 3 se le identifica con los siguientes elementos:

TABLA NO. 6: Modelo de selección de personal, texto 3

ELEMENTOS QUE PARTICIPAN EN EL INSUMO		
Elementos administrativos que determinan el procedimiento		
BASE DE INFORMACIÓN	<p>La selección se basa en tres elementos esenciales (insumos):</p> <ul style="list-style-type: none"> - La información que brinda el análisis de puesto: descripción de las tareas, niveles de desempeño - Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo - Los candidatos obtenidos del reclutamiento <p>Hay que considerar elementos del entorno (suprasistema):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aspectos éticos, marco legal y políticas de la empresa 	
APLICACIÓN DE PRUEBAS EN ETAPA DE PROCESAMIENTO		
Depende de un proceso que se llama <i>Idoneidad</i>		
PREELIMINAR	Establece criterios de selección -nivel de estudios, conocimientos, habilidades, experiencia-	para cotejar en una entrevista
EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA	<p>Datos sobre la personalidad (reconociendo su utilidad limitada):</p> <p>Personalidad y temperamento, sugiriendo el empleo de los instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Multifásico de personalidad <i>Minessota</i> - Inventario psicológico <i>California</i> - Guía <i>Guilford-Zimmerman</i> del temperamento - Indicador <i>Myers-Briggs</i> <p>Habilidad lógica y raciocinio a través de la aplicación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación crítica del raciocinio <i>Watson-Glaser</i> <p>Creatividad y habilidad de juicio mediante el empleo de</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prueba <i>Owens de creatividad</i> 	<p>Sugerido para:</p> <p>Ejecutivos de confianza Ejecutivos, gerentes, supervisores Personal de ventas Todos los puestos</p> <p>Ejecutivos, gerentes, supervisores</p> <p>Ingenieros</p>
CONOCIMIENTOS	<p>Información sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de las prácticas de la supervisión - Técnicas de liderazgo - Habilidad verbal, espacial, numérica 	<p>Sugerido para:</p> <p>Gerentes, supervisores Gerentes, supervisores Solicitantes no calificados</p>
DESEMPEÑO	<p>Habilidad para desempeñar las funciones de un puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinación física: <i>Stromeberg de destreza</i> - Visualización especial: <i>Expresión documental Minessota</i> - Habilidad mental y numérica: <i>Prueba para oficinistas Minessota</i> - Simulación del trabajo 	<p>Sugerido para:</p> <p>Dependientes de almacenes Diseñadores Oficinistas Gerentes y otros profesionales</p>
RESPUESTA GRÁFICA	Respuestas fisiológicas, por la utilización del polígrafo	Policías, vendedores a detalle
HONESTIDAD Y VALORES	<ul style="list-style-type: none"> - Actitudes deshonestas o hurto: <i>Prueba Honestidad individual</i> - Actitud ante el trabajo: <i>Cuestionario de opiniones laborales</i> 	<p>Vendedores, cajeros Trabajadores de bajos ingresos</p>
LABORAL	Descripción de la trayectoria laboral (prueba subjetiva)	
EVALUACIÓN MÉDICA	Consumo de drogas, antecedentes genéticos, exposición a sustancias peligrosas	Todos
HABILIDAD TÉCNICA	Evaluación de la idoneidad de un candidato: habilidades y conocimientos técnicos	
DESCRIPCIÓN	Familiarización con el equipo de trabajo	
PRODUCTO		
Como resultado del proceso de <i>Idoneidad</i>		
CONTRATACIÓN	Decisión final de admisión, como correspondencia entre individuo y puesto; para el trámite administrativo de ingreso	
ETAPA DE RETROALIMENTACIÓN		
Sucede en etapas posteriores a la selección		
MEDIR LA EFICIENCIA DEL PROCESO	<p>Retroalimentación positiva: promociones, desempeño adecuado, ausencia de conflictos</p> <p>Retroalimentación negativa: renuncia prematura, niveles bajos de evaluación, despido</p>	

El texto no menciona profesiones implicadas en el proceso

Relación con actividades y/o funciones de Trabajo Social

Con este último cuadro termina la presentación detallada de los modelos de cada uno de los textos. Como se puede observar, gracias a este método de presentación de la información, se facilita la consulta de la información. Sin embargo, hay que recordar que se requiere de identificar los elementos relacionados con el Trabajo Social.

La decisión de realizar una evaluación específica es un reto, en el entendido de que la información documental de Trabajo Social en Empresas no identificó un modelo compatible. Después de varias alternativas se decidió utilizar la propuesta conceptual del apartado 1.1.2, que detalla la relación entre la selección de personal y Trabajo Social.

Se trata de un concepto que reúne las características del Trabajo Social Empresarial y que a su vez, tiene todos los elementos para estructurar un modelo sistémico. Se admite que este criterio puede ser discutible y susceptible de mejoría. Esto dependerá del avance de la investigación:

- ☞ Con el listado de términos y actividades, se construyó el procesamiento
- ☞ El procesamiento se equipara con cada una de las propuestas metodológicas que se encuentran en el estudio, para identificar las coincidencias y las discrepancias
- ☞ Las variables o actividades relacionadas con la profesión
- ☞ Finalmente se esquematizan las coincidencias y discrepancias, además de que se presentará una breve conclusión.

TABLA NO. 7: Estudio comparativo de los modelos de selección de personal, respecto a la presencia de Trabajo Social Empresarial (fuentes documentales)

	TEXTO 1	TEXTO 2	TEXTO 3
PERFIL INDIVIDUAL	DETECCIÓN DE ACTITUDES PERSONALES Y FAMILIARES, QUE PUEDAN INFLUIR EN EL ENTORNO LABORAL		
Antecedentes personales	∅	√ Declarados en la solicitud y durante la entrevista	√ Declarados en la solicitud y durante la entrevista
Antecedentes familiares	∅	√ Declarados en la solicitud	√ Declarados en la solicitud
Influencia del ambiente familiar en el entorno laboral	∅	∅	∅
LABORAL - ECONÓMICA	SE REQUIERE DE IDENTIFICAR SU TRAYECTORIA LABORAL, RELACIONADA CON SU EXPECTATIVA ECONÓMICA		
Antecedentes laborales	∅	√ Verifica referencias y comportamiento laboral	√ La referencias y comportamiento laboral
Ingreso, egreso, expectativas, status	∅	√ Declarados en la solicitud	√ Declarados en la solicitud
PERFIL PSICULTURAL	HACE REFERENCIA AL ASPECTO SOCIOCULTURAL DE CADA INDIVIDUO, INFLUENCIADO POR EL AMBIENTE Y CONTEXTO.		
Cultura, educación	▣ Determinada en la entrevista	▣ Determinada en la solicitud y durante la entrevista	▣ Determinada en la evaluación preliminar (solicitud-entrevista)
Personalidad	▣ Abordada por la psicometría: inteligencia, comprensión verbal, fluidez, cálculos numéricos, relaciones espaciales, memoria asociativa, rapidez perceptual, raciocinio	▣ Abordada desde el enfoque de la psicometría: pruebas vocacionales, inteligencia, personalidad	▣ Abordada desde la psicometría: personalidad, temperamento, habilidad, lógica, raciocinio, creatividad, habilidad de juicio
Salud	∅	∅	▣ Abordada por la medicina industrial y por pruebas de laboratorio
Religión, tradiciones, costumbres, redes	∅	∅	∅
MÉTODOS Y TÉCNICAS DE TS	TRABAJO SOCIAL DE CASOS, GRUPOS Y/O COMUNIDAD		
Métodos de TS	∅	∅	∅

SIMBOLOGÍA	
Rasgo Presente en el texto, compatible con conceptos de Trabajo Social	√
Rasgo presente en el texto, con discrepancia a conceptos de Trabajo Social	▣
Rasgo ausente	∅

Con los resultados de este análisis, se puede afirmar que no es tan certera la exclusión de los elementos considerados por el Trabajo Social, solo que con dos particularidades:

- ☞ Las actividades se encuentran dispersos a lo largo de cada modelo
- ☞ Algunos elementos se identifican con un enfoque distinto que ofrece la profesión

Para concluir la evaluación de las fuentes documentales se expone un último cuadro, que resume las características integrales de evaluación: físicas, psicológicas y sociales; y que es producto del proceso de análisis comparativo. Será retomada durante el avance de la investigación y aún, en la elaboración de la propuesta:

TABLA NO. 8: Criterio dimensional del individuo: factores físicos-psicológicos-sociales

ELEMENTOS	INDICADORES
Física	<ul style="list-style-type: none"> - Compleción: estatura, peso, talla - Tipo de sangre - Estado general de salud
Psicológicas	<ul style="list-style-type: none"> - PERSONALIDAD - Características individuales: autogestión, autocontrol, disciplina, liderazgo, honestidad, responsabilidad - Capacidad de interacción social: adaptación, iniciativa, toma de decisiones - ACTITUDES - Curiosidad mental, equidad, entusiasmo - APTITUDES - Flexibilidad mental - Visión global - Razonamiento lógico - Capacidad de organización - Análisis, solución de problemas, creatividad
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> - LABORAL - Puesto que desempeñó - Fecha de ingreso y de salida - Sueldo inicial y final - FACTORES ECONÓMICOS - Expectativa salarial - Ingreso y egreso mensual. Otros ingresos. - Presupuesto familiar - VIVIENDA - Características de la vivienda - Alimentación, vestido, educación, recreación - CULTURALES - Contexto cultural - Contexto tecnológico - Recursos técnicos de su profesión - Psicopedagógicos - JURIDICOS - Leyes y reglamentaciones

Es pertinente mencionar que los factores no pueden encasillarse rígidamente. Por ejemplo: una enfermedad puede tener un origen hereditario, estar condicionado por una economía adversa; hecho que repercute en su personalidad y en su relación familiar.

2.2 Estudio comparativo en tres empresas de servicio

Investigación preliminar

El objetivo del presente apartado es identificar la actividad que al respecto de la selección de personal se presenta en tres empresas de servicio. El estudio de estos casos prácticos favorecerá integrar información para responder a la interrogante ¿Que factores son importantes para mejorar el método que implementa Trabajo Social?

No fue una labor fácil el conseguir la autorización de las empresas. Se explica que inicialmente había la expectativa de acceder a un número mayor de organizaciones, sin embargo, no fue así. Después de acudir a varios sitios y obtener negativas, se consiguió la colaboración de tres organizaciones. Dos ofrecimientos ayudaron a lograr la colaboración. Primero, refrendar el objetivo del estudio, en el sentido de que únicamente se busca identificar, y en su caso, reafirmar la participación del trabajador social en el procedimiento de selección de personal. Este comentario responde al hecho de que cada empresa expresó su temor en que se tratase de una evaluación que les generara críticas, pues cada una considera que posee el mejor método. Segundo, se garantizó mantener la confidencialidad de las empresas en estudio. Este compromiso se hizo a partir de que las organizaciones mencionaron su susceptibilidad por publicar sus métodos e instrumento, ya que consideran que son modelos privados, que no desean difundir.

Selección de la muestra

Para recopilar la información de manera ordenada, se diseñaron guías de investigación presentadas en el anexo 1. Son tres los instrumentos:

- ☛ **Guía de investigación general:** Es el instrumento que sirve para orientar los temas de investigación. No tiene el propósito de ser aplicado.
- ☛ **Guía de investigación documental:** Se utiliza para organizar la información de manuales, oficios y otros documentos que la empresa haya emitido a propósito de los objetivos corporativos, de administración de personal, de manual de puestos.
- ☛ **Cuestionario:** Se va a aplicar una entrevista estructurada, que está impresa en este instrumento. Los entrevistados son los participantes de los equipos de selección de personal. Mediante este se va a recopilar y organizar la información.

El levantamiento de datos sucedió en el periodo: 18 al 29 de marzo de 2004

Procesamiento y análisis de datos

En esta primera faceta, el cuadro recapitula los factores determinantes de los modelos que utilizan estas tres empresas. Habrá que decir que cada una de las empresas estudiadas está estructurada con enfoque administrativo, por lo que su procedimiento ha tenido que ser adaptado a la TGS.

TABLA NO. 9: Análisis comparativo de los modelos de selección de personal en tres empresas de servicio

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
INSUMOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnicos: - Requisición del cliente - Elaboración del perfil - Vacantes - Técnicas de selección Humanos: - Externos: candidatos - Internos: equipo de evaluación (psicólogo, médico, trabajador social) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnicos: - Requisición del cliente - Perfil único del puesto - Vacantes - Métodos de reclutamiento Humanos: - Externos: candidatos - Internos: equipo de evaluación (psicólogo, médico, trabajador social) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnicos: - Requisición de personal - Fichas fisiográficas Humanos: - Externos: candidatos - Internos: equipo de evaluación (tres psicólogos, dos evaluadores técnicos, dos secretarías)
PROCESAMIENTO			
MÉTODO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrativo: planeación, organización, dirección, control ✓ Entrevista inicial 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrativo: planeación, organización, dirección, control ✓ ENTREVISTA, si cubre requisitos: - Datos personales - Constitución física - Trayectoria laboral - Expectativa económica 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrativo: planeación, organización, dirección, control ✓ ENTREVISTA, si cubre requisitos: - Características - Trayectoria laboral - Expectativa económica
TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> ∅ ✓ EXAMEN MÉDICO: - Condición física - Estudio de laboratorio ✓ EXAMEN PSICOMÉTRICO: - Coeficiente intelectual - Estilo de trabajo - Estilo de pensamiento - Escala de valores ✓ ANTECEDENTES LABORALES: - Trayectoria laboral - Reporte de su desempeño ✓ REPORTE SOCIOECONÓMICO: - Datos familiares - Domiciliares - Citación económica ∅ 	<ul style="list-style-type: none"> ∅ ✓ EXAMEN MÉDICO: - Condición física - Estudio de laboratorio ✓ EXAMEN PSICOMÉTRICO: - Coeficiente intelectual - Personalidad - Coordinación visomotora ✓ ANTECEDENTES LABORALES: - Trayectoria laboral - Reporte de su desempeño ✓ REPORTE SOCIOECONÓMICO: - Datos familiares - Domiciliares - Citación económica ∅ 	<ul style="list-style-type: none"> ∅ EXAMEN TÉCNICO: - Conocimientos teóricos - Experiencia práctica ∅ EXAMEN PSICOMÉTRICO: - Coeficiente intelectual - Escala de valores - Aspectos del trabajo ∅ ANTECEDENTES LABORALES: - Trayectoria laboral - Reporte de su desempeño ∅ Capacitación (únicamente para Operativos Tipo A): - Mecánica - Relaciones humanas - Educación vial - Primeros auxilios
PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se ofrece un reporte integral que busca cubrir los requerimientos del cliente para seleccionar a un candidato 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un solo procedimiento para seleccionar candidatos. Se presenta reporte. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Son diversas las rutas y los reportes de evaluación.
RETROALIMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtener experiencia en abordar diferentes puestos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtener experiencia y prestigio para lograr futuros contratos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacer los requerimientos de cada área y obtener su aprobación
AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Interno: políticas de la empresa Externo: integrado al medio de las empresas outsourcing 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Interno: políticas de la empresa Externo: regulado por un sistema legal (SSP y STPS), así como competitividad en el sector 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Interno: políticas de la empresa Externo: regulado por un sistema legal (SCT y STPS), así como competitividad en el sector

Simbología	
Rasgo presente en el caso	✓
Rasgo presente con discrepancia	∅
Rasgo ausente en el caso	∅

FUENTE: Cuadro comparativo realizado a partir de la información recabada en Empresa A, Empresa B, Empresa C (Marzo de 2004)

Este cuadro comparativo también permite iniciar con el estudio de cada uno de estas organizaciones. Al igual que en la etapa anterior, la información se presentará de manera muy concreta; buscando especificar los alcances y limitaciones de cada uno de los modelos.

CONDICIONES DE LA EMPRESA A:
Empresa que ofrece servicios outsourcing en reclutamiento y selección de personal.
Presta sus servicios desde hace siete años. Su única sede es el D.F.

La variable X2 *Clasificación de la empresa de acuerdo a su objetivo*

Objeto fundacional	Mercantil
Objeto de la actividad	Nivel terciario, en el nivel subsector de servicios a empresas
Tamaño	Pequeña
Forma jurídica:	Colectiva (S.A. de C.V.)

Variable X3 *Empresa como unidad de estudio (generalizado):*

Suprasistema: En un panorama general del ambiente de tarea y macroambiente, la empresa ocupa el 25% de su capacidad (respecto a las actividades de una empresa outsourcing)

La actividad más antigua del outsourcing se presenta en los despachos de reclutamiento. En México, sucede desde hace 50 años. Uno de los más representativos es American Chambers, quien contacta un candidato con la vacante de una tercera empresa, cobrando una tarifa.

La consolidación de este mercado proviene de los recortes de personal generalizados en innumerables organizaciones, con el argumento de que los costos por salario, prestaciones y compromisos para el retiro son mayores si se contrata directamente.

Las agencias, para afianzarse y obtener nuevos clientes, gradualmente han incorporado otros servicios: selección, capacitación, valuación de puestos, clima laboral, administración de nómina, asesoría sobre sueldos y salarios, auditorías administrativas.³⁰

Subsistemas que conforman a la empresa:

Nivel institucional:	Socios (2)
Nivel intermedio:	Gerente general (Contador Público)
Nivel operativo:	Planta: Psicólogo (1) Trabajador Social (1) Mensajero (1) Honorarios: Médico (1) Psicólogo (1)

Subsistemas para la ARH:

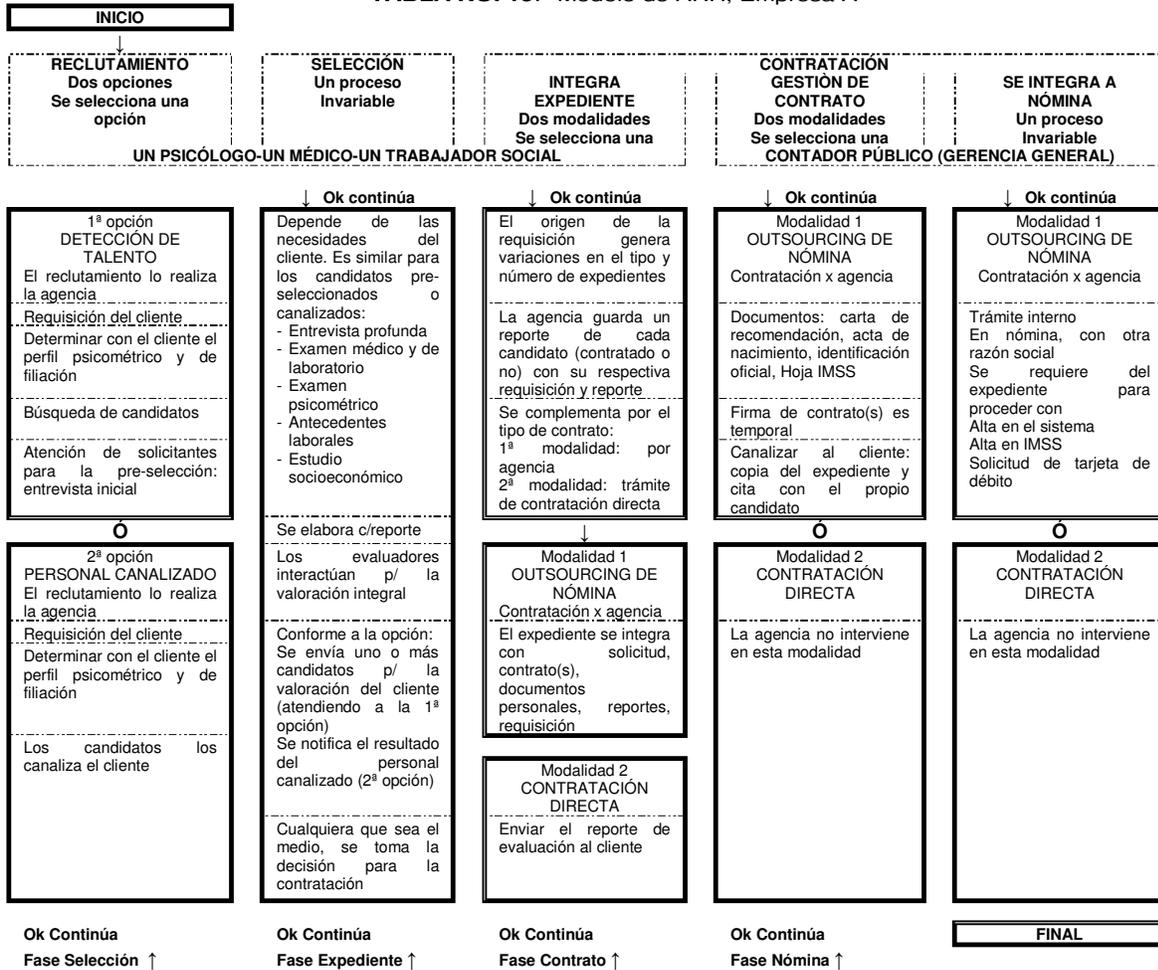
No existe un escrito que determine el modelo de ARH que se implanta. Sin embargo, la ausencia de un documento no significa que no se emplee un método. Por medio de las entrevistas se determinó que se utilizan las etapas del método administrativo.

³⁰ Werther, William; Davis, Keith *op.cit.* p. 532

Al respecto, los entrevistados coincidieron en declarar que su trabajo depende de las necesidades de cada cliente y/o proyecto, donde la mayor afectación se espera precisamente para el propio proceso de selección de personal.

Se ha decidido presentar un esquema para revisar las posibles variantes del proceso de integración de personal:

TABLA NO. 10: Modelo de ARH, Empresa A



FUENTE: Adaptado del análisis de Empresa A *Manual quienes somos, qué hacemos* (Marzo de 2001) y Entrevistas (Marzo de 2004)

Mientras que el proceso de selección de personal se esquematiza de la siguiente manera:

TABLA NO. 11: Modelo de selección de personal, Empresa A

ELEMENTOS QUE PARTICIPAN EN EL INSUMO	
REQUISICIÓN DEL CLIENTE-VACANTE	Determinar las características del servicio: modalidad, puesto, número de vacantes, perfil psicométrico, filiación
RECLUTAMIENTO	Las actividades dependen de los requisitos formulados por el cliente (modalidad 1 ó 2)
APLICACIÓN DE PRUEBAS EN ETAPA DE PROCESAMIENTO	
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	
El siguiente es el proceso sugerido para las dos modalidades. En caso de aplicarse todo el proceso, el orden es	
Examen físico	Entrevista profunda
Examen psicométrico	Antecedentes laborales
Técnicas directas, que se aplican en una sola cita	Socioeconómico
	Técnica indirecta
	Técnica externa
ENTREVISTA INICIAL	
Para identificar si se apega a los requisitos del puesto	
EXAMEN FÍSICO	Actividad de un Médico Cirujano 30 mins. p/ exploración + 2 días laboratorio
DIAGNÓSTICO SOBRE	Revisión corporal, teniendo como instrumentos de apoyo la entrevista estructurada y pruebas de laboratorio
A) Condición física	- Exploración física: talla, presión arterial, agudeza visual, tatuajes, cicatrices
B) Examen de laboratorio	- Antecedentes traumáticos. Antecedentes heredo familiares
	- Hábitos personales: tabaquismo, alcohol, práctica de deportes
	- Examen de laboratorio: biometría hemática, examen general de orina
ENTREVISTA	Actividad de un Lic. Psicología 30 minutos, en promedio. No presenta reporte
A) Datos personales	Después de utilizar una presolicitud, se realiza una entrevista no estructurada. La información sirve de apoyo p/el reporte
B) Escolaridad	- Género, edad. Situación familiar, número de dependientes, nivel de responsabilidad
C) Experiencia laboral	- Escolaridad. Cursos. Capacitación.
	- Trayectoria y experiencia laboral. Estabilidad.
PSICOMETRIA	Actividad de un Lic. Psicología 3.5 para aplicar baterías + 1.5 hrs. Interpretación y elaborar reporte
DIAGNÓSTICO y PRONÓSTICO de	En una batería, minimamente se aplican cuatro pruebas 1 de Inteligencia, 2 p/personalidad, 1 proyectiva
A) Coeficiente intelectual	Con el cliente se determina el perfil psicométrico. Los posibles factores a valorar son:
B) Estilo de trabajo	Visión de negocio Sensibilidad Autoestima Trabajo en equipo Liderazgo
C) Estilo de pensamiento	Negociación Control administrativo Creatividad Orientado a resultados Comunicación
D) Escala de valores	Planeación Nivel de frustración Actitud de servicio Apertura al cambio Iniciativa
	Organización Enfoque estratégico Responsabilidad Delegación de funciones
	Las baterías se forman con las siguientes pruebas:
	Therman-Merrill Cleaver Expert 16 FP Machover
	Wonderlick Harman Minessota Gordon Grafología
	Barsit Spranger Edwards Colores
REFERENCIAS LABORALES	Actividad de un Téc. en Trabajo Social 1,5 días, depende de la respuesta
DIAGNÓSTICO sobre	Se realiza mediante una entrevista estructurada. Su reporte se integra en el estudio socioeconómico
trayectoria laboral	Visita las empresas donde ha laborado: los cinco últimos años o los tres últimos empleos
	Puestos desempeñados, nivel salarial, capacidad, estabilidad, comportamiento, responsabilidad, motivo de separación
ESTUDIO SOCIOECONÓMICO	Actividad de un Téc. en Trabajo Social 3 días, en promedio
DIAGNÓSTICO sobre	Se realiza mediante una entrevista estructurada. El reporte en el estudio socioeconómico
A) Datos familiares	Se entrevista al solicitante en su domicilio. Previa cita.
B) Domiciliares	Confirma datos personales y de residencia. Distancia con la empresa contratante.
C) Económicos	Estructura familiar. Número de dependientes. Dinámica familiar.
	Declaración de bienes muebles e inmuebles.
PRODUCTO	
CUMPLIR EL CONTRATO	Tiempo máximo de entrega de un expediente: 5 días hábiles
	Decisión sobre contratación, entrega del expediente, trámite administrativo de ingreso
ETAPA DE RETROALIMENTACIÓN	
Obtener experiencia en abordar diferentes puestos	

FUENTE: Adaptado del análisis de Empresa A *Manual quienes somos, qué hacemos* (Marzo de 2001) y entrevista por Cuestionario (Marzo de 2004)

Buscando definir con mayor certeza el procedimiento y las actividades, a través de las entrevistas se realizó un ejercicio de especificidad e identidad. Los resultados son los siguientes:

GERENTE GENERAL (masculino)	
<i>Grado escolar:</i>	Lic. Contaduría Pública (título y cédula)
<i>Principales funciones:</i>	Regula los procesos administrativos y contables. Jefe y responsable de administrar los proyectos
<i>Jornada laboral:</i>	45 hrs. a la semana, de lunes a viernes
<i>Ingreso económico:</i>	\$12,500 mensuales, más prestaciones superiores a las de Ley
<i>Profesionista por el que puede ser sustituido</i>	Pese a que se niega esta posibilidad, se acepta que un L.A. o un L.A.E. puede ocupar el puesto y que necesariamente debe de poseer conocimientos administrativos, contables, financieros, fiscales, jurídicos; por mencionar los principales.
MÉDICO (masculino)	
<i>Grado escolar:</i>	Médico cirujano (título y cédula)
<i>Principales funciones:</i>	Diagnóstico sobre la condición física mediante entrevista, exploración, pruebas de laboratorio
<i>Jornada laboral:</i>	30 hrs. a la semana, de lunes a viernes
<i>Ingreso económico:</i>	\$8,000 mensuales. Por honorarios
<i>Profesionista por el que puede ser sustituido</i>	La opción fue negada. Se cree que ninguna otra profesión posee los conocimientos necesarios para desempeñar este puesto. Se asegura que su actividad es <i>especializada</i> .

PSICÓLOGO (masculino)	
<i>Grado escolar:</i>	Lic. Psicología (título y cédula)
<i>Principales funciones:</i>	Preparación, aplicación e interpretación de baterías psicométricas. Integrar el expediente.
<i>Jornada laboral:</i>	45 hrs. a la semana, de lunes a viernes
<i>Ingreso económico:</i>	\$7,500 mensuales, más prestaciones de Ley
<i>Profesionista por el que puede ser sustituido</i>	Se negó rotundamente esta posibilidad. Se ha generalizado la presencia de este profesionista, no solo en la selección de personal, sino en diversas funciones y actividades

TRABAJADOR SOCIAL (femenino)	
<i>Grado escolar:</i>	Téc. en Trabajo Social
<i>Principales funciones:</i>	Realiza la investigación laboral y la visita socioeconómica
<i>Jornada laboral:</i>	45 hrs. a la semana, con la posibilidad de extender el horario, por razón de las visitas domiciliarias.
<i>Ingreso económico:</i>	\$4,500 mensuales, \$500 por gastos de transportación, más prestaciones de Ley
<i>Profesionista por el que puede ser sustituido</i>	Se admite que en la historia de la agencia se ha contratado personal no calificado (con bachillerato). Las actividades del puesto están catalogadas como sencillas. Por otro profesionista, puede ser un sociólogo o un psicólogo.

CONDICIONES DE LA EMPRESA B
 Empresa que provee elementos de seguridad.
 Presta sus servicios desde hace dieciséis años. La sede en el D.F. se estableció hace once años

La variable X2 *Clasificación de la empresa de acuerdo a su objetivo*

Objeto fundacional	Mercantil
Objeto de la actividad	Nivel terciario, en el nivel subsector de servicios a empresas
Tamaño	Mediana (300 personas, en promedio)
Forma jurídica:	Colectiva (S.A. de C.V.)

Variable X3 *Empresa como unidad de estudio* (generalizado):

*Suprasistema: Revisando un panorama general sobre el ambiente de tarea y el macroambiente, podrá advertirse que las empresas de seguridad se formaron a partir de la diversificación de los servicios outsourcing: contratación de personal por tiempo definido. Sin embargo, el suprasistema que las conforma cuenta ya con un ambiente especializado, con una serie de regulaciones y consideraciones especiales. Aproximadamente, en 1990, las empresas mexicanas comenzaron por eliminar de sus nóminas al personal de seguridad, creándose para ello una institución especializada en reclutar, capacitar y asignar personal a las empresas que requieren éste tipo de servicios. Luego se procedió para realizar el mismo proceso con el personal de limpieza.*³¹

³¹ *Ídem* p. 531

Subsistemas que conforman a la empresa (en ambas sedes):

Nivel institucional: Inversionistas. Director general. Gerentes regionales.

Nivel intermedio: Jefe de mercadotecnia. Contador General.

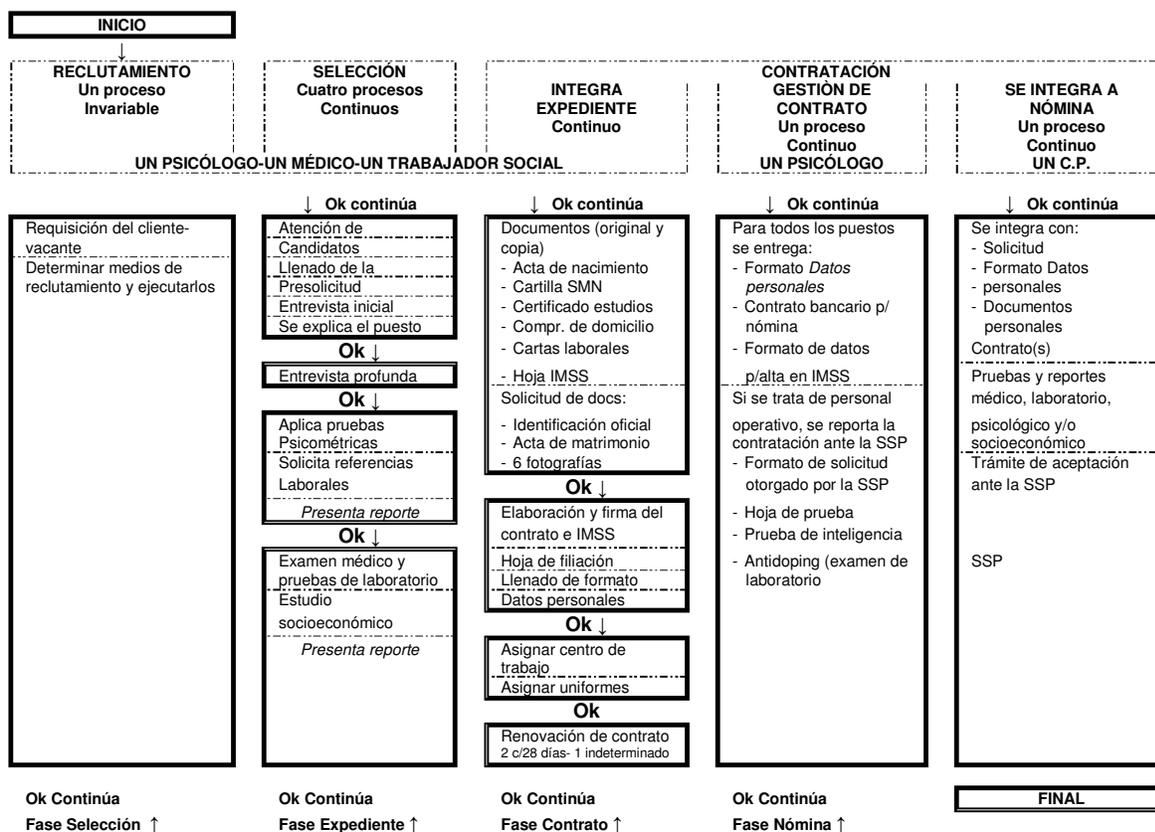
Nivel operativo: Auxiliares contables y administrativos. Capacitadores. Médicos.

Psicólogos. Trabajadoras sociales. Mensajero. Elementos (300 aprox)

Subsistemas para la ARH:

Tampoco se identificó un manual que precisara detalladamente el modelo de la ARH y de la selección de personal. Sin embargo, a través de la revisión de los documentos y las entrevistas, se organizó la información necesaria. En un primer momento, sobre el proceso de la ARH:

TABLA NO. 12: Modelo de ARH, Empresa B



FUENTE: Adaptado de *Manual de procedimiento, selección, contratación* (Febrero 2000) y entrevistas (Marzo de 2004)

Se considera importante insistir en el hecho de que se establece un solo procedimiento, en el entendido de que se considera un solo perfil.

Para esta decisión se ofrece una explicación: todo el personal se va a dedicar a la seguridad privada, no importando si es administrativo o personal operativo. Además, operan bajo una

regulación legal estricta, donde la propia SSP influye en la contratación: ha emitido normas generales, por las que guarda un registro nacional del personal dedicada a la seguridad, que incluye huellas dactilares y fotografías (frente y perfil). En este proceso, la empresa contratante está obligada a presentar a cada empleado y proporcionar copias de los exámenes de selección, en específico, pruebas de laboratorio (reporte negativo de consumo de estupefacientes) y psicométricas (una prueba de inteligencia y otra de personalidad).

Pasando al siguiente tema, se puede presentar gráficamente el modelo de selección de personal que utiliza esta empresa:

TABLA NO. 13: Modelo de selección de personal, Empresa B

ELEMENTOS QUE PARTICIPAN EN EL INSUMO	
REQUISICIÓN PERSONAL	DE Existe una empresa-cliente que determina el servicio de seguridad que requiere, así como determina el número de vacantes por cubrir
BASE INFORMACIÓN	DE La empresa B cuenta con un perfil predeterminado, de las vacantes por cubrir
APLICACIÓN DE PRUEBAS EN ETAPA DE PROCESAMIENTO	
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	
Este modelo está estructurado por etapas. Para acceder a la siguiente, es necesario cubrir los requisitos de la anterior:	
Pre-solicitud 1er. etapa	Psicometría Ambas actividades -2ª. etapa
Examen médico	Socioeconómico Ambas actividades- 3ª etapa
PRE-SOLICITUD	Actividad de Lic. Psicología 15 mins. en presolicitud + 30 mins. entrevista Después de llenar la presolicitud, se realiza una exploración inicial, mediante una entrevista no estructurada. Si se considera que es un candidato apropiado, se profundiza en la entrevista. De otro modo, se le elimina
DIAGNÓSTICO para identificar si cubre con los requisitos de filiación	Entre los propios elementos de seguridad, son diversas las jerarquías. Para cada puesto ya está identificado un perfil básico, que puede identificar los siguientes elementos: - Coincidencias y/o discrepancias entre el perfil y el candidato - Trayectoria laboral comprobable. En períodos continuos y estables - Congruencia con la expectativa económica - Verificar que cuente con la documentación necesaria para contratarse
A) Datos personales B) Complejión C) Trayectoria laboral	
PSICOMETRÍA	Actividad de un Lic. Psicología 3.5 para aplicar baterías + 4 hrs. Interpretación y elaborar reporte Hay baterías predeterminadas. El reporte se denomina <i>Perfil psicométrico</i> Las baterías están clasificadas de acuerdo a tres niveles jerárquicos de los puestos: operativos, mandos medios y superiores. Pueden medir las siguientes características:
DIAGNÓSTICO y PRONÓSTICO de	Coefficiente intelectual Aptitud situacional Creatividad Actitud cognitiva Personalidad Expresividad Emotividad Certeza individual Conducta criminológica normal y A) Coeficiente Dominancia Credibilidad Conducta Conciencia sobre la patológica B) Personalidad Lealtad grupal Sutiliza criminológica posición social C) Coordinación visomotora
	Las baterías se forman con las siguientes pruebas: <i>Domino's Barsit 16FP Machover Bender</i>
EXAMEN FÍSICO	Actividad de un Médico Cirujano 30 mins. para exploración + 1 día pruebas de laboratorio Se realiza mediante una entrevista estructurada y exploración. Su reporte se llama <i>Perfil médico</i>
DIAGNÓSTICO A) Condición física	- Interrogatorio: antecedentes laborales, fracturas operaciones, enfermedades - Exploración física: auscultación de condiciones físicas
B) Examen de laboratorio	- Estudios de laboratorio: biometría hemática (Infecciones, anemia, coagulación), general de orina, antidoping
REF. LABORALES	Actividad de un Lic. Trabajo Social 1.5 días, depende de la respuesta Se realiza mediante una entrevista estructurada. El reporte en un instrumento llamado <i>Investigación laboral</i> . Se determina:
DIAGNÓSTICO sobre la trayectoria laboral	Se determina: puestos desempeñados, nivel salarial, capacidad para ejecutar los puestos que ocupó, estabilidad, comportamiento, responsabilidad, honestidad, motivo de separación.
SOCIOECONÓMICO	Actividad de un Lic. Trabajo Social 3.5 en promedio Visita domiciliar. Se entrevista al solicitante. Previa cita. Se identifican:
DIAGNÓSTICO sobre:	Datos personales, estructura familiar, número de dependientes, dinámica familiar A) Datos familiares B) Domiciliares C) Situación económica
	Situación económica declaración de bienes muebles e inmuebles Característica de la residencia. Determinar la distancia con la empresa contratante.
PRODUCTO	
ENTREGAR EXPEDIENTE	UN Depende de la decisión final de admisión. Trámite administrativo de ingreso.
ETAPA DE RETROALIMENTACIÓN	
Obtener prestigio y experiencia para lograr futuros contratos	

FUENTE: Adaptado de *Manual de procedimiento, selección, contratación* (Febrero 2000) y entrevistas (Marzo de 2004)

Buscando definir con mayor certeza el procedimiento y las actividades, se aplicó el ejercicio de especificidad e identidad. Los resultados son los siguientes:

GERENTE REGIONAL (femenino)	
<i>Grado escolar:</i>	Nivel medio superior (concluido)
<i>Principales funciones:</i>	Son cuatro principales: representante legal; organiza y dirige las actividades regionales; administra el empleo de los recursos; atiende las relaciones públicas y las necesidades de los clientes.
<i>Jornada laboral:</i>	45 hrs. a la semana, de lunes a viernes
<i>Ingreso económico:</i>	\$11,000 mensuales, más prestaciones superiores a las de Ley
<i>Profesionista por el que puede ser sustituido</i>	La persona que ocupa el puesto actualmente, está catalogada como <i>de confianza</i> . Desde más de diez años presta servicios y se le refiere como honrada, responsable, pero sobre todo, leal. Retomando la pregunta original, se acepta que un L.A. o un L.A.E. o un C.P. pueden ocupar este puesto.

MEDICO (masculino)	
<i>Grado escolar:</i>	Médico cirujano (título y cédula)
<i>Principales funciones:</i>	Diagnóstico de la condición física, apoyado en pruebas de laboratorio. Su reporte llega a la S.S.P.
<i>Jornada laboral:</i>	35 hrs. a la semana, de lunes a viernes
<i>Ingreso económico:</i>	\$8,000 mensuales, más prestaciones de Ley
<i>Profesionista por el que puede ser sustituido</i>	Se negó rotundamente esta posibilidad. Como ya se explicó, su reporte se presenta ante la S.S.P. y esta institución requiere de que sea un profesionista certificado, con título y cédula

PSICÓLOGO (masculino)	
<i>Grado escolar:</i>	Lic. Psicología (título y cédula)
<i>Principales funciones:</i>	Se encarga de coordinar la actividad del equipo de selección. Organiza y administra los contratos. Cuando ya se tiene un proyecto, interviene en medios y fuentes de reclutamiento, entrevistas filtro y profundas, evaluaciones, integración de expedientes. Se encarga del trámite ante la SSP
<i>Jornada laboral:</i>	45 hrs. a la semana, de lunes a viernes
<i>Ingreso económico:</i>	\$7,000 mensuales, más prestaciones de Ley
<i>Profesionista por el que puede ser sustituido</i>	No se ha considerado esta posibilidad. Pese a ello, se tiene conocimiento que un L.A.E. ó L.A. puede ocupar, el puesto, aunque necesariamente tendrá capacitación en pruebas psicométricas

TRABAJADOR SOCIAL (indistinto)	
<i>Grado escolar:</i>	Lic. Trabajo Social (título y cédula)
<i>Principales funciones:</i>	Investigación laboral e investigación socioeconómica
<i>Jornada laboral:</i>	45 hrs. a la semana, de lunes a viernes
<i>Ingreso económico:</i>	\$5000 mensuales, más gastos de transportación (variables), más prestaciones de Ley.
<i>Profesionista por el que puede ser sustituido</i>	No se ha considerado esta opción, pero se reconoce que se puede contratar personal con carrera técnica (en Trabajo Social) o bien, personas sin profesión, con amplia experiencia en investigaciones laborales y/o socioeconómicas.

CONDICIONES DE LA EMPRESA C:
 Empresa dedicada al transporte foráneo de pasajeros, vía terrestre. Se constituyó desde 1947.
 Viaja al poniente de la República Mexicana. Cuenta con 34 terminales distribuidas en 7 estados.

La variable X2 *Clasificación de la empresa de acuerdo a su objetivo*

Objeto fundacional: Mercantil
 Objeto de la actividad: Nivel terciario, en el subsector de servicios al transporte
 Tamaño: Grande (alrededor de 1500 empleados)
 Forma jurídica: Colectiva (S.A. de C.V.)

Variable X3 Empresa como unidad de estudio (generalizado):

Suprasistema: Se realizan los estudios necesarios sobre el tránsito de vehículos -se proyectan, diseñan, construyen, operan o dirigen sistemas- a fin de lograr una mejor utilización de las vías y los medios de transporte. Las empresas de autotransporte tienen como meta final la obtención de utilidades que le permitan financiar el capital y retribuir hacia el trabajo. De acuerdo a la demanda, se pone a disposición un parque vehicular que se adapte a las condiciones de operación, así como los recursos humanos y materiales que permitan mantenerlo. Se rigen por una serie de leyes, reglamentos, normatividades, y es regulada por diversas y múltiples dependencias de gobierno.

Subsistemas que conforman a la empresa (en ambas sedes):

Nivel institucional: Inversionistas. Director general. Gerentes departamentales.

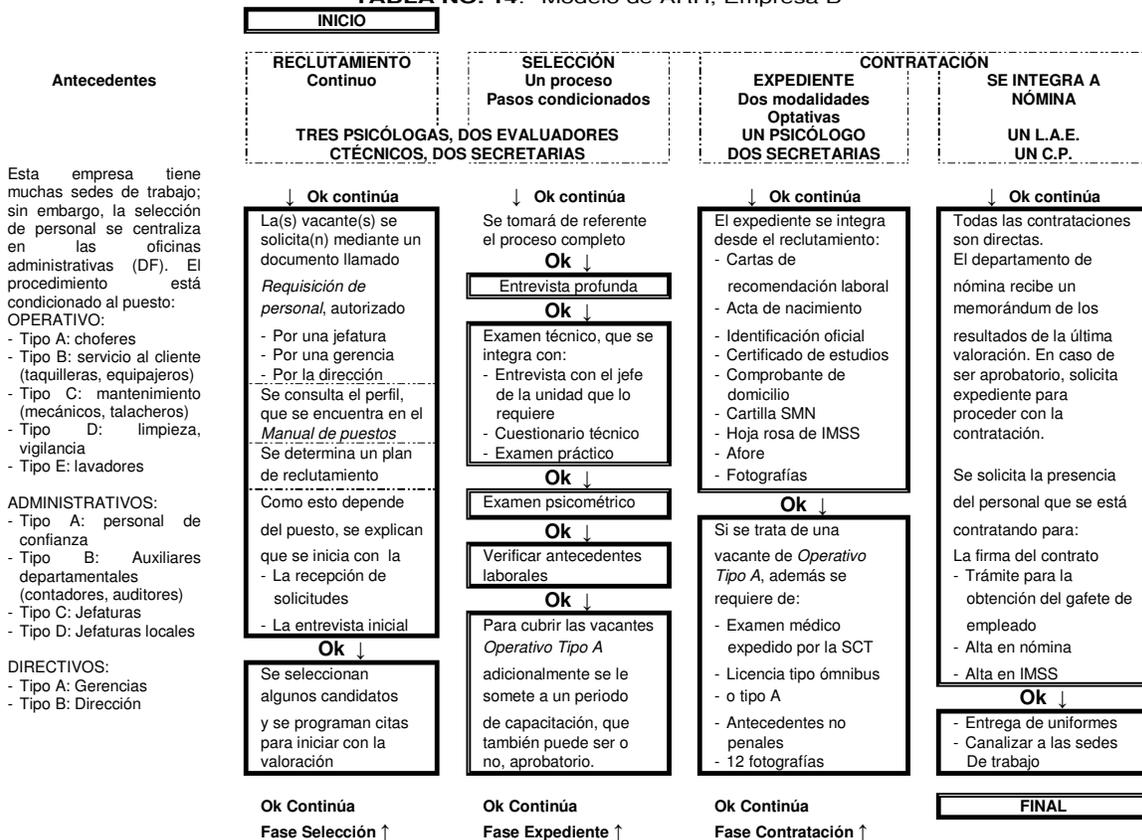
Nivel intermedio: Jefes de área

Nivel operativo: En las 34 sedes, la plantilla promedio es de 1500 empleados

Subsistemas para la ARH:

No se identificó un manual que determinara el modelo de la ARH y de la selección de personal. Sin embargo, a través de la revisión de los documentos y las entrevistas, se organizó la información:

TABLA NO. 14: Modelo de ARH, Empresa B



FUENTE: Modelo elaborado a partir de entrevistas realizadas entre el 18 y el 29 de Marzo de 2004

La empresa C está sujeta de condiciones especiales para ejercer su actividad. Las principales provienen de la SCT, quien emite

- ☛ La reglamentación federal para el transporte de pasajeros.
- ☛ Las normas para impartir capacitación (operadores).
- ☛ Evaluación médica de operadores. Es decir, se trata de la única institución con esta facultad, que extiende un dictamen *Apto* o bien, uno que dice *No apto*, con observaciones particulares.

En lo que respecta a la selección de personal, no se puede presentar un prototipo que se apegue a todos los puestos. Sin embargo, se ha tratado de ejemplificar con el siguiente ejercicio:

TABLA NO. 15: Modelo de selección de personal, Empresa C

ELEMENTOS QUE PARTICIPAN EN EL INSUMO	
REQUISICIÓN PERSONAL	DE La(s) vacante(s) se solicita(n) mediante un documento llamado <i>Requisición de personal</i> , autorizado: por una jefatura, por una gerencia, por la dirección
BASE INFORMACIÓN	DE La empresa cuenta con un registro de información (fichas profesiográficas) en el que considera el perfil de las vacantes, que considera características personales y perfil psicométrico.

APLICACIÓN DE PRUEBAS EN ETAPA DE PROCESAMIENTO	
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	
Exploración inicial	Este modelo está estructurado por etapas. Para acceder a la siguiente, es necesario cubrir los requisitos de la anterior:
Actividades de la 1ª etapa	Examen técnico Entrevista con el jefe Examen psicométrico Referencias laborales Capacitación 3ª etapa
ENTREVISTA FILTRO	Actividad de una secretaria + Lic. Psicología 20 mins. en llenado de solicitud + 20 mins. para otra entrevista Con el llenado de la solicitud se inicia una entrevista no estructurada, para valorar superficialmente si tiene posibilidades.
DIAGNÓSTICO sobre:	Verifica si se cubren o no, los requisitos básicos
A) Características	- Coincidencias con los requisitos establecidos en el perfil
B) Trayectoria laboral	- Identificar su experiencia laboral
C) Interés económico	- Verificar que cuente con la documentación necesaria para contratarse
EXAMEN TÉCNICO	Evaluación que realiza el área que está solicitando la contratación del personal
Operativos A:	Especial énfasis en los Operativos Tipo A. Para los puestos restantes no existe un modelo fijo. El diagnóstico se denomina <i>Reporte técnico</i> 2.5 hrs. prueba de conocimiento + 30 mins. en prueba de manejo La fase de prueba de conocimientos es un cuestionario sobre mantenimiento de autobuses, educación vial, relaciones humanas La prueba de manejo se evalúa el conocimiento de normas y reglamentos, modo de conducción.
Puestos restantes:	Se canaliza para la evaluación con el jefe del área que solicita la vacante. No existe un reporte de la actividad. Cada área tiene un procedimiento particular. En general se busca correspondencia e interés en el puesto, conocimientos técnicos para ocupar el puesto, trayectoria laboral, afinidad en la expectativa salarial.
EXAMEN PSICOMÉTRICO	Actividad de un Lic. Psicología 3 hrs. en aplicación de pruebas + 5 hrs. para presentar un reporte
DIAGNÓSTICO sobre:	Se aplica una batería, conforme al puesto. Reporte en instrumento llamado <i>Evaluación psicológica</i> . Se busca:
A) Coeficiente intelectual	Juicio, vocabulario, síntesis, análisis, abstracción, atención, organización, habilidades ejecutivas, relaciones humanas, tacto
B) Escala de valores	Moral, indiferencia, interés económico, interés social
C) Aspectos de trabajo	Grado de energía, liderazgo, subordinación, modo de vida, naturaleza social, adaptación al trabajo, interés emocional
	La batería se conforma con las siguientes pruebas (se elige entre) <i>Therman-Merrill Army Beta Moss Zavic Kostick 16FP machover Lischer 1</i>
REFERENCIAS LABORALES	Actividad de un Lic. Psicología 3 día en promedio
	Se realiza conforme a un instrumento. No existe reporte de esta actividad. Entrevista telefónica de los tres últimos empleos declarados: trayectoria laboral, capacidad para ejecutar los puestos que desempeñó, estabilidad, responsabilidad, nivel salarial
CAPACITACIÓN	Evaluador técnico-Médico cirujano-Lic. Psicología 10 días hábiles
	Se sigue conforme al <i>Manual de capacitación</i> . Este filtro solo es aplicado para los Operativos Tipo A. Es necesario aprobar el curso con los siguientes temas: Aprobar exámenes de conocimientos básicos (promedios entre 70 y 100), conocimiento técnico-mecánico, cortesía y normas de seguridad, normatividad gubernamental, primeros auxilios

PRODUCTO	
ENTREGAR EXPEDIENTE	UN Depende de la decisión final de admisión. Para el trámite administrativo de ingreso se requiere del expediente.

ETAPA DE RETROALIMENTACIÓN	
Satisfacer los requerimientos de cada área y obtener su aprobación	

FUENTE: Adaptado de *Manual de procedimiento, selección, contratación* (Febrero 2000) y entrevistas (Marzo de 2004)

A través del siguiente esquema se puede identificar el proceso de valoración que se sigue para cada uno de los puestos.

PUESTO	Descripción
OPERATIVO	
<i>Tipo A</i>	Documentación. Edad (25 a 40 años). Experiencia mínima de 2 años. Entrevista profunda. Examen teórico. Prueba de manejo. Entrevista con el jefe de flotilla. Examen psicométrico. Verifica antecedentes laborales.
<i>Tipo B</i>	Presentación (como área de servicio, solo pueden contratar a personal joven y atractivo). Edad (18 a 32 años). Examen psicométrico.
<i>Tipo C</i>	Entrevista con el jefe de la unidad que lo requiere
<i>Tipo D</i>	Para intendencia solo es una entrevista con el jefe de área. Para el área de seguridad, verifica antecedentes laborales.
<i>Tipo E</i>	Entrevista con el jefe de la unidad que lo requiere
ADMINISTRATIVOS	
<i>Tipo A y Tipo B</i>	Entrevista filtro y profunda. Entrevista con el jefe de la unidad que lo requiere. Examen psicométrico.
<i>Tipo C:</i>	Se cubre el puesto por designación de un gerente. En caso de generar alguna controversia, se solicita examen psicométrico.
DIRECTIVOS	
<i>Tipo A y Tipo B</i>	Básicamente son asignados por el director, y en su caso, los socios

Siguiendo con el propósito de detallar el procedimiento, se explican las actividades de los profesionistas involucrados en el proceso:

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS (masculino)	
<i>Grado escolar:</i>	Bachillerato concluido, más cinco semestres de la carrera de Lic. en Administración
<i>Principales funciones:</i>	Coordina los proyectos del área. También en las actividades de selección, inducción, capacitación, salarios, relación sindical, sanciones. Respalda sus decisiones con el trabajo de su equipo.
<i>Jornada laboral:</i>	45 hrs. a la semana, de lunes a sábado
<i>Ingreso económico:</i>	\$22,000 mensuales, más prestaciones superiores de Ley
<i>Profesionista por el que puede ser sustituido</i>	En realidad, no se cuestionó directamente sobre este asunto. Para subsanar esta omisión, se investigó respecto a los antecesores del puesto: los dos últimos gerentes han sido Lic. en Administración de Empresas (que ocuparon el puesto durante siete años). El gerente actual tiene seis meses en el cargo. Todos han sido designados por los socios.

PSICOLOGÍA (el área está compuesta de tres personas del sexo femenino):	
<i>Grado escolar:</i>	Lic. Psicología (título y cédula)
<i>Principales funciones:</i>	La coordinación del equipo depende de una de las tres psicólogas, quien también es responsable de generar las propuestas y/o la atención de proyectos especiales. Las actividades del equipo se distribuyen respecto a la carga de trabajo. Entre las más importantes se mencionan: planeación de personal, medios de reclutamiento, entrevista inicial y profunda, evaluación psicométrica, investigación de antecedentes laborales, elaboración de reportes, capacitación.
<i>Jornada laboral:</i>	45 hrs. a la semana, de lunes a sábado
<i>Ingreso económico:</i>	Tienen 3 sueldos diferentes: quince mil, ocho mil y seis mil pesos mensuales.
<i>Profesionista por el que puede ser sustituido</i>	Se niega rotundamente esta posibilidad. Se considera que el profesionista en psicología cuenta con la preparación técnica necesaria para desempeñar exitosamente las funciones que se le asignaron.

EVALUACIÓN TÉCNICA (dos integrantes de género masculino)	
<i>Grado escolar:</i>	Lic. en Mecánica Automotriz y Téc. en Mecánica Automotriz
<i>Principales funciones:</i>	Solamente atienden la selección y capacitación del personal Operativo Tipo A.
<i>Jornada laboral:</i>	45 hrs. a la semana, de lunes a sábado
<i>Ingreso económico:</i>	Son dos sueldos diferentes: doce y diez mil pesos mensuales
<i>Profesionista por el que puede ser sustituido</i>	Se descarta esta posibilidad. En la selección de personal, es quien evalúa sobre los conocimientos técnicos y operativos de las unidades. Sin embargo, se admite que en otras empresas de autotransporte se promueve a un operador (con unos diez o quince años de trayectoria) para ocupar este puesto.

SECRETARIAS (dos, de género femenino):	
<i>Grado escolar:</i>	Secretaria ejecutiva
<i>Principales funciones:</i>	Aunque no realizan una valoración directa, se les menciona como parte del equipo de selección porque se les ha asignado la actividad de funcionar como el primer filtro. Su actividad es atender a los solicitantes que se acercan por primera vez y revisar que cubra los requisitos básicos. Entre los principales, la documentación, la edad, la complejión.
<i>Jornada laboral:</i>	45 hrs. a la semana, de lunes a sábado
<i>Ingreso económico:</i>	\$6700 mensuales, más prestaciones de Ley
<i>Profesionista por el que puede ser sustituido</i>	No se ha considerado esta opción.

Para la Empresa C, las actividades que surgen a partir de la selección de personal son muchas y muy variadas. Es muy complicado explicar todas las posibilidades.

Relación con actividades y/o funciones de Trabajo Social

Habiendo presentado los detalles más representativos de las empresas que accedieron a someterse a la valoración, se da paso a la comparación de estas, con las actividades de Trabajo Social; de manera similar a la que se trabajó en la etapa documental, se utilizará el esquema de variables para identificar las coincidencias y las discrepancias; además de que se presentará una breve conclusión:

TABLA NO. 16: Estudio comparativo de los modelos de selección de personal, respecto a la presencia de Trabajo Social Empresarial (tres empresas de servicio)

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
PERFIL INDIVIDUAL	DETECCIÓN DE ACTITUDES PERSONALES Y FAMILIARES, QUE PUEDAN INFLUIR EN EL ENTORNO LABORAL		
Antecedentes personales	√ Determinados en la solicitud y la entrevista	√ Determinados en la solicitud y la entrevista	√ Determinados en la solicitud y la entrevista
Antecedentes familiares	√ Declarados en la solicitud y en el estudio socioeconómico	√ Declarados en la solicitud y en el estudio socioeconómico	√ Declarados en la solicitud
Influencia del ambiente familiar en el entorno laboral	∅	∅	∅
LABORAL - ECONÓMICA			
Antecedentes laborales	√ Verificación de referencias y/o comportamiento laboral	√ Verificación de referencias y/o comportamiento laboral	√ Verificación de referencias y/o comportamiento laboral
Ingreso, egreso, expectativas, status	√ Información obtenida en la solicitud y estudio socioeconómico	√ Información obtenida en la solicitud y estudio socioeconómico	√ Información obtenida en la solicitud y estudio socioeconómico
PERFIL PSICULTURAL	HACE REFERENCIA AL ASPECTO SOCIOCULTURAL DE CADA INDIVIDUO, INFLUENCIADO POR EL AMBIENTE Y CONTEXTO.		
Cultura, educación	√ (Parcial) Mediante la solicitud y en el estudio socioeconómico	√ (Parcial) Mediante la solicitud y en el estudio socioeconómico	√ (Parcial) Determinada en la evaluación preeliminar
Personalidad	▣ Abordada desde la psicometría: Coeficiente intelectual, estilo de trabajo, estilo de pensamiento, escala de valores	▣ Abordada desde la psicometría: Coeficiente intelectual, personalidad, coordinación visomotora	▣ Abordada desde la psicometría: Coeficiente intelectual, escala de valores, aspectos del trabajo
Salud	▣ Abordada mediante la medicina industrial y mediante pruebas de laboratorio	▣ Abordada mediante la medicina industrial y mediante pruebas de laboratorio	▣ Requiere de una evaluación externa de la SCT (únicamente para Operativos Tipo A)
Religión, tradiciones, costumbres, redes	√ (Parcial) Recabada en el estudio socioeconómico	√ (Parcial) Recabada en el estudio socioeconómico	∅
MÉTODOS Y TÉCNICAS DE TS	TRABAJO SOCIAL DE CASOS, GRUPOS Y/O COMUNIDAD		
Métodos de TS	√ Instrumento socioeconómico Estudio	√ Instrumento socioeconómico Estudio	∅

SIMBOLOGÍA	
Rasgo Presente en el texto, compatible con conceptos de Trabajo Social	√
Rasgo presente en el texto, con discrepancia a conceptos de Trabajo Social	▣
Rasgo ausente	∅

Iniciando con la formulación de conclusiones, se puede advertir que con la información de la presente etapa se ha podido identificar que las actividades mayormente consideradas son: entrevista, examen médico, evaluación psicométricas, referencias laborales.

De la reflexión también figura otro hecho que llama la atención: la Psicología y Medicina han encontrado un área de oportunidad y han obtenido una especialización en el sector *laboral*, donde su presencia e identidad se encuentran afianzadas.

También sobresale otro hecho que forma parte de la selección, pero que no ha sido mencionado. Se explica: cada empresa tiene una capacidad limitada para emplear a un número determinado de aspirantes, por lo que debe desechar a la mayor parte de los candidatos.

Todos los anteriores argumentos llevan a formular las siguientes preguntas:

¿Cómo puede integrarse el Trabajo Social en un procedimiento excluyente?

¿Cómo se puede seleccionar entre una gran cantidad de aspirantes?

¿Se puede, o no, establecer alternativas para los candidatos que no son contratados?

2.3 El proceso de selección de personal y Trabajo Social en Empresas

Investigación preliminar - Selección de la muestra

Los textos que abordan modelos para el Trabajo Social en Empresas son escasos. A excepción del documento difundido por la ENTS, difícilmente se localizan otras publicaciones.

Como consecuencia, recabar la información para trabajar en esta etapa resultó una tarea muy complicada: se acudió a diversos acervos bibliográficos, hemerográficos y archivos digitalizados; sin obtener resultados satisfactorios.

Finalmente se localizó una tesis que se lleva el nombre *Una opción en Trabajo Social Industrial*, en el catálogo de la Red Bibliotecaria de la UANL. La ventaja de este hallazgo es que esta institución posee un sistema digital, que facilita el acceso a bases de datos, libros, revistas, tesis, videos, entre otros materiales documentales.

De esta manera, solo serán dos los modelos confrontados: el propuesto por la ENTS y *Una opción en Trabajo Social Industrial*, de la UANL (tesista Eloísa Vargas García)

Procesamiento y análisis de datos

La metodología de Trabajo Social Empresarial puede ser apreciada mediante el análisis comparativo, retomando el esquema que ha sido utilizado en los apartados anteriores.

Una de las primeras tareas para que esto suceda, es adaptar los dos textos a la estructura de los sistemas similares. En el sentido de comparar sus recursos y posibilidades

El análisis de información se iniciará identificando los elementos de su propuesta general, la que el modelo sugiere para intervenir en la Administración de Recursos Humanos:

TABLA NO. 17: Análisis comparativo de los modelos de Trabajo Social en Empresas

	MODELO TRABAJO SOCIAL EN EMPRESAS	MODELO UNA OPCIÓN EN TRABAJO SOCIAL INDUSTRIAL
INSUMOS	√ Elementos básicos: hombres y máquinas	
PROCESAMIENTO		
MÉTODO	▣ A través de etapas: - Proceso de reclutamiento - Pasos en la selección de personal - Entrevista - Inducción	▣ A través de etapas: - Primeras aproximaciones - Detección de necesidades - Diagnóstico y programación - Investigación - Desarrollo de potencialidades - Elaboración del plan de acción - Evaluación
TÉCNICAS	▣ Retoma técnicas de Trabajo Social - Evaluación diagnóstica - Estudio situacional - Valoración sociolaboral - Relaciones humanas - Trabajo Social de Casos - Relación empresa-comunidad - Inducción	▣ En combinación con un método de investigación: - Justificación - Determina el campo a investigar - Problema - Objetivo - Hipótesis - Variables - Definición de conceptos operativos
PRODUCTOS	√ Programas: - Relaciones humanas - Motivación - Salud y seguridad en el trabajo - Educación social - Familia - Estudio de casos - Relación empresa-comunidad	∅
RETROALIMENTACIÓN	√ Cada uno de los estudios proporciona información de apoyo para generar técnicas e instrumentos	∅
AMBIENTE	∅	∅
BENEFICIOS	Mayor satisfacción y productividad: mayor comunicación, motivación en el trabajo, encauzar potencialidad, desarrollo integral del trabajador, calidad en los servicios y/o producción.	Contribuye a los objetivos de la organización

Simbología	
Rasgo presente en el caso	√
Rasgo presente con discrepancia	▣
Rasgo ausente en el caso	∅

Con esta tabla se identifican los elementos de ambos modelos de Trabajo Social en Empresas. En general, se puede decir que la propuesta que surge de la ENTS reconoce la utilidad del modelo administrativo tradicional, al que se le integran métodos y técnicas propios. Mientras que la iniciativa que proviene de la UANL no ofrece un modelo, al argumentar que cada empresa tiene una organización y dinámica diferentes, por lo que sugiere adaptar el modelo *Aproximaciones Sucesivas*, y sustentar cada situación con una investigación y procedimiento especial. Sin embargo, se trata de una propuesta que queda inconclusa, en el sentido de que solo menciona una sola etapa de aproximación y se olvida de su iniciativa.

Después de presentar estas particularidades, se da paso al análisis comparativo de los modelos de selección de personal que surgen de estos dos textos:

TABLA NO. 18: Análisis comparativo de los modelos de selección de personal (Trabajo Social en Empresas)

	MODELO TRABAJO SOCIAL EN EMPRESAS	MODELO UNA OPCIÓN EN TRABAJO SOCIAL INDUSTRIAL
INSUMOS	☒ Proceso para reclutar el talento humano	☒ Diagnóstico por medio de las primeras aproximaciones
PROCESAMIENTO	☒ Pasos en la selección de personal:	☒ El modelo únicamente menciona conceptos, pero no los desarrolla. Referido a la selección de personal, se menciona <i>Esta área se encarga de seleccionar entre un total de aspirantes, a la persona que cumpla con los requisitos del puesto vacante y se ajuste a las políticas de selección de la empresa.</i>
MÉTODO	<ul style="list-style-type: none"> - Las técnicas psicológicas de la empresa - La entrevista y las pruebas psicológicas - Las fases finales del proceso de selección - La investigación socioeconómica - El estudio laboral y las referencias personales 	
TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> √ - Técnicas psicológicas en la empresa La entrevista y las pruebas psicológicas <ul style="list-style-type: none"> - Entrevista profesional en la selección - Entrevista dimensional - Entrevista de salida - El proceso de entrevista - Tendencias y características de la entrevista - Programación neurolingüística Técnicas de Trabajo Social: <ul style="list-style-type: none"> - Entrevista de gabinete - Análisis de experiencia laboral - Visita domiciliaria 	∅
PRODUCTOS	√ Contratación	∅
RETROALIMENTACIÓN	√ Cada una de las valoraciones proporciona información de apoyo para generar propuestas en cuanto a técnicas e instrumentos.	∅
AMBIENTE	∅	∅
BENEFICIOS	Bondades y beneficios: interacción con la cultura de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuye a los objetivos y propósitos institucionales. - Las fases y las actividades que forman parte de un sistema. - Tiene como base la problemática de estudio, se establecen los objetivos, se formulan las premisas, se determinan alternativas y se realizan planes.

Simbología	
Rasgo presente en el caso	√
Rasgo presente con discrepancia	☒
Rasgo ausente en el caso	∅

El análisis comparativo da pie para identificar características más específicas, motivo por el cual se hace una presentación de cada uno de los modelos.

MODELO DE LA ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

Este apartado permite analizar la propuesta que ha surgido desde la propia ENTS. Se va a presentar información de dos textos, en el sentido de que ambos se complementan:

- ☛ El primero se nombró *Trabajo Social en Empresas*³². Provee del modelo a sugerir para la administración de los recursos humanos.
- ☛ Mientras que el segundo se denomina *Estrategias prácticas para el reclutamiento y selección de personal*³³. Se trata de una iniciativa formal para intervenir en esta práctica.

³² ENTS *op.cit.*

³³ ENTS *Estrategias prácticas para el reclutamiento y selección de personal* ENTS Educación Continua 53 pp.

Uno de los factores importantes de este estudio es determinar un concepto general. Sin embargo, hay que decir que una definición, como tal, no se identifica en ninguno de los dos textos. El siguiente se integró con las características y objetivos: *Trabajo Social en Empresas investiga, diagnostica y contextualiza problemas y necesidades de la empresa, de la organización y de los trabajadores desde una perspectiva integral que engloba los aspectos sociales (familia, educación, comunidad, cultura, hábitos, costumbres, valores), aspectos económicos (relaciones productivas) y aspectos psicológicos (relaciones humanas).*

Trabajo Social considera a la empresa como una *organización social*, donde los problemas puedan ser atendidos de manera integral, formulando iniciativas para impulsar el desarrollo social, entre las que sobresale el estudio situacional y de grupo.

El modelo de Trabajo Social en Empresas depende de siete fases:

FASES	ACTIVIDADES
<i>Evaluación diagnóstica</i>	Mide los factores sociales que intervienen en el proceso de la producción. Mediante este se analizan: aspectos generales, estructura, trabajadores, ingreso a la empresa, capacitación, relaciones interpersonales, prestaciones
<i>Estudio situacional</i>	Análisis integral sobre un problema en particular
<i>Valoración sociolaboral</i>	Selección adecuada del personal de nuevo ingreso, considerando el entorno social, cultural y de experiencia laboral
<i>Relaciones humanas</i>	Motivación, salud y seguridad en el trabajo
<i>Trabajo Social de Casos</i>	Estudia individualmente la conducta del trabajador
<i>Relación empresa-comunidad</i>	Se busca que la empresa tenga impacto en el desarrollo comunitario y territorial
<i>Inducción</i>	

Integrado con información el texto *Trabajo Social en Empresas*, ENTS pp. 4-23

Mientras que del documento *Estrategias Prácticas para el reclutamiento y selección de personal* se identifica el modelo para la selección de personal:

ETAPAS	PROCEDIMIENTO
<i>A) Proceso para el reclutamiento y talento humano</i>	Elaboración y actualización en los perfiles de puesto Cultura organizacional para atraer empleados de calidad
<i>B) Fuentes y medios de reclutamiento</i>	La requisición del personal en el proceso de reclutamiento Estudios de ausentismo (por área y tipo) Tendencias tecnológicas en fuentes y medios de reclutamiento Estructura y análisis de los elementos que integran el reclutamiento Análisis del costo económico del proceso de reclutamiento Importancia del reclutamiento La identificación de candidatos potenciales Evaluación de la función de reclutamiento
<i>C) Pasos en la selección de personal</i>	Selección del talento humano Las técnicas psicológicas de la empresa
<i>D) Entrevista</i>	La entrevista y las pruebas psicológicas Las fases finales del proceso de selección
<i>E) Inducción</i>	Bondades y beneficios Planeación y elaboración de un nuevo plan de inducción Bienvenida al nuevo equipo de trabajo

Integrado con información el texto *Trabajo Social en Empresas*, ENTS pp. 4-23

El modelo se complementa con las teorías y nociones desarrolladas para la intervención del trabajador social en el sector empresarial; donde se enfatiza la ventaja competitiva de la profesión, en el sentido de promover el cumplimiento de la legislación social y laboral, y de promover las condiciones necesarias para que se coadyuve con el desarrollo y crecimiento de las personas, así como contribuir a crear ambientes estables para la organización, con equilibrio de oportunidades.

MODELO UNA OPCIÓN EN TRABAJO SOCIAL INDUSTRIAL

*Una opción en Trabajo Social Industrial*³⁴ es una tesis presentada por Eloísa Vargas García, para obtener el grado de licenciatura ante la Facultad de Trabajo Social de la U.A.N.L. El material fue proporcionado por la *Biblioteca Universitaria Capilla Alfonsina*.

Una opción en Trabajo Social Industrial se presenta con el siguiente concepto *Elevar la capacidad del hombre en la empresa para la solución de la problemática cotidiana*. La estructura del texto se conforma mediante cinco capítulos:

- ☛ El primero llamado *La industria como organización*, donde se presenta el marco conceptual y la investigación teórica.
- ☛ El segundo se titula *Metodologías de Trabajo Social*, y recapitula modelos que son considerados como tradicionales para la profesión y que pueden ser aplicados en diferentes situaciones y contextos (Angélica Gallardo y Boris Lima).
- ☛ El tercer apartado presenta el modelo de intervención, el mismo que da título a la tesis *Una opción en Trabajo Social Industrial*. Se compone de siete etapas: primeras aproximaciones, detección de necesidades, diagnóstico y programación, investigación, desarrollo de potencialidades, elaboración del plan de acción, evaluación.
- ☛ El cuarto capítulo se llama *Aplicación del método en una industria del área metropolitana de Monterrey*. Evalúa el problema de ausentismo de la empresa Vitro.

Para conocer el modelo, se presenta la siguiente descripción:

ETAPAS	PROCEDIMIENTO
A) Primeras aproximaciones	Recopilación de los datos de la empresa.
B) Detección de necesidades	Procesa información para establecer un diagnóstico inicial
C) Diagnóstico y programación	Diagnóstico a través de técnicas estadísticas, que codifica la información; y que coadyuva en la programación.
D) Investigación	Análisis dirigido a una problemática. La investigación puede ser experimental y no experimental.
E) Desarrollo de potencialidades	Promover educación y capacitación para propiciar el desarrollo de habilidades, cualidades, capacidades
F) Elaboración del plan de acción	Se integra un plan, sustentándolo con la información obtenida en las etapas anteriores.
G) Evaluación	Valora todo el modelo, con el propósito de corregir errores. Sistematiza la experiencia

Integrado con información el texto "Una opción en Trabajo Social Industrial" UANL, 1985

³⁴ Vargas García, Eloísa *Una opción en Trabajo Social Industrial* UANL, 1985

Se trata de un modelo que se desarrolla mediante conceptos, que no profundiza. En estas circunstancias, la selección de personal únicamente se aborda con la siguiente definición:

Esta área se encarga de seleccionar entre un total de aspirantes, a la persona que cumpla con los requisitos del puesto vacante y se ajuste a las políticas de selección de la empresa.

Sin embargo, la parte medular de la propuesta proviene de un tema posterior, que es importante porque aplica indistintamente para cualquier etapa de la intervención del trabajador social, incluyendo la propia selección de personal. Se explica: la etapa *Elaboración de un plan de acción* fomenta al trabajador social para que participe en el diagnóstico, planeación y ejecución de programas y/o proyectos.

Mediante *Elaboración de un plan de acción* se busca obtener las siguientes ventajas:

- ☞ Que las acciones se apeguen al objetivo institucional.
- ☞ Que se enfatice la importancia de las fases y actividades, como parte de un sistema
- ☞ Considerar la problemática que se encuentra en estudio, para establecen los objetivos, formular las premisas, determinar las alternativas.

Este procedimiento se desarrolla aplicando las etapas de la investigación científica; a la vez que implementa el análisis y el manejo de la información mediante una o varias de las siguientes etapas:

- ☞ El proceso con grupo experimental
- ☞ El proceso con grupo no experimental
- ☞ Evaluación
- ☞ Análisis de resultados
- ☞ Conclusiones

2.4 Resultados de la investigación: selección de personal y su relación con Trabajo Social en Empresas

Una vez realizada la presente investigación, que consistió en el estudio comparativo de diferentes modelos de selección de personal, se llegó a una serie de conclusiones y recomendaciones, que se estructuran mediante el ciclo conclusión-antecedente-comentario; explicando que:

- ☞ La *conclusión* contendrá los resultados del análisis comparativo, en relación a las similitudes y discrepancias de los diferentes modelos analizados, y hacia la presencia de Trabajo Social en Empresas, ya sea como profesión o a partir de sus funciones y actividades.
- ☞ El *antecedente* será el que legitime, sustente o justifique la conclusión; principalmente mediante posturas teóricas.
- ☞ El apartado llamado *comentario* está destinado a razonamientos indirectos, sobre temas o experiencias.

Con este formato se busca realizar un ejercicio donde a la par del análisis de resultados, se determinen algunos comentarios o alternativas que estructuren la propuesta.

Como parte de las conclusiones de este estudio se observaron:

PRIMERA CONCLUSIÓN

La selección de personal está orientada a evaluar las características individuales del candidato al puesto, y cotejar su compatibilidad con el perfil del puesto.

ANTECEDENTE: La selección es un sistema de comparación y de toma de decisión. Para que tenga validez, es necesario que el procedimiento se apoye en un patrón o criterio determinado.

COMENTARIO: Esta etapa parece sencilla, pero en realidad la creciente tecnificación de todos los puestos de trabajo ha suscitado que los procesos de selección también se hayan especializado. Una de las clasificaciones más difundidas se adapta a los niveles organizacionales, que puede o no, subdividirse. Esto depende de las características de cada empresa u organización.

La graduación de métodos e instrumentos no fue determinado en el procedimiento que es utilizado por Trabajo Social.

SEGUNDA CONCLUSIÓN

La selección es un proceso de decisión, sustentado mediante un informe que presenta el diagnóstico y el pronóstico de la adecuación y eficiencia de un candidato, respecto a su posible desempeño en un puesto determinado.

ANTECEDENTE: Esta valoración utiliza los elementos del análisis cualitativo, en el sentido de reconciliar los intereses, capacidades y aspiraciones de los empleados individuales con las necesidades actuales y futuras de personal de una organización.

COMENTARIO: Durante la investigación se pudo observar que los instrumentos utilizados por los trabajadores sociales no incluyen estas dos facetas de la valoración. Se considera pertinente diseñar metodologías que integren tanto el diagnóstico como el pronóstico, con lo que permitan mayor claridad y competitividad en el informe.

TERCERA CONCLUSIÓN

En combinación con el método, los instrumentos son los que permiten realizar la valoración que respalda a la selección de personal.

ANTECEDENTE: Puesto que toda empresa requiere de un funcionamiento armónico, los métodos e instrumentos que se utilizan para la selección de personal deben de estar acordes a la dinámica de la organización y a las necesidades del puesto, lo cual implica realizar muy diferentes actividades, en el sentido de los recursos humanos y hasta de planear todas las actividades de la organización.

Se seleccionó el permite determinar en forma sistemática y científica la provisión y demanda de la fuerza de trabajo necesaria para el funcionamiento de una empresa.

COMENTARIO: La gestión de desarrollo de los recursos humanos no es ni puede ser sólo un problema técnico resuelto técnicamente, como si esta problemática fuera ajena a las personas como individuos y a las condiciones sociales.

Más que problema de modelos, es un problema de políticas, de las soluciones propuestas y de cómo hacerlo en la práctica; buscando un equilibrio entre el individuo y a su inserción y desarrollo como parte de un grupo.

CUARTA CONCLUSIÓN

Las profesiones que se han integrado plenamente a la labor de selección de personal son la psicología y la medicina. Sus atribuciones están claramente definidas y delimitadas, al lograr reafirmar su especificidad e identidad no solo en la selección de personal, sino en toda la administración de recursos humanos.

ANTECEDENTE: Estos profesionistas han diseñado un esquema propio para la selección de personal. En este sentido, es que han surgido innumerables propuestas de trabajo, que en la práctica, se adaptan a los requerimientos de la organización y del puesto de trabajo para la que estará dirigida.

COMENTARIOS: Trabajo Social ha realizado una labor gradual, que todavía no produce los mismos resultados. En el desarrollo del proceso de selección de personal es necesario adaptar los métodos tradicionales, respondiendo a las necesidades de las empresas o de las instituciones donde se apliquen. En caso contrario, si las políticas no están bien definidas pueden crear confusión en los empleados.

QUINTA CONCLUSIÓN

A partir de los resultados obtenidos en las pruebas se procede a la etapa de decisión. Durante la investigación se determinó la utilización de básicamente dos opciones. Aceptación, válido para los candidatos que cumplen las características requeridas para el puesto o se les puede brindar adiestramiento. Rechazo, válidas para los candidatos que no reúnen los requisitos y no resulta factible su completamiento.

ANTECEDENTE: Una parte muy importante del proceso de selección de personal es la referida al rechazo de candidatos. En general, los jefes de recursos humanos y autores dedican muy poca o ninguna atención a esta etapa.

COMENTARIO: Considerando determinar un método equilibre las oportunidades dentro de la organización, se puede prever una clasificación para los candidatos. Pensando en cuatro factores se puede mencionar aspirantes con alto potencial ó con rendimiento consistente pero de potencial limitado ó candidatos gran potencial pero con actitudes problemáticas; o bien, solicitantes de bajo potencial y rendimiento. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el desempeño de funciones específicas.

Capítulo 3



Propuesta técnica

En las aulas se forman profesionistas con una gran responsabilidad social, que cuentan con las herramientas teóricas y prácticas para establecer planes, programas y proyectos, tanto en empresas como en instituciones públicas.

El perfil profesional del trabajador social encaja con el requerimiento de redimensionar las condiciones y las competencias de individuos, grupos y comunidades; utilizando un riguroso análisis, con metodologías correctamente organizadas.

El presente modelo de selección de personal cuenta con una diferencia primordial respecto a las propuestas de otras profesiones: no se estructura con criterios excluyentes. En general, plantea el propósito de ubicar al candidato adecuado en el puesto adecuado, que puede ser o no, el que el aspirante solicita. Propone emitir un dictamen tras realizar un ejercicio comparativo, donde se equilibran las aptitudes y las capacidades, respecto a los requerimientos y las necesidades de un puesto de trabajo; buscando así el cumplimiento del compromiso institucional, que demanda favorecer las condiciones y bienestar de toda la población. La propuesta se organiza en tres etapas:

1. La primera etapa se llama *Justificación*: argumenta la importancia del tema, con la que se explica la necesidad de contar con un procedimiento sistemático, organizado, sustentado técnica y metodológicamente.
2. La segunda se identifica con el nombre de *Especificación técnica y operativa*. Se compone de dos apartados para describir el alcance y los objetivos. Por una parte, se examina el fundamento teórico y metodológico que la profesión posee para intervenir en éste tipo de tarea. Por otra parte, se expone el procedimiento para la implementación y la presentación del informe.
3. La tercera etapa se nombra *Conclusiones*. En este caso, los comentarios serán agrupados por temas, ordenando según la importancia, enfatizando los principales hallazgos y algunas sugerencias que se pudieran retomar, en el caso de que se pretendiera dar continuidad al presente trabajo.

3.1 Justificación

En la actualidad, las empresas y las instituciones enfrentan una gran contradicción para definir sus objetivos sociales. Por una parte, se ven condicionadas por la política económica de globalización, que exige la especialización y la restricción de los espacios laborales, mientras que por otra, tienen el compromiso de fomentar a las empresas responsables, cuyas administraciones favorezcan a todos los sectores de la población.

La evolución de las profesiones implica el desarrollo de propuestas destinadas a resolver los problemas y las necesidades que se presentan ¿Quién determina a cuál profesión le corresponde atender determinada área laboral? Sin desestimar el propio medio, la legislación o la opinión pública; cada profesión demuestra su efectividad con la aplicación de sus conocimientos, su teoría, sus instrumentos. En estas circunstancias, se debe actuar con prontitud y eficacia, promover los avances tecnológicos, la capacitación y la investigación orientada al proceso productivo.

La selección de personal está funcionando en este ambiente, muy dinámico y competitivo, en donde convergen diferentes profesiones. Sobresalen la psicología y la medicina, que han permanecido a la vanguardia, con un amplio respaldo técnico y metodológico, aunado al constante perfeccionamiento de sus métodos e instrumentos y a que sus atribuciones están claramente definidas y delimitadas, no solo para el sector, sino para la población en general. El procedimiento que implementan tiene como objetivo especificar las condiciones del aspirante, utilizando juicios cuantitativos y cualitativos para delimitar su capacidad para ocupar un puesto determinado, sin ofrecer alternativas a aquellos que no son favorecidos por la valoración.

Indiscutiblemente, el modelo actual constituye una valiosa ayuda para ubicar al personal de acuerdo a sus características y capacidades; sin embargo, si el trabajador social desea permanecer en esta tarea se debe cuestionar sobre el perfil de su participación, debido a que el modelo fomenta prácticas discriminatorias y solo se favorece a un limitadísimo número de aspirantes.

Surgen así los primeros cuestionamientos para identificar la viabilidad de la propuesta ¿Si el Trabajo Social tiene como propósito institucional brindar alternativas de solución puede involucrarse en un medio excluyente? ¿Cómo seleccionar entre una gran cantidad de aspirantes sin generar una mecánica de rechazo? ¿El medio laboral está dispuesto a aceptar propuestas alternativas?

Con la finalidad de dar respuesta a estas y otras interrogantes, se formula una propuesta que se basa en reconocer que todo ser humano tiene diferentes características, aptitudes y capacidades para integrarse eficazmente al sector laboral.

Se fundamenta mediante un estudio comparativo, que establece la afinidad con el puesto solicitado. Se trata de una práctica elemental, utilizada por las profesiones implicadas en la selección de personal, que confronta un perfil de una vacante con los conocimientos, las aptitudes y las condiciones de cada uno de los aspirantes, con la diferencia de que esta si busca cumplir la definición tradicional de la selección de personal: *elegir al personal adecuado para el puesto adecuado*.

El procedimiento que se sugiere, involucra la graduación cualitativa de los requisitos más frecuentes, como los elementos que coadyuvarán a establecer la compatibilidad del candidato con el puesto solicitado. Solo que a diferencia de otros modelos, la graduación prescinde de los juicios de valor, aquellos que solo tienen la función de fijar criterios de superioridad o de inferioridad. Es decir, tienen otro sentido: presentarse como el catálogo de posibilidades para tener la opción de sugerir la compatibilidad, o no, con diferentes puestos.

En su elaboración se utilizaron los siguientes elementos:

- ☛ *Compatibilidad jurídica*: respeto a las disposiciones del 123 Constitucional, que demanda la igualdad y el equilibrio para la creación de empleos y para la organización social del trabajo.
- ☛ *El empleo del método científico*: la utilización de sus etapas (1) Hipótesis (2) Recopilación y análisis de información, (3) Diagnóstico, (4) Generar alternativas y soluciones ³⁵
- ☛ *Un sistema técnico*: normas, políticas, procedimientos para procesar la información.
- ☛ *Un sistema de clasificación para establecer perfiles personales y profesionales*: evaluar y catalogar los requisitos para ocupar un puesto, en correspondencia al cargo a ocupar.
- ☛ *Elementos cualitativos*: (1) *Uniformidad*: unificar sus requerimientos. (2) *Base científica*: estudios sujetos a validación, a efecto de fijar parámetros objetivos y verificables. (3) *Compatible y funcional*. (4) *Apego jurídico*: en estricto acoplamiento a la legislación. (5) *Claridad, eficacia y eficiencia*: para cumplir el objetivo propuesto.
- ☛ *La elaboración de un informe profesional*: competitivo y que responda a las exigencias del medio, objetivo, sustentado metodológicamente, además de susceptible de ser sistematizado.

³⁵ Habrá que especificar que la etapa de la Hipótesis es la misma para todas las ocasiones: *Acreditar la capacidad de un aspirante para ocupar el puesto que solicita*.

Y aún la propuesta va más allá. Sugiere el fomento de redes, de una interacción entre las empresas y las instituciones, donde las primeras generen y recurran a una cartera de candidatos conjunta, mientras las dependencias gubernamentales dedicadas al empleo funcionen como el enlace.

Con el presente planteamiento se trata de dar una faceta positiva al procedimiento de selección de personal, donde la valoración identifica los recursos (capacidades y debilidades) como fuente de oportunidad y no de rechazo. Donde las características (favorables o no) sean aprovechadas tanto para el beneficio del solicitante como en favor de la empresa y de la propia sociedad.

Sin embargo, habrá que anticipar que pese al propósito de impulsar un proceso incluyente, no se descarta totalmente la emisión de diagnósticos con la leyenda *No recomendable*. Esta situación se presenta como necesaria solo cuando se identifican conductas parasociales, antisociales o asociales en los candidatos evaluados, advirtiendo que su conducta puede comprometer el prestigio de la empresa contratante, la seguridad de los compañeros de trabajo o de terceras personas.

En este punto, es pertinente reflexionar sobre la importancia del equilibrio entre las necesidades y las demandas de los actores implicados en esta relación. El argumento es el siguiente: si la selección de personal -y en general todas las funciones relacionadas con la administración de recursos humanos- se constituyeran como protectoras o gestoras de los intereses de una sola de las partes, perderían su función social. Es decir, si exclusivamente se consiguen beneficios para el empleado, se le restaría eficiencia y capacidad; al mismo que se afectarían los objetivos de la empresa, y por consiguiente, se deteriorarían las condiciones de trabajo. Por otra parte, si únicamente se buscaran beneficios para la empresa, la selección de personal adoptaría una forma discriminatoria.

En realidad, este último escenario es el que sucede con el método de trabajo actual. De manera, la implementación de las estrategias debe de ser progresiva y está condicionada por varios factores externos y a la aceptación del medio. Sin embargo, habría que enfatizar que su cumplimiento permitirá que la labor sea integral y comprenda los tres niveles de intervención. A nivel individuo, mejorando las capacidades de solución de problemas. A nivel del organización, contribuyendo a lograr sus objetivos. A nivel social, creando y administrando las necesidades y los recursos de los sistemas involucrados.

3.2 Especificación técnica y operativa

La propuesta requiere de un fundamento teórico, que proporcione un lenguaje común que permita reunir, describir, ordenar y clasificar los hechos e información recabada.

De la misma manera, el método de trabajo que ahora se presenta necesita de una técnica de análisis de contenido que cubra tres requisitos básicos. Primero, sea congruente en el contexto actual. Segundo, que sea competitivo en el propio ambiente laboral. Tercero, que favorezca la perspectiva integral de los hechos y fenómenos analizados, con planteamientos cíclicos respecto a la relación hombre-sociedad.

Bajo estas circunstancias, es que se ha decidido retomar la alternativa que ofrece la *Teoría General de Sistemas*. Una de las razones para tomar esta decisión es que se le puede dar continuidad al trabajo realizado, en el entendido que incorpora los elementos más adecuados para captar la complejidad de la investigación. De esta manera, a través de la incorporación de la TGS se establece un procedimiento estructurado en cuatro etapas:

- 1ª etapa - Delimitar la participación del Trabajador Social (insumos).
- 2ª etapa - Estructurar la intervención de manera técnica (procesamiento).
- 3ª etapa - Elaborar y aplicar instrumentos (productos).
- 4ª etapa - Retroalimentación (informe).

Es importante mencionar que estas etapas pueden ser adecuadas a las necesidades que van surgiendo en la práctica. Se buscan los elementos precisos, a fin de procesar adecuadamente la información y establecer el diagnóstico y el pronóstico³⁶ del hecho que se persigue. El objetivo que se busca es:

- ☞ Una correcta y precisa formulación del problema.
- ☞ La ubicación en el contexto.
- ☞ El análisis de factores, en relación circular con el impacto en la causa directa y en otras áreas
- ☞ La previsión de alteraciones, riesgos, evolución.
- ☞ El señalamiento de recursos humanos, materiales, emocionales, económicos que intervendrán en el proceso.

³⁶ Camacho González, Lizbeth *Modelo de intervención Individualizada* ENTS México, 1998 69 pp.

3.2.1 PRIMERA ETAPA

Delimitar la participación del Trabajador Social en el proceso de selección de personal (insumos)

En la elaboración de cualquier propuesta, lo primero que se requiere es delimitar el alcance de la profesión en un determinado medio laboral.

Tras una exhaustiva investigación se determinó una respuesta muy concreta en el libro *Gestión Social del Talento Humano*³⁷. Una sinopsis de este estudio se presenta en los siguientes párrafos:

Es importante delimitar los campos de intervención del trabajador social en el área laboral, a fin de establecer los alcances y limitaciones. Se identifican básicamente cuatro áreas:

- A) *Área de protección: retribución económica y beneficios complementarios.*
- B) *Área socioafectiva: reafirmar la autoestima y el reconocimiento familiar y social.*
- C) *Área creativa: reconocimiento en la organización por su aporte creativo.*
- D) *Área lúdica: generar un ambiente laboral positivo, al cumplir expectativas personales.*³⁸

Estas áreas, a su vez, son aplicadas en cada ámbito laboral en el que participa el trabajador social. Una de las mencionadas es la selección de personal, para la que se disponen dos etapas:

- ☛ *Primera, la etapa técnica, se establece la necesidad de establecer el perfil del aspirante.*
- ☛ *Segunda, la etapa operativa, que abarca las fases de reclutamiento y selección.*

En la práctica, las áreas y las etapas se combinan para delimitar el campo de trabajo. Atendiendo estas observaciones en el presente estudio, las etapas técnica y operativa solo comprenden los aspectos relacionados con una o todas las áreas: protección, socioafectiva, creativa o lúdica. Fuera de estos, un tema externo no formaría parte de su competencia profesional.

Como se había anticipado, la exposición de estas conclusiones es muy breve debido a que los autores consideran que estos temas forman parte de la educación profesional del trabajador social. En general, basta revisar el mapa curricular, para aceptar el sentido de esta afirmación.

³⁷ Pardo Martínez, Patricia y Artega Urquijo, Patricia *Gestión social del talento humano* Grupo Editorial Lumen Argentina, 2001 pp.1-99

³⁸ *Ídem* pp.81-87

3.2.2 SEGUNDA ETAPA

Estructurar la intervención de manera técnica (procesamiento)

En la consideración de adaptarse a los modelos que prevalecen en el sector industrial, se resolvió utilizar el método llamado *Evaluación de tareas*; a través del cual se reconoce la naturaleza, estructura, condiciones psicofisiológicas, psicosociales y ambientales de los puestos. El procedimiento se encuentra avalado por la propia *Organización Mundial del Trabajo* (OIT), que le adjudica la utilidad para fijar las bases de la selección de personal y para jerarquizar los puestos y analizar la retribución salarial. Para *Evaluación de tareas* existen cuatro procedimientos: graduación, clasificación, asignación de puntos y comparación de factores. Las dos primeras suelen catalogarse entre los *Métodos globales*, de estructura cualitativa. Mientras que el tercero y cuarto se incluyen en los *Métodos analíticos*, de apreciación cuantitativa. Un esquema breve de cada una de las posturas se extrae del texto *El estudio de los puestos de trabajo*³⁹:

FIGURA No. 4: Esquema simplificado del modelo *Evaluación de Tareas*

MÉTODOS GLOBALES que se subdividen en:

MÉTODOS	Cómo actúa	Resultado
(1) <i>Métodos ordenación</i>	de Se comparan los trabajos (puestos) entre sí.	Indica, en su conjunto, si un puesto es más importante y exigente que otro. No establece grados.
(2) <i>Métodos clasificación</i>	de Cada uno de los trabajos se compara con los distintos grados de una escala ya preparada.	Los trabajos resultan ordenados según el grado que se haya adjudicado.

MÉTODOS ANALÍTICOS, QUE SE SUBDIVIDEN EN

MÉTODOS	Cómo actúa	Resultado
(3) <i>Métodos puntuaciones por factor</i>	de Un puesto se examina ponderando factores y escalas, asignándoles un valor.	La suma de los valores indica el valor de cada puesto. Los puestos se ordenan según su valor.
(4) <i>Métodos comparación factores</i>	de Los puestos se comparan entre sí, que figuran valorados dentro de cada factor.	El valor de cada puesto se obtiene sumando los valores parciales.

Fuente: Roig Ibañez, José *El estudio de los puestos de trabajo: la valoración de tareas y la valoración del personal* p. 153

Examinando cada una de las posturas, se ha resuelto elegir el *Método de clasificación*, con la necesaria adaptación de cuatro pasos:

- Paso I: Precisar los niveles organizacionales.
- Paso II: Determinar las exigencias para ocupar un puesto, a manera de escala.
- Paso III: Explicar las técnicas que se aplicarán para definir los grados de la escala.
- Paso IV: Especificar la forma de clasificar los puestos de trabajo, por medio de la escala.

En seguida se presenta un esquema general de cada uno de los pasos, adaptables a las características y necesidades de la organización donde se labore.

³⁹ Roig Ibañez, José *El estudio de los puestos de trabajo: la valoración de tareas y la valoración del personal* Ed. Madrid: Diaz de Santos, 1996 p.153

PASO I: PRECISAR LOS NIVELES ORGANIZACIONALES

Reconoce la estructura de una organización, clasificando los puestos que la componen. Determina las características comunes y forma grupos organizados a partir de sus competencias o aptitudes. Se trata de una actividad que ha generado son muchas y muy variadas técnicas, ante el hecho que tiene que responder a la complejidad y a la heterogeneidad de diversos sectores productivos, y además, valora una gran gama de factores: estructura, función, tareas, exigencias, departamento o unidad organizativa, categoría a la que pertenecen. Exige el estudio de una serie de variables que ayudan a identificar los elementos indispensables para definir el perfil de cada puesto, respecto a sus factores de competencia. En fin, en esta gran gama de alternativas, existe una clasificación recurrente que se compone de cinco categorías: (1) *Trabajos de producción* (2) *Tareas administrativas* (3) *Ventas* (4) *Tareas propias de mandos intermedios* (5) *Trabajos de dirección o supervisión*.

Estas categorías se presentan como niveles organizacionales que pueden, o no, subdividirse, de acuerdo al tamaño de cada organización. De esta manera, en un mismo nivel se pueden identificar:

1. *Tareas mecánicas o manuales*, que requieren de estrecha supervisión.
2. *Tareas con operaciones sencillas*, requieren de capacidad o conocimientos especiales.
3. *Tareas tecnológicas o cualificadas*, que requieren del dominio del área de trabajo.
4. *Tareas de alta capacitación*, planeación y ejecución de planes y proyectos.

Las escalas más complejas dependen de las características de la empresa u organización donde se labore. A mayor complejidad, se requiere de especializar la clasificación:

1. *El sistema de grado*: misma dificultad y factores distintos.
2. *El sistema de clases*: se agrupan los puestos similares, con distinto grado de dificultad.
3. *Bloques de puestos*: similares; p.ej: gerencias, responsables de sector, etc.
4. *Factores compensables*: factores *importantes*: responsabilidad, creatividad, etc.
5. *Descripción de puestos*: Si ya se cuenta con un documento previo, se consulta.
6. *Determinación de valores relativos de los factores*.
7. *Manual de Valoración de Tareas*.

Una clasificación más compleja abarca escalas de 20 grados, que pueden o no subdividirse, según el grado de especialización que se requiera. Si se requiere de una mayor información, se sugiere consultar el texto *Estudios de los puestos de trabajo*, del autor Roig Ibáñez José de Editorial Díaz de Santos, 1996 468 pp. u otras bibliografías especializadas.

PASO II: DETERMINAR LAS EXIGENCIAS PARA OCUPAR UN PUESTO, A MANERA DE ESCALA

El objetivo es determinar los criterios de evaluación, en función de las necesidades de la organización. El Paso II está basado en la primera etapa de la propuesta, el inciso 3.2.1 *Delimitar la participación del Trabajador Social en el proceso de selección de personal*; mientras que a su vez, requiere de los principios del apartado 2.1.2.4: *Establecer un criterio integral de valoración*⁴⁰

En este rubro, una de las propuestas más recurrentes es la que se denomina *universal*, por ser aplicable a cualquier tipo de trabajo o profesión; y porque además se encuentra sustentada internacionalmente por la OIT, en el texto anteriormente mencionado *El estudio de los puestos de trabajo*. El siguiente cuadro hará mención de la relación que existe entre los criterios universales y los preceptos integrales. Se señalará con una “X” la correspondencia más directa; aunque se reconoce que todos los factores mantienen un vínculo entre sí. En la relación se utilizan las letras que corresponden al factor: F (físicos), P (psicológicos), S (sociales).

FIGURA No. 5 El estudio de los puestos de trabajo

Criterios universales	F	P	S
⇒ Nivel de formación profesional.			X
⇒ Experiencia exigida para realizar el trabajo.		X	X
⇒ Tipo y nivel de supervisión.		X	
⇒ Grado de responsabilidad.		X	
⇒ Tipo de esfuerzo.	X		
⇒ Factores psicológicos.		X	X
⇒ Datos generales.	X	X	X

Fuente: *Criterios Universales* retomados de Roig Ibañez, José *El estudio de los puestos de trabajo: la valoración de tareas y la valoración del personal* p. 155

Estas especificaciones permitirán identificar los requisitos para ocupar cada puesto. En un ejercicio simple, se puede mencionar que para los trabajos operativos predomina el esfuerzo físico o la habilidad manual. En las tareas administrativas será primordial determinar una instrucción específica. Mientras que en los mandos intermedios se pondrá énfasis en la responsabilidad, ya sea financiera, de mando o para ejecutar proyectos.

⁴⁰ Recapitulando, en el inciso 3.2.1 los alcances y limitaciones fueron precisados a través de cuatro áreas: protección, socioafectiva, creativa y lúdica; mientras que el apartado 2.1.2.4 precisa la manera de percibir al individuo mediante criterios físicos, psicológicos y sociales. También se considera pertinente recordar los criterios no se pueden encasillarse rígidamente.

En general, lo que se busca es que cada uno de los puestos sea susceptible de catalogarse en estos siete criterios. Este hecho depende de una clasificación, es decir, de especificar una serie de factores (que se conocerán como subgrupos) en los que se definirán las características y atribuciones relacionadas a ese criterio.

Se sugiere además que se utilice la técnica de codificación. Pensando en futuros informes o proyectos, éste sistema permitirá (1) fijar la compatibilidad de un aspirante, (2) determinar alternativas, (3) organizar la información, (4) comparar o sistematizar los datos recabados. En este caso, el procedimiento de codificación emplea cuatro dígitos. De izquierda a derecha:

El primer carácter corresponde al grupo principal.

El segundo al subgrupo.

Los dos últimos establecen el consecutivo de ese subgrupo.

En un ejercicio simple, se puede ejemplificar a la codificación **F205**:

F corresponde a grupo Personalidad
 2 se refiere al subgrupo Hábitos cognoscitivos
 05 pertenece al Consecutivo de este subgrupo

Se hará una primera presentación, en donde se incluirá la clasificación de los módulos que comprenden los *criterios universales*, aquellos que describen un conjunto de actividades previamente establecidas y que, por lo mismo, no tienen un margen de maniobra o de libertad (estas son determinadas en el segundo bloque y son llamadas *funciones no programadas*).

👉 **MÓDULO A:** Nivel de formación profesional.

	FACTOR A100 <i>Instrucción formal</i>		FACTOR A200 <i>Instrucción adicional</i>
A101	Ninguna	A201	Cursos
A102	Leer o escribir	A202	Idioma adicional
A103	Nivel primaria o menor	A203	Paquetería de cómputo
A104	Secundaria inconclusa o terminada	A204	Otros
A105	Bachillerato inconcluso o terminado	A299	No especificada.
A106	Carrera técnica		
A107	Grado universitario: licenciatura o posgrado		
A199	No especificada.		

☞ MÓDULO B: Experiencia exigida para realizar el trabajo.

	FACTOR B100 <i>En el mismo puesto</i>		FACTOR B200 <i>En otro puesto</i>
B101	Hasta 3 meses	B201	Hasta 3 meses
B102	De 3 a 6 meses	B202	De 3 a 6 meses
B103	De 6 meses a 2 años	B203	De 6 meses a 2 años
B104	De 2 a 4 años	B204	De 2 a 4 años
B105	De 4 a 6 años	B205	De 4 a 6 años
B106	Más de 6 años	B206	Más de 6 años
B199	No especificada.	B299	No especificada.

☞ MÓDULO C: Tipo y nivel de supervisión.

	FACTOR C100 <i>Supervisión ejercida</i>		FACTOR C200 <i>Supervisión recibida</i>
C101	Hasta 5 empleados	C201	Toma algunas decisiones, supervisadas.
C102	De 6 a 10 empleados	C202	Toma algunas decisiones basadas en normas.
C103	De 11 a 20 empleados	C203	Toma decisiones frecuentes basadas en normas.
C104	De 21 a 30 empleados	C204	Algunas tareas complejas basadas en normas
C105	De 31 a 50 empleados	C205	Frecuentes tareas complejas basadas en normas
C106	Más de 51 empleados	C206	Decisiones individuales. Requiere creatividad, ingenio
C199	No especificada.	C299	No especificada.

☞ MÓDULO D: Grado de responsabilidad.

	FACTOR (consecutivos) <i>Subfactores</i>
D100	Materias o herramientas
D200	Documentos administrativos
D300	Atención pública
D400	Recursos económicos
D500	Presentar proyectos
D600	Control de personal
D999	No especificada.

☞ MÓDULO E: Tipo de esfuerzo.

	FACTOR E100 <i>Esfuerzo físico</i>		FACTOR E200 <i>Esfuerzo mental</i>
E101	Poco esfuerzo.	E201	Tarea rutinaria sin esfuerzo mental.
E102	Esfuerzo ligero en posición cómoda	E202	Tarea simple con poca capacidad mental.
E103	Esfuerzo de 2 a 20 kg en posición semi cómoda	E203	Tarea repetitiva con cierto grado de precisión..
E104	Esfuerzo de 10 a 30 kg con levantamiento, arrastre.	E204	Requiere análisis y síntesis p/desarrollo de proyectos.
E105	Esfuerzo físico de 30 a 40 kg hasta el 50% del tiempo.	E205	Frecuentes tareas complejas basadas en normas.
E106	Esfuerzo de 40 a 100 kg permanente.	E206	Decisiones individuales. Requiere creatividad, ingenio
E199	No especificada.	E299	No especificada.

Un segundo grupo de codificación está conformado con factores relacionados a la personalidad (las mencionadas *funciones no programadas*, por carecer de una norma o un patrón de comportamiento), debido a que es el elemento que predomina en los modelos actuales de selección de personal.

La incorporación del criterio *Personalidad* debe cubrir dos requisitos. El primero, se busca sea susceptible de codificarse en términos cualitativos. El segundo, requiere abordar y evaluar los factores con metodología de Trabajo Social. La respuesta se localizó en dos textos:

☞ *Psicología para trabajadores sociales*⁴¹ Permite generar el contexto, límites y alcance de la profesión. Presenta los resultados de un debate que se ha tenido para establecer la relación entre las dos profesiones.

☞ *Formación de formadores*⁴² Proporciona los factores a evaluar.

Para iniciar con el tema, se considera conveniente abordar las limitaciones de esta intervención. Al respecto se toma la siguiente cita: *Las áreas de la psicología que desistimos incluir, o que tratamos ligeramente, son: la naturaleza y las causas de la psicopatología, los métodos psicológicamente orientados de intervención (como terapia y modificación conductual), cambio de actitud, teoría de la personalidad, toda el área de trabajo comunitario y su metodología*⁴³

⁴¹ Nicolson, Paula; Bayne, Rowan *Psicología para trabajadores sociales* Editorial PAX , 1988 pp. 123-125

⁴² Herraiz, María Luisa *Formación de formadores* OIT-Cinterfor Montevideo, 1999 p. 7-43

⁴³ Nicolson, Paula; Bayne, Rowan *op.cit.* pp.31-32

Mientras que los elementos a incluirse se presentan mediante tres grandes conceptos:

1. *Personalidad:*

Facilitan la comprensión de las relaciones de los individuos y sus características históricas. Incluye comentarios sobre las capacidades intelectuales, reacciones emocionales, motivación, actitud, creencias y valores morales. Son diversas las teorías que abordan el tema: aprendizaje social, conductismo, psicoanálisis y psicología humanista.

2. *Socialización:*

Estudio metodológico de la transmisión de valores culturales de una generación a otra y a través de esta, confrontar los valores sociales y los elementos específicos del comportamiento.

3. *Evaluación de las personas:*

La evaluación requiere de un trato cuidadoso, porque la mayor parte de las veces se obtiene información de una primera impresión. Las precauciones a tomar son:

- ☞ *Prescindir de los conceptos simplistas:* como cálido, tranquilo, antipático, mezquino, etc.
- ☞ *Descartar la tendencia a evaluar:* Negarse a establecer juicios o calificativos: buena persona, gente linda, familia moderada, etc.
- ☞ *Evitar las generalizaciones.* Por ejemplo: la expresión *fue una experiencia buenísima*, cuando solo causa impresión una sola de las vivencias.
- ☞ *Fundamentar juicios sobre las emociones:* Si se va a abordar como tema -temor, enojo, felicidad, tristeza, repugnancia, interés- se debe determinar cuándo y dónde.
- ☞ *Negarse a comparar juicios:* cada diagnóstico es único. No se deben de evocar experiencias personales o de otros casos.
- ☞ *Evitar la redacción personal:* Como los hechos que se narran no son constatados fidedignamente, la redacción debe ser impersonal (tercera persona del singular), con *Perspectiva del narrador*, que se encuentra limitada a ser observador. Algunos ejemplos son: “X persona define”, “se contrastó”, “se realizó la visita”, “se encontró”, etc.
- ☞ *Rehusarse a realizar conjeturas sin fundamento:* Abarca todos los temas: entrevista personal, domiciliaria, colateral, comunicación no verbal, etc.

Estos elementos se complementan con la clasificación del módulo F, en donde también influyen criterios determinados por la OIT; que establece la personalidad desde la perspectiva de la formación del conocimiento, no involucra juicios y propicia la evaluación de capacidades. La exposición de la autora es abundante e interesante, aunque no se transcribe por no desviar el tema:

🔗 MÓDULO F: Personalidad

	FACTOR F100 <i>Destrezas</i>		FACTOR F200 <i>Hábitos cognoscitivos</i>		FACTOR F300 <i>Factores de competitividad</i>
F101	Destreza manual.	F201	Habilidad de aprendizaje.	F301	Iniciativa.
F102	Coordinación de movimientos.	F202	Concentración o atención.	F302	Inventiva.
F103	Percepción o comprensión de detalles.	F203	Dominio de vocabulario.	F303	Memoria.
F104	Fluidez verbal.	F204	Organización y sistematización de ideas.	F304	Nivel de observación.
F105	Sensibilidad artística.	F205	Aplicar teorías o métodos.	F305	Habilidad para determinar conclusiones lógicas.
F199	No especificada.	F206	Habilidad para jerarquizar problemas o actividades.	F306	Aplicar a sus conocimientos a situaciones problemáticas
		F299	No especificada.	F399	No especificada.

	FACTOR F400 <i>Técnicas de trabajo</i>		FACTOR F500 <i>Sociabilidad</i>		FACTOR F600 <i>Afectividad</i>
F401	Aplicar técnicas al trabajo.	F501	Convivencia social	F601	Estabilidad emotiva.
F402	Interés por las actividades.	F502	Atiende, acepta opiniones. Toma decisiones.	F602	Interés por los demás.
F403	Organización de actividades.	F503	Tolerancia.	F603	Actúa por ideales.
F404	Frecuencia de lectura.	F504	Acepta reglas de convivencia.	F604	Valora positivamente hechos, personas.
F405	Utilizar material de consulta.	F505	Asume responsabilidades.	F605	Anima al grupo.
F406	Recoger datos y/o informaciones.	F506	Optimismo.	F699	No especificada.
F499	No especificada.	F599	No especificada.		

	FACTOR F700 <i>Creatividad</i>		FACTOR F800 <i>Comportamiento</i>
F701	Imaginación.	F801	Agresividad.
F702	Creatividad estética.	F802	Asume responsabilidades.
F703	Creatividad artística.	F803	Su apariencia es cuidada.
F704	Creatividad científica.	F804	Modales y maneras correctas.
F799	No especificada.	F805	Procura seguir normas.
		F806	Es cooperativo y adaptado al clima social.
		F899	No especificada.

Debido al auge de la psicología, se puede prever que la organización ya cuente con un procedimiento para describir la personalidad. En este caso, el profesionalista en Trabajo Social puede ajustar la codificación, donde los factores no previstos pueden ser incorporados con nueva numeración.

Terminando con esta explicación, se puede pasar a un tercer grupo de codificación llamado *Datos complementarios*. El tema, se retoma uno de los textos que fueron utilizados en el apartado 3.2, denominado *Modelo de Intervención Individualizada*⁴⁴:

La evolución de la sociedad, el ejercicio del profesionista de la acción social y los aportes de varias disciplinas relacionadas al tema que nos ocupa, permiten y a la vez exigen considerar al individuo como un sistema y a la vez, como parte de sistemas de gran magnitud. El sistema más cercano se inicia con la relación entre dos personas en el contexto familiar o sustituto = Mesosistema. De manera inmediata, para nutrir el desarrollo se requiere de la existencia e interconexiones sociales con uno o más entornos que incluyen a la persona y a los hechos que la afectan, como son los espacios en que vivencia su educación, religión, entre otras. A ésta instancia se le denomina Exosistema. Mientras que la correspondencia se dá en forma y contenido, entre la persona, sus entornos cercanos y los patrones de la ideología y la cultura, la organización de instituciones sociales y la política social que es a lo que se llama Macrosistema. El individuo = usuario...es el vocero o referente de un entorno en el que están presentes las causas y consecuencias de lo que manifiesta. Representa una realidad objetiva con sus respectivas percepciones, sensaciones, pensamientos. El usuario, al desempeñar una función de depositario o líder de su meso y exosistema, lleva un monto de tensión o sobrecarga interna y externa.

Los *Datos complementarios* comprenden todos aquellos factores colaterales. Es una crónica de la historia y mapa personal, considera información socioeconómica, familiar y psicosocial. Se integran en dos grandes grupos:

- A) Rasgos fisiológicos: edad, género, estado civil, complexión, condición física.
- B) Retribución asignada.

🔗 MÓDULO G: Datos complementarios (datos personales)

	FACTOR G100 <i>Edad</i>		FACTOR G200 <i>Género</i>		FACTOR G300 <i>Estado civil</i>
G101	Menor de 18 años	G201	Masculino.	G301	Soltero (a)
G102	18 a 24 años	G202	Femenino.	G302	Casado (a)
G103	25 a 29 años	G203	Indistinto.	G303	Unión libre.
G104	30 a 34 años	G299	No determinado.	G304	Viudo (a).
G105	35 a 39 años			G305	Separado (a).
G106	40 en adelante			G306	Divorciado (a).
G107	Rango amplio. Especificar.			G307	Desconocido.
G199	Indistinto.			G399	No aplica.

⁴⁴ Camacho González, Lizbeth *op.cit.* pp. 65-66

	FACTOR G400 <i>Complexión</i>		FACTOR G500 <i>Condición física</i>		FACTOR G600 <i>Retribución asignada</i>
G401	Con especificaciones	G501	Con especificaciones	G601	Hasta un salario mínimo
G499	No aplica	G502	Se acepta discapacidad (catálogo)	G602	De 1 a 3 salarios mínimos
		G503	Indistinta	G603	De 3 a 5 salarios mínimos
		G599	No aplica	G604	De 5 a 7 salarios mínimos
				G605	De 7 a 10 salarios mínimos
				G606	Más de 10 salarios

Los datos complementarios aunque se observan tan comunes y simples, deben de ser tratados con la mayor prudencia. Una inadecuada designación, produce la discriminación de candidatos que hubieran resultado valiosos. En un ejemplo sencillo es el que se toma de una publicación de empleo aparecida en un periódico reciente, donde se requiere contratar un gerente. Los requisitos solicitados: hombre, edad máxima 35 años, casado. La pregunta sería ¿cómo se puede relacionar éstos requisitos con los conocimientos, experiencia y habilidades para desarrollar el puesto?

Es necesario que el trabajador social justifique los *Datos complementarios*. Una decisión no sustentada genera un perfil inadecuado, a través del cual se infringen los derechos civiles que han sido expresados en la propia Constitución Mexicana, así como en diversos tratados internacionales.

Por otra parte, se reconoce que es una propuesta complicada porque las condiciones sociales y laborales predisponen a la iniquidad para las oportunidades de empleo. Precisamente los *Datos complementarios* son los que funcionan como el primer filtro para ocupar una vacante. De esta manera, la edad, el género, el estado civil y la complexión son los factores por los que son desechados una gran parte de los aspirantes. Al respecto, se considera que Trabajo Social puede impulsar algunas alternativas.

La primera respuesta concreta es la promoción del concepto que la STPS ha denominado como *Programa Abriendo Espacios*, para promover y apoyar la integración laboral y social de las personas con discapacidad y adultos mayores: *El Programa Abriendo Espacios es una red de vinculación especializada que busca coordinar los esfuerzos interinstitucionales, públicos y privados, con el propósito de impulsar la inserción laboral de estos grupos de población o incorporarlos a procesos de capacitación para el trabajo. Impulsa la conformación de Centros de Transición Laboral (CTL), como una planta productiva, de servicios, fábrica, maquiladora, etc., desarrollada para dar empleo a personas en condiciones desiguales. En estos centros, los grupos en condiciones desiguales de condición laboral, además de recibir una remuneración por su trabajo,*

*serán evaluados y certificados por instituciones calificadas para ello, para ingresar posteriormente a una bolsa de trabajo y después integrarlos a la planta laboral del país, en mejores condiciones, y cumplir así con el objetivo primordial.*⁴⁵

La idea es empezar a tener el contacto o a fomentar este tipo de programas y todos los que conlleven a generar modelos similares a los de la *Empresa Socialmente Responsable Son aquellas que incorporan a su estrategia de negocios una visión social fundamentada en políticas y programas, que les permite desempeñarse más allá de sus obligaciones legales, y tomando en cuenta las expectativas de la comunidad, que conlleva como resultado, el éxito en sus negocios, y al mismo tiempo el impacto positivo en las comunidades en las que operan.*⁴⁶

En el *Programa Abriendo Espacios* participa la STPS, el DIF, diversas instituciones de rehabilitación, organizaciones no gubernamentales y el sector empresarial. Opera únicamente en las ciudades de Aguascalientes, Veracruz, Toluca, así como en el Distrito Federal. En este último, el teléfono de para obtener mayor información es el 5563 3400 ext. 373

Después de todas estas precisiones, se da paso a un siguiente grupo de codificación. Es importante diferenciar este bloque porque su objetivo es diferente: no tiene relación directa con la evaluación. Su propósito es ratificar los datos manifestados por el propio solicitante: trayectoria laboral, condiciones económicas, dinámica familiar, comunitaria, social, así como otros comentarios y opiniones que permiten conocer y caracterizar la situación de los empleados y de sus hogares, otorgando una gran importancia a las características del núcleo básico de convivencia, así como la correspondencia entre el modo de vida y su ingreso económico.

Se trata de un recurso que se ha aplicado en el sector industrial conocido como *estudio socioeconómico*. Solo que bajo este esquema se favorece la sistematización de la información, ya sea individual, por área o departamento, de la organización completa, e inclusive para un estudio estadístico regional, así como de las soluciones que se demandan.

Es por ello que este módulo se denomina *Condiciones Sociodemográficas*. Se estructuró con material del INEGI, institución que tiene a su cargo el análisis sociodemográfico, económico, censos, indicadores, publicaciones, y todo tipo de material estadístico; y que tiene la exigencia de basarse en las recomendaciones internacionales de la Organización de Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

⁴⁵ <http://www.sre.gob.mx/substg/derechoshumanos/docs/desc1.pdf>

⁴⁶ <http://w2.cva.itesm.mx/esr.html>

El INEGI codifica su material mediante de 2 dígitos. Esta situación facilitó asignar la modalidad que se utilizó anteriormente; es decir, un módulo, subdivisiones y su consecutivo. Para respetar el orden de módulos, en el presente ejercicio le corresponderá la letra “H”. La información se localiza en: *Catálogo de Codificación* (2000)

<http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/cat-cpv2000.pdf>

Síntesis Metodológica de Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en Hogares (ENIGH, 2003)

http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/encuestas/hogares/sm_enigh.pdf

🔑 MÓDULO H: Condiciones sociodemográficas

	FACTOR H100 <i>Tipo de vivienda</i>		FACTOR H200 <i>Régimen de tenencia</i>		FACTOR H300 <i>Material de construcción</i>
H101	Casa sola que no comparte muros	H201	Prestada	H301	Material de deshecho
H102	Casa sola que comparte muros	H202	Recibida como prestación	H302	Lámina de cartón
H103	Departamento en condominio horizontal	H203	Rentada o alquilada	H303	Lámina de asbesto o metálica
H104	Departamento en edificio o condominio vertical	H204	Propia, pagándose	H304	Carrizo, bambú o palma
H105	Departamento que comparte el servicio sanitario	H205	Propia en asentamiento de terreno irregular	H305	Embarro o bajareque
H106	Cuarto de azotea	H206	Propia en terreno ejidal o comunal	H306	Madera
H107	Local usado como vivienda	H207	Propia y totalmente pagada en terreno propio	H307	Adobe
H108	Vivienda móvil	H208	Otro tipo de tenencia	H308	Tabique, ladrillo, block, piedra, cantera, cemento o concreto
H109	Refugio				

	FACTOR H400 <i>Servicios</i>		FACTOR H500 <i>Equipamiento de la vivienda</i>		
H401	Con cocina exclusiva	H501	Radio	H514	Licuada
H402	Usa gas para cocinar	H502	Grabadora	H515	Bomba de agua
H403	Con agua entubada	H503	Tocadiscos, consola o modular	H516	Plancha eléctrica
H404	Con drenaje	H504	Televisión	H517	Molino de mano
H405	Con energía eléctrica	H505	Video casetera	H518	Lavadora
H406	Con excusado propio	H506	Juegos de video	H519	Aspiradora
		H507	Computadora	H520	Calentador o boiler de gas
		H508	Antena parabólica	H521	Calentador o boiler de otro combustible
		H509	Ventiladores	H522	Horno de microondas
		H510	Máquina de coser	H523	Reproductor de discos compacto
		H511	Estufa de gas	H524	Aire acondicionado
		H512	Estufa de otro combustible	H525	Calefactor
		H513	Refrigerador	H526	Otros electrodomésticos

FACTOR H600 <i>Gasto corriente en hogares</i>		FACTOR H700 <i>Cobertura sanitaria</i>			
H601	Alimentos, bebidas y tabaco	H701	IMSS	H709	ISSDF
H602	Vestido y calzado	H702	ISSSTE	H710	Otros servicios públicos
H603	Vivienda, servicios, energía eléctrica y combustibles	H703	PEMEX	H711	Servicio particular, pagando
H604	Artículos y servicios para la limpieza y cuidados de la casa	H704	SEDENA	H712	Servicio particular, como prestación
H605	Cuidados médicos	H705	SEMAR	H799	Ninguna
H606	Transporte, vehículos y comunicaciones	H706	Estatal		
H607	Servicios y artículos de educación y esparcimiento	H707	SSA		
H608	Cuidado personal, otros gastos diversos y transferencias	H708	IMSS-Oportunidades		

FACTOR H800 <i>Condición laboral</i>					
H801	Trabaja por cuenta propia	H808	Servicio militar	H815	Retirado sin pensión
H802	Trabajo permanente	H809	Pensionado con invalidez total	H816	Rentista
H803	En prácticas, en formación, tiempo parcial	H810	Pensionado con invalidez parcial	H817	Estudiante en edad no laboral
H804	Temporero, eventual, interino, trabajos periódicos o discontinuos	H811	Pensionado por viudez	H818	Amo/a de casa
H805	Sin empleo, con subsidio	H812	Pensionado por jubilación	H819	Otros
H806	Sin empleo, sin subsidio	H813	Recibe pensión de asistencia social	H899	Datos insuficientes
H807	Busca primer empleo	H814	Retirado sin pensión		

Un apartado final de *Condiciones Sociodemográficas* se incluye conservando la clasificación original, que es presentada a través de dos y tres dígitos. Forma parte del Módulo H, al que se adiciona una abreviatura que indica su procedencia.

Al igual que los anteriores, la información es obtenida de los catálogos del INEGI, aunque a su vez, forma parte de clasificaciones recomendadas internacionalmente por la ONU y la OIT.

De esta manera, el primer grupo clasifica los sectores productivos y de ocupaciones. Solo se van a señalar los principales indicadores que se presentan en el *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte-Sectores de Actividad* (en el presente manual se abreviará como SA) y que se presentan en el archivo *Catálogos de Codificación*. En realidad, el SA agrupa a las actividades económicas en cinco niveles de desagregación, conformados por 20 sectores, 94 subsectores, 296 ramas, 622 subramas y 1038 clases de actividad. Para su análisis completo se puede consultar la dirección electrónica:

<http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/cat-cpv2000.pdf>

FACTOR SCIAN-SA <i>Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte-Sectores de actividad</i>			
SA11	Agricultura, ganadería, forestal, pesca y caza.	SA53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles.
SA21	Minería.	SA54	Servicios profesionales, científicos y técnicos.
SA22	Electricidad, agua y gas por ductos al consumidor final.	SA55	Dirección de corporativos y empresas.
SA23	Construcción.	SA56	Servicios de apoyo a negocios, manejo de desechos.
SA31	Industrias manufactureras.	SA61	Servicios educativos.
SA43	Comercio al por mayor.	SA62	Servicios de salud y asistencia social.
SA46	Comercio al por menor.	SA71	Servicios recreativos, culturales y deportivos.
SA48	Transportes, correos y almacenamiento.	SA72	Servicios de alojamiento temporal, alimentos y bebidas.
SA51	Información y medios masivos.	SA81	Otros servicios excepto actividades del gobierno.
SA52	Servicios financieros y de seguros.		

El siguiente grupo corresponde al *Catálogo Mexicano de Ocupaciones*, que establece las normas nacionales. En la presente propuesta se identificará como CO. También se extrae del archivo *Catálogos de Codificación*:

FACTOR CMO-CO <i>Catálogo Mexicano de Ocupaciones-Catálogo de Ocupaciones</i>			
CO11	Profesionistas.	CO55	Operadores de maquinaria móvil y medios de transporte.
CO12	Técnicos.	CO61	Jefes en actividades administrativas y de servicios.
CO13	Trabajadores de la educación.	CO62	Trabajadores de apoyo en actividades administrativas.
CO14	Trabajadores del arte, espectáculos, deportes.	CO71	Comerciantes, empleados de comercio y ventas.
CO21	Funcionarios y directivos de sector público, privado, social.	CO72	Vendedores y trabajadores ambulantes en servicios.
CO41	Trabajadores en actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas y de caza y pesca.	CO81	Trabajadores en servicios personales en establecimiento.
CO51	Jefes y supervisores de fabricación artesanal e industrial.	CO82	Trabajadores en servicios domésticos.
CO52	Artesanos y trabajadores fabriles en la industria.	CO83	Trabajadores en protección, vigilancia y fuerzas armadas.
CO53	Operadores de maquinaria fija en fabricación industrial.	CO99	Ocupaciones insuficientemente especificadas
CO54	Ayudantes, peones en fabricación artesanal e industrial.		

Esta clasificación se complementa con el *Catálogo de Entidades Federativas*, de abreviatura *EN*. De acuerdo al Marco Geoestadístico Nacional, este sistema que permite referenciar la información de censos y encuestas con los lugares geográficos correspondientes. Este catálogo proporciona una herramienta tecnológica que permita el manejo homogéneo de clave y nombre de las entidades que integran el país. Incluye una clave para codificar descripciones incompletas, ambiguas, o insuficientemente especificadas. Es otro instrumento que se localiza en *Catálogo de Codificación*:

FACTOR CEN-EN <i>Catálogo de entidades federativas -Entidad</i>					
EN01	Aguascalientes	EN12	Guerrero	EN23	Quintana Roo
EN02	Baja California	EN13	Hidalgo	EN24	San Luis Potosí
EN03	Baja California Sur	EN14	Jalisco	EN25	Sinaloa
EN04	Campeche	EN15	Estado de México	EN26	Sonora
EN05	Coahuila de Zaragoza	EN16	Michoacán de Ocampo	EN27	Tabasco
EN06	Colima	EN17	Morelos	EN28	Tamaulipas
EN07	Chiapas	EN18	Nayarit	EN29	Tlaxcala
EN08	Chihuahua	EN19	Nuevo León	EN30	Veracruz – Llave
EN09	Distrito Federal	EN20	Oaxaca	EN31	Yucatán
EN10	Durango	EN21	Puebla	EN32	Zacatecas
EN11	Guanajuato	EN22	Querétaro de Arteaga	EN99	Insuficientemente especificado

Del *Catálogo de Codificación* surge otra clasificación, que es el *Catálogo de Parentesco* (se abreviará como P):

FACTOR CP-P <i>Catálogo de Parentesco-Parentesco</i>					
P200	Espos(a) o compañero(a)	P606	Bisabuelo(a)	P617	Cuñado(a)
P300	Hijo(a)	P607	Tatarabuelo(a)	P618	Concuño(a)
P400	Trabajador doméstico	P608	Nieto(a)	P619	Tutor(a)
P501	No tiene parentesco	P609	Bisnieto(a)	P620	Tutelado(a)
P502	Amigo(a)	P610	Tataranieto(a)	P621	Padrino o madrina
P503	Ex-espos(a)	P611	Tío(a)	P622	Ahijado(a)
P601	Madre o padre	P612	Sobrino(a)	P623	Compadre o comadre
P602	Madrastra o padrastro	P613	Primo(a)	P624	Otro parentesco
P603	Hermano(a)	P614	Suegro(a)	P999	No identificado
P604	Hermanastro(a)	P615	Consuegro(a)	P000	Sujeto de estudio
P605	Abuelo(a)	P616	Nuera o yerno		

El cuarto grupo presenta a la *Clasificación Internacional de Enfermedades*; que es difundida a través de la OMS para registrar y analizar el comportamiento de las enfermedades y de las defunciones. En el presente manual se abrevia como CE; sin embargo, de manera internacional se le conoce como CIE-10. Se trata de un amplísimo catálogo, del que solo se presentan los grupos principales. El INEGI la presenta

FACTOR CIE-CE <i>Clasificación Internacional de enfermedades-Lista mexicana-Clasificación de enfermedades</i>			
CE01	Enfermedades infecciosas intestinales A00-A09	CE31	Otras enfermedades del aparato circulatorio
CE02	Tuberculosis	CE32	Infecciones y otras enfermedades de las vías respiratorias superiores
CE03	Otras enfermedades bacterianas	CE33	Otras enfermedades del aparato respiratorio J10-J22, J40-J98
CE04	Infecciones con modo de transmisión predominantemente sexual	CE34	Enfermedades de la cavidad bucal, de las glándulas salivales y de los maxilares K00-K14
CE05	Otras enfermedades infecciosas y parasitarias. Sus efectos tardíos.	CE35	Enfermedades de otras partes del aparato digestivo
CE06	Enfermedades víricas	CE36	Enfermedades de la piel y del tejido subcutáneo
CE07	Rickettsiosis y otras enfermedades debidas a protozoarios	CE37	Enfermedades del sistema osteomuscular y del tejido conjuntivo
CE08	Tumores malignos del labio, de la cavidad bucal y de la faringe	CE38	Enfermedades del aparato urinario N00-N39
CE09	Tumores malignos de los órganos digestivos	CE39	Enfermedades de los órganos genitales masculinos
CE10	Tumor maligno de órganos respiratorios e intratorácicos	CE40	Trastornos de la mama
CE11	Tumores malignos de los huesos, cartílagos articulares, del tejido conjuntivo, de la piel y de la mama	CE41	Enfermedades de los órganos genitales femeninos
CE12	Tumores malignos de los órganos genitourinarios	CE42	Trastornos del sistema genitourinario
CE13	Tumores malignos de otros sitios y de los no especificados	CE43	Causas obstétricas directas
CE14	Tumores malignos del tejido linfático, de los órganos hematopoyéticos y tejidos afines	CE44	Parto (Solo en morbilidad)
CE15	Tumores malignos (primarios) de sitios múltiples independientes	CE45	Causas obstétricas indirectas
CE16	Tumores in situ	CE46	Ciertas afecciones originadas en el periodo perinatal
CE17	Tumores benignos	CE47	Malformaciones congénitas, deformidades y anomalías cromosómicas
CE18	Tumores de comportamiento incierto o desconocido	CE48	Síntomas, signos y hallazgos anormales clínicos y de laboratorio, no clasificados en otra parte
CE19	Enfermedades de la sangre y de los órganos hematopoyéticos, y afecciones de la inmunidad	CE49	Accidentes de transporte
CE20	Enfermedades endocrinas y metabólicas	CE50	Caídas
CE21	Desnutrición y otras deficiencias nutricionales	CE51	Otros accidentes, incluso los efectos tardíos
CE22	Trastornos mentales y del comportamiento	CE52	Exposición al humo, fuego y llamas
CE23	Enfermedades del sistema nervioso	CE53	Envenenamiento y exposición a sustancias nocivas
CE24	Enfermedades del ojo y sus anexos	CE54	Lesiones auto infligidas intencionalmente
CE25	Enfermedades del oído y de la apófisis mastoides	CE55	Agresiones (homicidios)
CE26	Fiebre reumática aguda y enfermedades cardíacas reumáticas crónicas I00-I09	CE56	Otra violencia
CE27	Enfermedades hipertensivas	CE57	Drogas, medicamentos, sustancias biológicas causantes de efectos adversos en su uso terapéutico
CE28	Enfermedades isquémicas del corazón	CE58	Contratiempos durante la atención médica, reacciones anormales y complicaciones Ulteriores
CE29	Enfermedades de la circulación pulmonar y otras enfermedades del corazón	CE59	Secuelas de lesiones auto infligidas, agresiones, atención médica y quirúrgica y otras causas externas
CE30	Enfermedades cerebro vasculares		

El número y clase o tipo de factores que se deben de incluir en cada valoración dependerá del tipo de tarea o trabajos desempeñados por el puesto. No existe una regla definitiva sobre los criterios a especificar. Se elegirán, en cada caso, los factores más comunes y relevantes que permitan diferenciar entre los puestos que tiene la empresa.

P ASO III: EXPLICAR LAS TÉCNICAS QUE SE APLICARÁN PARA DEFINIR LOS GRADOS DE LA ESCALA
 ASO IV: ESPECIFICAR LA FORMA DE CLASIFICAR LOS PUESTOS DE TRABAJO, POR MEDIO DE LA ESCALA

Cada organización es un sistema tan diferente, que es imposible describir un modelo único para estructurar y clasificar los niveles en una organización. Pese a ello, se pueden brindar algunas pautas de la manera en que llevar este procedimiento.

El primer paso es brindar una definición: *el ordenamiento de los cargos, con el fundamento de análisis técnico de sus deberes y responsabilidades y en los requisitos mínimos para su eficiente desempeño*. El objetivo es generar un manual que precise los niveles organizacionales. Una propuesta es:

Grupo	Nivel	Área	Serie	Clase
-------	-------	------	-------	-------

La explicación de esta codificación es la siguiente.

Grupo se refiere al *Código de grupo organizacional*, se identifican por letras:

Grupo Ocupacional Directivo = D	Grupo Ocupacional Técnico = T
Grupo Ocupacional Profesional = P	Grupo Ocupacional Auxiliar = A

Nivel tiene relación con la categoría de un puesto, dentro del grupo organizacional:

Directivo Nivel 1 = D1	Directivo Nivel 2 = D2	Directivo Nivel 3 = D3	etc.
Profesional Nivel 1 = P1	Profesional Nivel 2 = P2	Profesional Nivel 3 = P3	etc.
Técnico Nivel 1 = T1	Técnico Nivel 2 = T2	Técnico Nivel 3 = T3	etc.
Auxiliar Nivel 1 = A1	Auxiliar Nivel 2 = A2	Auxiliar Nivel 3 = A3	etc.

En ésta presentación se unen los códigos grupo y ocupacional. Se sugiere que el nivel sea ocupado por el puesto del más alto rango. Y en orden decreciente los demás cargos.

El código *Área* va a ser uno de los elementos principales, debido a que va a señalar la estructura de la organización. Define las áreas o departamentos, dependiendo el tamaño de la organización. Algunos ejemplos son:

Dirección General = 01	Administración = 02
Contabilidad y Finanzas = 03	Jurídico = 03
Infraestructura y Recursos Materiales = 05	Recursos Humanos = 05 etc.

La cifra *Serie* será la identificación que se realice del puesto. Pueden ser letras o números, para los que se sugieren tres dígitos. Mientras que el código *Clase* se refiere al número de plazas que tiene un puesto. Se sugiere adaptar uno, dos o hasta tres dígitos, dependiendo la magnitud.

Habiendo explicado la codificación, se presentan algunos ejemplos:

D	1	02	101	1	D1-02-101-1	Director del área administrativa
A	1	02	401	1	A1-02-401-1	Auxiliar Dirección administrativa
T	3	05	301	5	T3-05-301-5	Técnico de infraestructura, especialista en...
Grupo	Nivel	Área	Serie	Clase	CODIFICACIÓN	

Un manual de clasificación de cargos es un avance significativo, al considerarse como un instrumento de gestión operativa, que clasifica puestos a través de sus componentes, define los roles, atribuciones y responsabilidades, requerimientos y competencias de cada uno de los puestos, en correspondencia a los objetivos, metas, principios y valores organizacionales.

3.2.3 TERCERA ETAPA

Elaborar y aplicar instrumentos (productos)

Para cumplir con la responsabilidad profesional de seleccionar personal, es necesario que la propuesta se estructure metodológica y técnicamente. El procedimiento a seguir y la manera de diseñar un puesto dependen de las necesidades, las prioridades, las políticas organizacionales, así como también, de los recursos disponibles. En caso de no existir dicho análisis, deberá de proceder a su elaboración para determinar los requisitos.

Son dos los pasos que se sugieren para que intervenga el profesionista en Trabajo Social de los que se derivan los instrumentos que conforman la presente etapa:

- | | |
|---------------|----------------------------------|
| Primer paso: | Requisitos para cubrir el puesto |
| Segundo paso: | Recolección de información |

PRIMER PASO: REQUISITOS PARA CUBRIR EL PUESTO

ANEXO 2

Presenta el instrumento con el mismo nombre, que a su vez se deriva del documento *Análisis de puestos*. Su estructura es compatible. La diferencia es que el instrumento *Requisitos para cubrir el puesto* se elabora con la clasificación que fue presentada en la etapa anterior.

Su elaboración puede unificar recursos muy variados (cuestionario, entrevista, observación directa) con los métodos de compilación tradicionales (descripción y análisis del cargo, técnica de los incidentes críticos, requerimiento de personal y/o análisis del cargo en el mercado). No se desarrollará el tema, ante el hecho de que se trata de un tema extenso, fuera del propósito del presente trabajo. Nuevamente, la elección de estos recursos depende de las características y necesidades de la organización, por lo que es necesario que el procedimiento se respalde metodológicamente fijando objetivos, realizando una programación de actividades, fijando un presupuesto, etc.

De esta manera, la información se recopila mediante el instrumento *Requisitos para cubrir los puestos*, que cataloga estos requerimientos. La propuesta es generar perfiles laborales, con los que equiparar las características de los aspirantes. Cada evaluación generara resultados que podrán ser o no compatibles con los que inicialmente se establecieron para cubrir el puesto. De ser favorables, se podrá otorgar la recomendación de ingreso. Mientras que para resultados diferentes, el modelo tendrá la facultad de identificar un nivel más conveniente para la capacidad del solicitante; o bien, considerar recursos alternativos.

Como facultad posterior -pero no menos importante- se considera que este instrumento permitirá ordenar los datos que tradicionalmente se estaba almacenando en fichas y cuestionarios abiertos, para extraer datos que faciliten los reportes estadísticos que se tienen que generar en el departamento de personal, sin quebrantar la confidencialidad de cada expediente. También precisará un mecanismo para obtener estudios fiables y estandarizados, con la posibilidad de compartir información en los encuentros profesionales; que sea susceptible de comparar o sistematizar. Se considera que es un recurso de almacenamiento de datos, que no limita las especificaciones, porque en el instrumento se ha considerado un espacio en blanco para determinar exigencias las necesidades específicas de los requerimientos.

Además de organizar la información, el instrumento también señala las técnicas a utilizar en la evaluación de cada puesto. Con este propósito, posterior a cada requerimiento se incorpora un espacio llamado *Área de verificación*, en las que utilizan las siguientes claves:

S	V	E	R	C
---	---	---	---	---

cuyo significado es

S = Solicitud

E = Entrevista c/aspirante

C = Cotejar documentos

V = Visita domiciliaria

R=Verificación de referencias laborales

Al señalar una técnica de evaluación se requiere de indicar la fuente de información. Son dos las alternativas. La primera se refiere a recabar datos y ratificarlos mediante documentos: ya sea certificados, actas de nacimiento, cartas de recomendación, etc. Se señalarán a través de una letra "O". La segunda alternativa es considerar una evaluación subjetiva o con métodos secundarios, si se propone efectuar entrevistas o referencias colaterales. Serán indicadas por medio de una "X".

SEGUNDO PASO: RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

ANEXO 3

Este paso está compuesto por tres instrumentos:

1er instrumento: Estudio socioeconómico.

2º instrumento: Estudio social.

3er instrumento: Evaluación de la trayectoria laboral.

PPRIMER INSTRUMENTO: ESTUDIO SOCIOECONÓMICO

Es indiscutible su utilidad: recaba información de la actividad sociofamiliar, a efecto de prever situaciones conflictivas que pudieran influir en el rendimiento laboral; identifica características de su trayectoria laboral; como actitud, responsabilidad, eficacia; corroborar la veracidad de la información declarada por el propio solicitante.

Pese a esto, se considera una serie de desventajas. Los informes se acumulan en varias hojas que no se leen en su totalidad aparte de que el procedimiento se considera exhaustivo, pareciera que hay algunas preguntas que no tienen relación laboral

¿Hasta donde se puede investigar? La propuesta que se presenta dirige la investigación hacia las necesidades de cada puesto; utiliza la codificación de la etapa anterior y conserva la confidencialidad de cada expediente. También favorece la clasificación y el reconocimiento de las condiciones de un grupo, organización, sector; mediante que tendría como finalidad la identificación resolución de problemas.

Sin embargo, se reconoce que no todo es codificación. Es necesario incluir espacios abiertos, en los que se especifiquen las características y situaciones específicas en las que basar el informe. Es decir, cada reporte puede y debe combinar estos dos recursos: el almacenamiento de información codificada, cubriendo las necesidades específicas de cada puesto y cada aspirante.

SEGUNDO INSTRUMENTO: ESTUDIO SOCIAL

Se trata de un recurso complementario a la investigación. Tiene el objetivo de organizar y confrontar la información recabada. De esta manera, se analiza en diferentes circunstancias los mismos temas para emitir una síntesis o conclusión.

El formato se organizó mediante los rubros que se presentan en la codificación de los Criterios Universales. De manera complementaria, se incluyen datos de diferentes fuentes, orientadas a precisar conclusiones sobre la personalidad y características socioeconómicas. Se organiza mediante: *Elementos favorables* y *Limitantes*

Este formato va a integrar la información de todas las fuentes y/o entrevistas que se hayan hecho a propósito de la investigación de cada candidato; debido a que la disposición de ambas columnas,

favorece la reunión y el contraste de todos los datos. Iniciando con apreciaciones parciales hasta elaborar un diagnóstico definitivo.

En este sentido, *Estudio Social* será entendido como un medio de prueba indirecto que tiene dos posibles resultados. El primero, otorgar certeza a la información que se ha obtenido. El siguiente, valorar los hechos o circunstancias relevantes por los que sea necesario replantear la investigación. Un ejemplo: si se identifican empleos no declarados por el solicitante (conocidos como *empleos ocultos*) se requerirá de revisar nuevamente la trayectoria laboral, que dependiendo del contexto, pudiera ser o no ser verificada. Al realizar el informe, se señalará este acontecimiento.

No obstante que este procedimiento requiere de todos los elementos que otorgó la formación académica del licenciado en Trabajo Social, tiene especial aplicación el Método de Caso. Con la conciencia de que no será necesario explicar los detalles de este método, solo se enfatizarán algunas sugerencias que pueden presentarse en la selección de personal:

FASE A *Conducta del Solicitante*

Se realiza durante la visita domiciliaria. Se trata de una entrevista colateral que se enfoca a identificar el comportamiento individual del aspirante, así como sus relaciones familiares y sociales. Considerando que el declarante tiene una relación cercana con el interesado en obtener el puesto, es necesario que el Trabajador Social insista y obtenga tanto los *Elementos Favorables* como los *Limitantes* de cada uno de los rubros considerados. Por supuesto, en la medida de lo posible y considerando no transgredir las *barreras invisibles* de la confidencialidad; que son tan variables, en las que se implementarán todos los conocimientos y recursos disponibles.

FASE B *Trayectoria laboral*

También se efectúa durante la entrevista domiciliaria. Se requiere de obtener información colateral acerca de los empleos desempeñados por el aspirante. Es un recurso muy importante porque es aquí dónde se identifican una mayor cantidad de *empleos ocultos* o circunstancias no declaradas de los trabajos anteriores y que permiten guiar la investigación. Para el análisis, los resultados que aquí se obtengan deben de coincidir tanto con entrevistas como con fuentes documentales:

- ☞ En entrevistas, se considera la declaración del solicitante, el informe de las referencias laborales, así como las *referencias personales*.
- ☞ Mientras que los recursos documentales pueden ser cartas de recomendación, constancias laborales, estado de cuenta AFORE y hasta las propias referencias laborales, si es que estas fueron enviadas por algún medio escrito.

Para recolectar los datos durante las entrevistas, se considera oportuno presentar -como ejemplo- algunas de las preguntas que se pueden implementar:

¿Cuál fue el último empleo? ¿El anterior.....? ¿El anterior.....?

Periodo de trabajo

¿Cuáles fueron las funciones principales desempeñadas en ése trabajo?

¿Qué es lo que más le agradó?

¿Qué es lo que más le disgustó?

¿Cuáles eran las áreas que más se le facilitaban?

¿Cuáles fueron sus principales logros y como fueron logrados?

¿Cuáles fueron los problemas más difíciles de manejar? ¿De que manera fueron manejados?

¿Qué aprendió?

¿Cuál fue la causa de separación?

¿Cuál fue su promedio de percepción?

Mientras que del trabajo actual, se pudieran retomar dos temas:

****Periodo de desempleo:** Cuánto tiempo. Medio de subsistencia. Causas de o encontrar empleo.

****Expectativa de trabajo:** ¿Cuál es el puesto que busca? ¿Cuál el salario pretendido? ¿Qué es lo que considera más importante para aceptar trabajar en alguna organización? ¿Qué espera obtener? ¿Ha trabajado antes en algún puesto similar al ofrecido?

Mientras que de la revisión documental, se explican los beneficios de solicitar y revisar los estados de cuenta AFORE. Las aportaciones que aparecen sirven para verificar las empresas y los periodos en el que el solicitante ha tenido una relación laboral formal. Y aunque no otorgan información detallada de su conducta o de sus características laborales, se trata de un medio que permite dar certeza a la investigación y/o guiar hacia nuevas conclusiones.

Regresando al análisis de información del instrumento *Trayectoria Laboral*, se considera oportuno presentar algunos ejemplos de los posibles resultados:

☞ *Si las Limitantes son más frecuentes que los Elementos Favorables:*

Habrá que hacer énfasis en la actitud y características personales, en las demás entrevistas: referencias laborales, entrevistas colaterales, la propia visita socioeconómica, y si se accede a ella, la entrevista con el aspirante, Al conjuntar todas las apreciaciones, se da paso a un análisis de información más detallado con la que se puede determinar las características de ésta actitud, o bien, concluir si se trata de una apreciación subjetiva.

☞ *Las características de trabajo no coinciden con la que dijo desempeñar el candidato:*

Es común que se incrementan las funciones y el grado de responsabilidad. En este caso, también considerar los datos de las referencias laborales. Reunir toda la información y realizar conjeturas: si se considera que fueron acentuadas deliberadamente o si hay otros hechos que sustenten que el entrevistado tienen una adecuada información al respecto.

☞ *El motivo de separación es distinto en las tres fuentes de información:*

En la medida de lo posible y observando las oportunidades que se tengan, decidir si se realiza una nueva y/o más profunda rectificación de los antecedentes laborales, o bien, si se puede entrevistar cuidadosamente al candidato.

A diferencia de otro tipo de entrevistas recomendadas en el presente trabajo, en ésta etapa no se vulnera ningún tipo de confidencialidad y habrá que ser enfáticos en precisar los datos. La información que aquí se recabe servirá para cotejar la declaración del solicitante. No obstante, se reconoce de manera lógica, que no siempre se obtendrá toda la información. Dependerá de la disposición y hasta de las limitaciones o características físicas de las personas entrevistadas. Tal puede ser el caso de que la única persona disponible para interrogar, cuente con una edad muy avanzada.

FASE C *Entrevistas Colaterales*

La información se efectúa mediante una serie de entrevistas con las personas que de alguna manera está relacionadas con el solicitante: familiares, vecinos, amigos, antiguos empleadores; hasta la consulta de fuentes documentales relacionadas. Ofrece información para la investigación, en el mismo formato *Elementos Favorables - Limitantes*. Comprende la exploración de los antecedentes individuales (educación, trabajo, salud, conducta, etc), familiares (organización, relaciones, situación económica, etc.), medio social (amistades, tipo de reuniones y su influencia, etc) y hasta de trayectoria laboral.

FASE D *Referencia laboral*

Permite conocer el desempeño de los candidatos en sus anteriores puestos de trabajo: disciplina, carácter, disponibilidad, trabajo en equipo y otros aspectos relevantes para realizar un informe. En general se solicita referencias a antiguos jefes o compañeros de trabajo, así como en algunos casos clientes o proveedores, dependiendo de la función y el cargo a cubrir. Este procedimiento debe incluir la indagación de los siguientes aspectos:

- ☞ Verifica o refuta en los datos brindados por el postulante.
- ☞ Se cuestiona la efectividad y eficiencia en la ejecución de las labores.
- ☞ Se solicita información acerca de su conducta, ética y valores.
- ☞ Examina las competencias sobresalientes en su desempeño y las potenciales áreas de crecimiento y desarrollo profesional.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos.

La recolección de datos a través del presente instrumento se enfoca a responder a estas dos preguntas básicas: ¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporciono? El modelo de *Referencias Laborales* se aplica en cada uno de los antecedentes.

Habrá un instrumento que esquematice toda la información que en esa etapa fue recabada. Se conocerá en la próxima etapa, mediante dos reportes: *Informe Social para la Selección de Personal y Evaluación de Trayectoria Laboral*.

3.2.4 CUARTA ETAPA

Retroalimentación

La retroalimentación está considerada en dos fases.

1ª fase: Informe

2ª fase: Se implementan coordinaciones (*Retroalimentación*)

P PRIMERA FASE: INFORME

Es común que se trabaje con un equipo multidisciplinario, por lo que se debe considerar presentar un reporte profesional, en el que se pueda cotejar los resultados con el que obtienen los otros profesionistas. Tiene el objetivo de orientar la asimilación de contenidos y facilitar las herramientas técnicas para elaborar un análisis concreto. Se ha de considerar un material útil para integrar en una perspectiva global los múltiples elementos que deben tenerse en cuenta a la hora de plantearse una evaluación trayectoria personal, social y laboral de un solicitante. Está integrado mediante dos reportes de trabajo:

REPORTE: INFORME SOCIAL PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

REPORTE: EVALUACIÓN DE LA TRAYECTORIA LABORAL

R EPORTE: ESTUDIO SOCIAL PARA LA SELECCIÓN DE **PERSONAL**

ANEXO 4

Con la información obtenida en cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requisitos del puesto con las características de los candidatos.

Sin embargo, la propuesta no se limita a ser un estudio situacional; sino que promueve la valoración de condiciones más profundas, como las áreas de desarrollo orientadas al estudio de las capacidades, su origen, desarrollo, perfeccionamiento y posible adaptación a la fuente de trabajo.

Bajo estas circunstancias, la evaluación tiene que aprovechar y utilizar múltiples fuentes de información, en donde se pone en evidencia el contexto en el cual se incorpora cada candidato.

El instrumento tiene un propósito adicional, como beneficiar otras actividades de la organización. Entre muchas otras: reconocer la experiencia laboral; identificar si el personal que ya labora está

adecuadamente ubicado, o si se puede ratificar, reubicar, promover o capacitar; detectar algunas de las necesidades materiales; sugerir medidas para la rotación de trabajo.

En la estructura del instrumento *Estudio Social para la Selección de Personal* se compone de dos cuartillas, que presenta un reporte de la evaluación de cada candidato. En la primera hoja se integran los:

- ☞ **Datos de la empresa**
- ☞ **Datos del puesto**
- ☞ **Información de la persona evaluada**
- ☞ **Evaluaciones a las que fue sometido**

Continúa con los datos más relevantes del informe:

- ☞ **Diagnóstico general:** donde se recomienda o no su inclusión al puesto que solicitó y si hay o no observaciones generales. Las opciones son las siguientes:

Favorable.

Favorable con observaciones.

No cubre los requisitos del puesto. Ingresar a cartera interna. Recomendable.

No cubre los requisitos del puesto. Ingresar a cartera interna. Recomendable c/observaciones.

No cubre el perfil en la organización. Canalizar a cartera externa. Recomendable.

No cubre el perfil en la organización. Canalizar a cartera externa. Recomendable c/ observaciones.

No favorable.

Sin información suficiente.

- ☞ **Diagnóstico específico:** un dictamen concreto acerca de la solicitud del candidato, que refiera mayormente sus capacidades o no, en relación al puesto que solicita.

Se debe redactar un informe que enfatice los aspectos más relevantes de la investigación. El escrito deberá cubrir dos requisitos. Primero, respetar el sustento teórico-metodológico definido en el apartado 3.2 (TGS). Segundo, tener en cuenta las recomendaciones de 3.2.2, que señala las atribuciones y limitaciones que tiene el profesionista en Trabajo Social en la selección de personal.

Se recomienda que la primera parte de este informe aborde aspectos relacionados con el entorno laboral:

- ☑ Conclusiones: determinar si cumple o no, con los requisitos laborales. Es decir, compatibilidad con los *Requisitos para cubrir un puesto*.
- ☑ Sinopsis de su experiencia laboral: institución(es), naturaleza de los puestos

desempeñados, nivel de ingreso.

- ☑ Principales características mencionadas en la investigación laboral.
- ☑ Tiempo de desempleo y expectativas laborales.

De manera posterior se recomienda continuar con la apreciación general de los demás requisitos. Se jerarquiza por orden de importancia, siendo los principales la preparación académica, la capacitación y/o las aptitudes.

Condición aparte es la apreciación del estado familiar, que se evalúa a través de la visita domiciliaria. Entre los elementos principales para su descripción se encuentran:

- ☑ El candidato como integrante de una estructura familiar.
- ☑ Reseña de la situación socio-económico-ambiental.
- ☑ Historia: eventos más importantes del grupo familiar.
- ☑ Breve descripción sistémica del funcionamiento familiar.
- ☑ Identificar si existen o no, situaciones que afecten su desempeño laboral.
- ☑ Conclusiones.

De manera auxiliar, y si se considera necesario, podría optarse por la elaboración de técnicas gráficas, que funcionen como auxiliares para la interpretación. Algunas de las más relevantes son Genograma, Ecomapa, Cronograma, Línea en el tiempo, Sociograma. Los principales textos de los que se extrajo la información presentada son: *Teoría general de sistemas* (Van Gich, 1989) y *Trabajo social y procesos familiares* (Velásquez Quintero, Ana María; 1997).

☞ **Soluciones próximas:** se destina a cumplir el resolver el propósito institucional del Trabajo Social en la práctica de la selección de personal; así como la pregunta formulada en el inciso 2.3 ¿Se pueden o no, establecer alternativas para los candidatos que no son contratados? Son dos las posibilidades que se generan mediante esta opción:

- ☑ Compatibilidad entre los requisitos y las características del candidato.
Realizar algunas recomendaciones para su inclusión en el puesto ¿Que es lo que hace falta conocer para cubrir la vacante? Las respuestas deben ser prácticas y concretas.
- ☑ Discrepancia entre los requisitos y las características del candidato.
Se pretende que la codificación de todos los puestos de la organización permite graduar la información, a manera de que un candidato tenga posibilidades de ajustarse a un puesto distinto para el que solicita. Para éste fin, se habilitó el concepto **Puestos alternativos** para identificar perfiles mayormente compatibles con las características del candidato. Es decir, en lugar de rechazar se puede formar una cartera interna. Son dos los espacios que se destinan para realizar estas sugerencias *Puesto alternativo 1* y *Puesto alternativo 2*.

En el caso de que no se ajuste a ninguno de los puestos de la organización, pueden considerarse otras opciones, como lo pueden ser organismos de promoción laboral que se crean en la iniciativa pública o privada, para apoyarse entre sí.

En la segunda cuartilla se presenta el análisis comparativo, que determina si existe o no la compatibilidad. Se utiliza el siguiente procedimiento:

- A. En la primera columna se transcribe el perfil de *Requisitos para cubrir el puesto*.
- B. La segunda columna presenta los *Resultados de la Evaluación*.
- C. Se comparan las columnas, a fin de determinar si hay o no, compatibilidad.
- D. Se realizan las conclusiones, tanto en la faceta de diagnóstico y pronóstico.

Examinando los pasos, se puede advertir que A y B forman parte de una evaluación comparativa, que ya ha sido utilizada para el presente estudio; mientras que las funciones concedidas a los pasos C y D se destinan para elaborar la conclusión cualitativa. La que se complementa con un espacio abierto, que menciona las características particulares de cada candidato evaluado.

SEGUNDO REPORTE: EVALUACIÓN DE LA TRAYECTORIA LABORAL

ANEXO 5

El instrumento *Evaluación de la trayectoria laboral* tiene el objetivo de ofrecer una alternativa para facilitar la organización y el análisis de la información de los antecedentes de trabajo. Se trata de una herramienta que busca reunir los beneficios de la codificación con las características particulares que al respecto se hayan recopilado. Se estructura de la siguiente manera:

- ☞ Se identifican los datos personales del candidato y del puesto solicitado.
- ☞ *Trayectoria laboral* sintetiza tiempo y descripción en el mismo puesto y en otros puestos.
- ☞ Una parte medular es *Evaluación Comparativa sobre la Trayectoria Laboral*, que coteja los *Requisitos para cubrir el puesto* (se sugiere un subrayado) con el reporte de la trayectoria laboral (mediante un sombreado). En ambos casos, se puede elegir más de una opción. Será en los espacios abiertos que se señalarán las observaciones necesarias.
- ☞ El complemento se nombró *Factores no Catalogados*, que redacta condiciones relevantes de la decisión: puntualidad, asistencia, calidad del trabajo, proyección laboral y personal
- ☞ Un último apartado lleva al *Diagnóstico*. Da paso a la sinopsis de las capacidades y la experiencia laboral, que determina si puede ocupar o no, el puesto que solicita. También permite identificar los medios y/o documentos que sustenten el presente análisis.

SEGUNDA FASE: SE IMPLEMENTAN COORDINACIONES

El proceso de selección implica de una serie de decisiones; por lo que acuerdo a la estructura de cada organización, la resolución puede estar en manos de una tercera persona. Ya sea el jefe de selección, o del jefe del futuro empleado.

En estas circunstancias, cada uno de los seleccionadores deben presentar su dictamen particular, pero también general de cada candidato. Es decir, integrar cada reporte y completarlo con un informe que sintetice los aspectos más relevantes de cada investigación. Este puede funcionar como una presentación, ya que cada seleccionador sintetiza en breves líneas su conclusión. Entre todos llenar una cuartilla como máximo.

La coincidencia no siempre es posible, ya que los seleccionadores pudieron haber identificado diferentes particularidades. En estas circunstancias, es imprescindible que el procedimiento se haya realizado de manera profesional y objetiva, con la plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, favorable o desfavorablemente, la vida futura de un candidato, un departamento y hasta de la propia organización.

De manera particular, el informe codificado que presenta el trabajador social se emplea como medio para organizar la información y para propiciar el sistema de retroalimentación con el equipo de trabajo; que además propicia otros beneficios para la organización:

- ☛ Respalda decisiones sobre programas de capacitación y/o cursos de mejoramiento de habilidades
- ☛ Sustentar el programa de compensaciones.
- ☛ Planear la carrera laboral.
- ☛ Ofrecer información actualizada y organizada de todo el personal.

Y aún se pueden considerar beneficios adicionales, para coadyuvar en la identidad y la especificidad del trabajador social en el sector industrial. Incluso, promoviendo un panorama estadístico regional, de situación sociodemográfica y sobre las soluciones que se demandan.

Todos estos elementos se consideran como los organizadores de un sistema: entrada (input) - recursos, información, etc.-; salida (output) -mejor atención, prevención, etc.-; estructura determinada; proceso (implica a quienes realizan tareas) y retroalimentación (Feedback).

3.3 Perfil del trabajador social que se integra a los equipos de selección de personal

La esencia del departamento de recursos humanos, como su nombre lo indica, son las personas. Son la base de la estructura empresarial, en el entendido de que la armonía en la combinación de los conocimientos, la experiencia y las habilidades fomentarán la competitividad y el éxito de una organización. En este sentido, el perfil de los seleccionadores es uno de los principales elementos de éxito, debido a que es quien integra al personal a sus puestos, utilizando sus conocimientos y habilidades para ubicar a la persona que desempeñe eficientemente el puesto asignado y que además, trabaje en armonía.

El seleccionador que surge desde el Trabajo Social ha fortalecido su práctica a través de las contribuciones de diversas profesiones de actividad y presencia, como lo son los administradores, los médicos y los psicólogos. Nunca ha sido tan elevado el interés en resolver los retos mediante métodos multidisciplinarios, por lo que su presencia es indispensable si se requiere dar una respuesta efectiva y congruente, basada en elementos científicos y humanísticos.

Estas demandas, también exigen una respuesta multidisciplinaria que Trabajo Social posee y está en plena capacidad de implementar en el proceso de selección de personal. El trabajador social es el profesional adecuado porque identifica integralmente los problemas, mediante metodologías de Casos, Grupos o Comunidad, y determina las influencias que ejercen entre sí. Sin embargo, su intervención no termina aquí, sino que además encamina acciones que posibiliten transformar el medio, buscando el equilibrio de todas las áreas involucradas, con respeto a la diversidad para la búsqueda de la normalización e integración social.

Sin lugar a dudas, son aplicables las acciones propuestas por Ezequiel Ander- Egg⁴⁷ relacionadas con los principios, valores y técnicas del Trabajo Social para el logro de los siguientes propósitos:

- ☞ Ayudar a obtener servicios tangibles y concretos;
- ☞ Asesorar, orientar y aconsejar a individuos, familias y grupos;
- ☞ Identificar situaciones-problemas;
- ☞ Planificar actividades;
- ☞ Movilizar recursos humanos e institucionales;
- ☞ Ejecutar y evaluar programas, proyectos y actividades para que grupos y comunidades mejoren su situación social.

⁴⁷ Ander Egg, Ezequiel *Introducción al Trabajo Social* México, Ed. El Ateneo, 1993 269 pp.

Mediante *El licenciado en Trabajador Social como integrante de equipos de selección de personal* se promueve un redescubrimiento del potencial humano, bajo la estructura de los procedimientos tradicionales de la profesión: el desarrollo de los conocimientos y las capacidades para coadyuvar en la resolución de problemas o hechos de un determinado medio, que a la vez, procure una satisfacción óptima de las partes involucradas. Se trata de impulsar un equilibrio, como medio de un verdadero desarrollo social. Hoy más que nunca urge tomar el reto de resolver muchos problemas de ineficacia, corrupción, favoritismo, incompetencia, injusticia, iniquidad. Ese es justamente el planteamiento, y por el que se requiere realizar cambios y ajustes de beneficio común. Se puede comenzar con pequeños proyectos, pero al paso a abordar las problemáticas desde otro punto de vista, donde al parecer las relaciones humanas han quedado como aspecto secundario, abatidas por la importancia de poder, dinero o de los bienes materiales.

Trabajo Social es el profesionista indicado en participar en las actividades de la administración de personal, en el sentido que desde su propósito institucional trata del mejoramiento de la relación costo-beneficio, buscando favorecer la competitividad, tanto en el desempeño individual, grupal u organizacional. Se trata de una relación directa entre la capacidad - la calidad del personal - la compensación; al contrario del modelo actual que únicamente administra los intereses de la empresa y que suscita un gran descontento social.

De esta manera, la participación del Trabajo Social se da en varios ámbitos. Por una parte está la colaboración institucional, que corresponde al trabajo en la empresa u organización que sigue ciertos lineamientos, principios, que cumple leyes, que promueve el empleo, que busca la permanencia de las fuentes de trabajo, etc. Otro ámbito se da en el trabajo en beneficio personal, familiar, comunitario, social; el que se relaciona con la gente y que a la vez promueve que esta sea protagonista de su desarrollo.

También es claro que el trabajador social tiene la capacidad de manejar conflictos, hecho valiosísimo en la práctica y que a la vez es parte fundamental de su formación. Otros elementos distintivos que se adquieren con la formación profesional se identifican:

CAPACIDAD PARA TEORIZAR:

- ☞ Desarrollar y aplicar la teoría del Trabajo Social.
- ☞ Retroalimentar la teoría con la práctica.
- ☞ Desarrollar la especificidad del Trabajo Social.
- ☞ Generar estrategias teórico-metodológicas especializadas, como Trabajo Social de Casos.

PLANEAR, ELABORAR, EJECUTAR PLANES, PROYECTOS Y PROGRAMAS:

- ☞ Organizar y administrar los procesos.
- ☞ Establecer diagnósticos sociales con perspectiva integral.
- ☞ Identificar los recursos humanos, materiales e institucionales para la implantación de proyectos.
- ☞ Expresión oral y escrita.

EXPERIENCIA EN:

- ☞ Desarrollar las técnicas de observación y entrevista, así como para aplicar mecanismos para lograr una adecuada comunicación. Es un talento muy importante, con gran formación teórica, pero que no forma parte de sus habilidades, en la práctica de algunos profesionistas.
- ☞ Aplicar cuestionarios.
- ☞ Registrar información.
- ☞ Orientar a la población con los recursos existentes.
- ☞ Disponibilidad y experiencia para trabajar en equipo.

DELIMITACIÓN DEL ÁMBITO PROFESIONAL:

El plan de estudios de la licenciatura en Trabajo Social está estructurado por ejes curriculares. Cada uno posee una estructura propia, pero a la vez se relaciona de manera muy estrecha:

- ☞ *Eje de Trabajo Social:* ofrece elementos para el análisis del objeto de estudio; es decir, los diversos enfoques teóricos que surgen desde la profesión.
- ☞ *Eje de Metodología:* aplicar el proceso científico en la investigación social.
- ☞ *Eje de Política Social:* analiza la administración del Estado y la vinculación con la sociedad; es decir, la organización por sectores productivos, la práctica, la legislación, etc.
- ☞ *Eje Socioeconómico:* integra contenidos que permitirán comprender la estructura social y económica del país; así como el contexto internacional.

ACTITUD:

- ☞ Un amplio dominio de los temas sociales se complementa con creatividad e iniciativa para proponer las alternativas de solución.
- ☞ Competencia y disciplina para la administración.
- ☞ Perspectiva crítica.
- ☞ Sensibilidad para los temas sociales.
- ☞ Respeto a los derechos humanos y a las garantías individuales.
- ☞ Capacidad de análisis y síntesis y para la toma de decisiones.
- ☞ Habilidades de comunicación.

HABILIDADES DIRIGIDAS A LA FUNCIÓN SOCIAL:

- ☞ Coadyuvar en la extensión de los servicios sociales, con el fin de lograr desarrollo y bienestar.

Adicionalmente, se reconoce que el trabajador social que se integre a un equipo de selección de personal también debe cubrir un perfil particular. Esto, porque difícilmente se puede seleccionar personal si no se tiene conocimientos para el análisis de cultura empresarial, administración de personal, para la descripción de puestos, información sobre fuentes de reclutamiento, sobre orientación vocacional, sobre derecho laboral, en economía, sobre la conformación de la estructura gubernamental en materia de empleo, etc. Entre los elementos más importantes que el trabajador social debe especializarse, se identifican:

ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE RRHH:

En general, se trata de aspectos de organización laboral: organigramas, análisis del flujo de comunicación, de carga de trabajo, valoración de puestos, fuentes de reclutamiento, técnicas de evaluación, cultura organizativa, formación, adiestramiento, selección, incorporación.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO:

- ☞ Estudio de las necesidades de personal.
- ☞ Análisis de puestos: habilidades y destrezas, aptitudes, actitudes, motivación, personalidad, formación, conocimientos específicos, nivel de experiencia requerido.
- ☞ Determinación de factores críticos: observación y entrevista con supervisores y trabajadores para el análisis de requisitos físicos, mentales, de formación y otros.
- ☞ Evalúa condiciones específicas: peligrosidad, armas, conducción, tolerancia al estrés, etc.
- ☞ Conocimientos sobre escalas. Diseño y aplicación de instrumentos y técnicas de evaluación.
- ☞ Análisis y clasificación de puestos: entrevistas, evaluaciones y tests vocacionales para el uso en la selección, colocación, promoción y formación de los trabajadores.
- ☞ Técnicas cualitativas para la evaluación y toma de decisiones en materia de personal.

SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y ORIENTACIÓN DE PERSONAL:

- ☞ Analizar y proponer el óptimo encuadramiento de las personas en los distintos puestos.
- ☞ Identificar el procedimiento integral de evaluación, y que se aplica de acuerdo un perfil específico. Pruebas psicotécnicas, técnicas, de simulación, entrevistas. Realización de pruebas aptitudinales, de personalidad, de motivación, y de adecuación al puesto de trabajo. Batería de pruebas psicométricas. Exámenes médicos y de laboratorio. Otros.
- ☞ Toma de decisiones sobre el nivel de adecuación.
- ☞ Realizar informe.
- ☞ Análisis de necesidades en el trabajo.

ANÁLISIS DEL IMPACTO ECONÓMICO:

Pese a que el presupuesto no es el único parámetro para tomar las decisiones, dentro de lo posible, se puede cuantificar el impacto del proceso de selección. Entre los elementos más importantes:

- ☞ Gastos materiales: gastos de publicidad, teléfono, papelería, de aplicación de pruebas, etc.
- ☞ Gastos salariales: salarios y posibles consumos externos de los seleccionadores.
- ☞ Gastos de contratación: salarios de la vacante, beneficios y cargas sociales, impuestos, etc.
- ☞ Gastos de integración: por capacitación, adaptación, evaluación, seguimiento.
- ☞ También se requiere de información sobre el contexto económico nacional e internacional.

DERECHO LABORAL:

El reclutamiento y la selección de personal deben de cumplir disposiciones contempladas tanto en leyes federales como estatales que favorecen la igualdad para las oportunidades de empleo. De modo similar, para la contratación, la integración, la relación laboral y hasta la separación del puesto, existen otras reglamentaciones que el trabajador social debe conocer.

Se debe de admitir que si el seleccionador no cuenta con la formación adecuada, se tendrá una evaluación subjetiva o anecdótica; por lo que debe de contar con conocimientos actualizados, que coadyuven en su competitividad. No solo para la administración de personal, sino pensando en su integración a otras áreas. De esta manera, la formación profesional es uno de los elementos más importantes para lograr ampliar sus oportunidades laborales.

Hasta este momento, la intervención del trabajador social en ésta área tiene relación con su perfil humanístico, que implica una sensible, pero eficiente administración de recursos humanos.

Conclusiones

Conclusiones

Conclusiones



Conclusiones

Trabajo Social ha tenido que ampliar su campo de acción laboral. Esta situación está condicionada principalmente por la readecuación de las profesiones ante el proceso de globalización y tecnificación del conocimiento; hecho que ha propiciado la disminución o la restricción a las fuentes tradicionales de empleo, como lo habían sido el sector gubernamental y las organizaciones civiles.

Aunque no se trata de ninguna novedad, una de las iniciativas más recientes ha surgido a partir de la conformación del Trabajo Social Empresarial. Se trata de un área de especial importancia porque el empleo forma parte de las instituciones básicas que conforman a la sociedad. El trabajo es una de las facetas más importantes en la vida de las personas; no solo por el tiempo que se le dedica, sino, de las que el ser humano obtiene una serie de compensaciones económicas, materiales, psicológicas, familiares, sociales. También se trata de un fenómeno complejo que puede ser entendido desde los más variados enfoques. Puede evaluarse mediante estadísticas de desempleo o desde diferentes ámbitos laborales, ya sea por organizaciones informales y formales. O bien, a partir de roles, niveles jerárquicos, horarios, actividades y/o condiciones de trabajo. O determinar si se trata de un ambiente que ofrece o no, la oportunidad de desarrollo laboral y personal...O a través de muchos otros factores.

La selección de personal forma parte de este complicado y competido medio laboral, siendo una de las tareas más difíciles y complejas. Los profesionistas que laboran en ella tienen un gran compromiso social, asumiendo la encomienda de *elegir al personal adecuado para el puesto adecuado*; ocupación que requiere de un alto grado de responsabilidad, debido a que resuelve el destino de las personas, de la organización contratante y, en un sentido general, hasta de la propia sociedad.

Sin embargo, el modelo que actualmente predomina en la selección de personal utiliza el significado más primitivo de la selección: la exclusión. Mediante este, se restringe la encomienda antes mencionada, y entonces, en la práctica, si el candidato no es elegido para el puesto que solicita se le rechaza o se le miente, diciéndole que la solicitud será estudiada.

Como contribución, Trabajo Social Empresarial ha impulsado un número significativo de propuestas. Pese a ello, el estudio socioeconómico es el instrumento básico que se ha situado en el sector, con la desventaja que en un gran número de veces solo se aplican cédulas de escasa calidad, con lo que se ha demeritado y desestimado su utilidad.

Pese a éstos inconvenientes, se considera viable desarrollar nuevas propuestas. Mediante *El licenciado en Trabajo Social como integrante de equipos de selección de personal*, se refrenda el propósito profesional, enfocado al bienestar común. Es una iniciativa que se toma en cuenta las necesidades del área, que identifica las características (favorables o no) tanto para el beneficio del solicitante y como el de la empresa, y donde los recursos (tanto capacidades como debilidades) son fuente de oportunidad y no de rechazo.

Este trabajo se estructuró mediante tres etapas que buscaban cumplir o desechar la hipótesis que se formuló en la propuesta de tesis, destinada a identificar un modelo de selección de personal aplicable al perfil profesional de Trabajo Social. La primera parte se orientó a delimitar las características técnicas y metodológicas. Esta fue una etapa trascendental, en el sentido de identificar aspectos que al principio no estaban considerados y que fueron importantes elementos de análisis e interpretación. Mientras que la segunda parte se dedicó al estudio de diversos modelos de selección de personal. Como hecho relevante se refiere que en un principio, el objetivo era delimitar las características y experiencias más importantes; sin embargo, a medida de que se avanzaba esta fase se hizo necesario identificar la actividad del trabajador social empresarial, del Trabajo Social (como profesión) y/o de las funciones o actividades que le representan institucionalmente. Se logró un minucioso informe que presenta una serie de cuestiones inherentes al modo en que se han estructurado los modelos y sobre el potencial que tiene el trabajador social. Por su parte, la tercera etapa se destinó a justificar y demostrar la viabilidad de la propuesta, retomando los elementos investigados e integrando los recursos metodológicos de la profesión.

En otro sentido de análisis, se puede observar que la aplicación de todo trabajo genera comprende propósitos y consecuencias. Por una parte, la propuesta se presenta como una alternativa al modelo que se emplea actualmente y como coadyuvante en el logro de la especificidad y la identidad de la profesión en el sector industrial. Mientras que en otro sentido, se reconoce que puede influir en el macroambiente. Una explicación simple del posible alcance se presenta a continuación:

ENFOQUE SOCIAL

Se presenta como una alternativa al modelo actual y que solo favorece a los empleadores. De esta manera, la iniciativa fomenta el equilibrio entre las necesidades y los intereses de las personas, la sociedad y las empresas. Al mismo tiempo, invita a reflexionar que no solo los desempleados demandan un proceso más eficiente para la selección de personal, sino que es un reclamo de toda la sociedad, que esta siendo afectada por la inestabilidad y el detrimento de calidad laboral.

ENFOQUE JURÍDICO

A través esta propuesta se ha querido exponer una orientación distinta al modelo discriminatorio; donde se promueve el cumplimiento de las *Normas Internacionales del Trabajo* (NIT) incluyendo temas de amplia relevancia: *Igualdad de oportunidades y de trato, Política y promoción del empleo, Orientación y formación profesionales, Seguridad en el empleo*. En sentido similar, también tiene en cuenta leyes y reglamentos nacionales, siendo los principales la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* y la *Ley Federal del Trabajo*.

ENFOQUE POLÍTICO

Un método socio-laboral tiene la obligación de garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales, que señalan la igualdad social para todas las personas que busquen trabajo, sin que se tengan en cuenta su raza, color, sexo, religión, edad, opinión política, procedencia u origen social.

ENFOQUE ECONÓMICO

El crecimiento y el desarrollo económico solo se logran a través de medidas que garantizan beneficios a todos los sectores sociales. Con la presente iniciativa, se fomenta el cumplimiento para la igualdad de oportunidades, en el sentido de que el capital humano sea un factor esencial de progreso. De esta manera, la propuesta también influye en la percepción social.

APORTACIÓN QUE SE OFRECE AL SECTOR LABORAL

De manera muy concisa, se hacen referencia a algunos de los beneficios laborales que se ofrecen a través de esta propuesta:

1. Generar una base de datos:

Es decir, un almacenamiento de datos debidamente clasificado. La propuesta que se presentó solo se estructuró pensando en la selección de personal, aunque se puede ampliar hacia los demás ámbitos de la administración de recursos humanos.

2. Favorecer el procesamiento de la información:

La información se analiza desde diferentes puntos de vista y a partir de distintas necesidades. En los casos que mayormente se utiliza, se demandan los datos de los empleados, sus características, sus necesidades de capacitación, su trayectoria laboral, etc. También se puede obtener información sobre la estructura de la empresa o institución y hasta su macro-ambiente.

3. Determinar ciclos:

Contar con la información necesaria para enfrentar el cambio, como un hecho innegable y constante. A nivel de organización, el proceso de cambio implica necesariamente la reformulación de conceptos y valores, para adecuarse a las condiciones del ambiente social y laboral, con la ventaja de trabajar de manera proactiva y no reactiva. A nivel de empleado, todo cambio implica una adecuación de las relaciones, de las responsabilidades o del comportamiento de las personas, cuya reacción no siempre es favorable.

En estas circunstancias, se observan tres niveles de intervención. A nivel individuo, ampliando sus alternativas. A nivel del organización, contribuyendo a lograr sus objetivos. Un tercer nivel, administrando los recursos de los sistemas involucrados.

Para que proporcione mayores beneficios habrá que alentar las revisiones periódicas, adecuadas a las circunstancias particulares de la empresa y de las condiciones del entorno, con el fin de optimizar el control y la retroalimentación (feedback). Por el momento, la implementación de las estrategias mencionadas debe de ser progresiva. Además, de que esta condicionada a factores externos que tienen relación con la participación y el apoyo de la comunidad de Trabajo Social, pero principalmente, con su aceptación del medio industrial.

ELEMENTOS METODOLÓGICOS QUE SE RETOMAN DEL TRABAJO SOCIAL

El trabajador social adecua su metodología en función de las necesidades del procedimiento de selección de personal. Uno de los principales objetivos es lograr su aceptación del medio laboral:

- ☛ Se integran elementos que se han desarrollado a través del Trabajo Social Empresarial: planear, elaborar y ejecutar planes, proyectos y programas, capacidad para teorizar.
- ☛ Prevalece el propósito institucional del Trabajo Social Empresarial, en el sentido de identificar alternativas para los problemas sociales.
- ☛ Se utilizan métodos y técnicas que emplea por Trabajo Social de Casos: observación, entrevista, aplicar cuestionarios, registrar información, orientar a la población con los recursos existentes, disponibilidad y experiencia para trabajar en equipo.
- ☛ Pese a la finalidad anterior, se reconoce que no todas las personas son aptas para realizar cualquier tarea. Es aquí donde se observa la necesidad de organizar un procedimiento, que ofrezca alternativas. Se trata de una postura tradicional del Trabajo Social, donde el rechazo es inaplicable en el entendido de que no se puede negar ni limitar las posibilidades de desarrollo de ningún ser humano.

Habría que decir que la utilidad de la propuesta no se fundamenta únicamente en los beneficios que se logran para otras áreas o sectores, sino que se atribuyen una serie de utilidades para la profesión, que son sintetizadas en el siguiente apartado.

APORTACIÓN QUE SE OFRECE A LOS MÉTODOS DE TRABAJO SOCIAL

Durante la investigación se determinaron algunos de los aspectos a reforzar en los modelos de selección de personal que aplica la profesión:

- ☞ Se ha elaborado un procedimiento que determina la viabilidad de un candidato, en correspondencia del cargo a desempeñar. Tiene la particularidad de ser flexible, donde la evaluación tiene la oportunidad de adaptarse a los objetivos y necesidades de cada puesto.
- ☞ La interpretación de los acontecimientos solo se otorga un referente teórico; que en este caso se ha optado por recurrir al análisis sistémico, en el entendido de que provee de mayores elementos para valorar un fenómeno desde una perspectiva integral.
- ☞ Al respecto del análisis integral, la propuesta tiene el propósito de especializar la intervención que hasta ahora ha tenido el trabajador social. De esta manera, la clasificación permite la organización del procedimiento en beneficio no solo del procedimiento de selección, sino para la propia empresa.
- ☞ Integrar un concepto, referido durante la investigación: *En el proceso de selección de personal, el licenciado en Trabajo Social participa o puede participar en un procedimiento integral que identifica, diagnostica y contextualiza el potencial de un solicitante, para ubicarlo en un puesto adecuado a sus características personales. Emplea la metodología de casos, para ofrecer un perfil social. Adicionalmente posee sólidos conocimientos administrativos, económicos, psicológicos, relaciones productivas, relaciones humanas, derecho laboral, investigación social, comunicación; así como de otros métodos y técnicas propias de la profesión. Con el adecuado manejo de estos elementos, cumple con las necesidades de la organización y establece un compromiso social, que busca fomentar las habilidades y las aptitudes de cada individuo contratado.*

La propuesta tiene implícita una labor muy ardua, ya que se trata de un gran reto profesional, que le implica especializarse en el mercado de trabajo.

Con la formación del profesionista en Trabajo Social se tienen los elementos necesarios para aplicar la evaluación, buscando el equilibrio entre los factores que intervienen en un proceso que favorece a todos los actores. Basándose en las consideraciones anteriores, se invita a crear vínculos de trabajo más estrechos con los profesionales en ciencias sociales, para profundizar y evidenciar las bases para enriquecer las investigaciones.

Anexo 1

Anexo 1

Anexo 1



GUÍA DE INVESTIGACIÓN GENERAL
Sin el propósito de ser aplicado

Se aplicará en la elaboración de los instrumentos, y su posterior análisis.

Tema <i>Empresa</i>	DOCUMENTAL	CUESTIONARIOS
Objetivo y origen		
Organigrama y estructura		

Tema <i>Recursos Humanos</i>		
Modelo de Administración de Recursos Humanos		

Tema <i>Selección de personal</i>		
Modelo		
Fases		
Profesionistas		
Búsqueda de objetivos		
Evaluación de resultados		
Objetivos		
Evaluación de resultados		
Validez y confiabilidad		
Necesidades		

Tema <i>Trabajo Social en empresas</i>		
Presencia		
Concepto		
Efectividad		
Necesidades		

Propuesta de tesis *El licenciado en trabajo social como integrantes de equipos de selección de personal*
Investigación en el área 2.3 El proceso de selección de personal y Trabajo Social en Empresas

Alumna: Martha Anastasio Estefes

Marzo de 2004

Anexo 1 Página 1 de 4

GUÍA DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Fecha: _____

De acuerdo al planteamiento de formular una propuesta de selección de personal para el Trabajo Social en empresas, es que se solicita su colaboración para resolver las siguientes interrogantes. El objetivo es recoger información que se considera necesaria para contextualizar el proceso de selección de personal que se desarrolla en su empresa.

INSTRUCCIONES: Se ha integrado un listado de subtemas. Para contestar cada una se debe de considerar dos alternativas. Inicialmente, se pide indicar con una X las opciones Si y No, entendiendo que se refiere a la existencia o no del material señalado. Inmediatamente, se debe de llenar la opción Medio o Alternativa, que es contigua al rubro señalado.

	SI	MEDIO	NO	ALTERNATIVA
Tema Empresa				
Objetivo y origen				
Organigrama y estructura				
Tema Recursos Humanos				
Modelo de ARH				
Tema Selección de personal				
Modelo				
Fases				
Profesionistas				
Búsqueda de objetivos				
Evaluación de resultados				
Validez y confiabilidad				
Necesidades				
Otros no determinados				

CONCENTRADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Se integra copia anexa											
Consulta											
Trabajo de gabinete											

Propuesta de tesis *El licenciado en trabajo social como integrantes de equipos de selección de personal*
Investigación en el área 2.3 El proceso de selección de personal y Trabajo Social en Empresas

Alumna: Martha Anastasio Estefes

Marzo de 2004

Anexo 1 Página 2 de 4

Anexo 2

Anexo 2

Anexo 2



Modelo Requisitos para cubrir el puesto

Empresa:	Fecha:
Depto:	Puesto:

Grupo	Factor	Descripción de exigencias o justificación para ocupar el puesto	Áreas de verificación				
			S	V	E	R	C
G	G10__						
	G20__						
	G30__						
	G40__						
	G50__						
	G60__						
A	A10__						
	A20__						
B	B__						
C	C10__						
	C20__						
D	D__						
E	E10__						
	E20__						
F	F10__						
	F20__						
	F30__						
	F40__						
	F50__						
	F60__						
	F70__						
	F80__						
Otros							
Profesionistas que intervienen en la valoración:							
Se comparte la información				Se realiza reporte conjunto			

Elaboró:	Fecha:
----------	--------

Propuesta de tesis *El licenciado en trabajo social como integrantes de equipos de selección de personal*
 3.2.3 Tercera etapa: Elaborar y aplicar instrumentos (productos)

Alumna: Martha Anastasio Estefes Marzo de 2004

Anexo 3

Anexo 3

Anexo 3



CLAVES PARA EL LLENADO DE LA CÉDULA

PARENTESCO															
P200	Esposo compañero	P502	Amigo/a	P603	Hermano/a	P607	Tatarabuelo	P611	Tío/a	P615	Consuegro/a	P619	Tutor/a	P623	Compadres
P300	Hijo/a	P503	Ex-esposo/a	P604	Hermanastro/a	P608	Nieto/a	P612	Sobrino/a	P616	Nuera o yerno	P620	Tutelado/a	P624	Otro parentesco No identificado
P400	Trabajo doméstico	P601	Padre o madre	P605	Abuelo/a	P609	Bisnieto/a	P613	Primo/a	P617	Cuñado/a	P621	Padrino o madrina	P999	Sujeto de estudio
P501	Sin parentesco	P602	Madrastra-padrastra	P606	Bisabuelo/a	P610	Tataranieto/a	P614	Suegro/a	P618	Concuña/o	P622	Ahijado/a	P000	Sujeto de estudio

ESTADO CIVIL															
G301	Soltero/a	G302	Casado (a)	G303	Unión libre	G304	Viuado (a)	G305	Separado (a)	G306	Divorciado (a)	G307	Desconocido	G399	No aplica

ESCOLARIDAD															
A101	Ninguna	A102	Leer o escribir	A103	Nivel primaria o menor	A104	Secundaria inconclusa o terminada	A105	Bachillerato inconcluso o terminado	A106	Carrera técnica	A107	Grado universitario		

COBERTURA SANITARIA															
H701	IMSS	H703	PEMEX	H705	SEMAR	H707	SSA	H709	ISSDF	H710	Particular, pagando por cuenta propia	H711	Particular, como prestación	H799	Ninguna
H702	ISSSTE	H704	SEDENA	H706	Estatal	H708	IMSS Oportunidades	H710	Otros						

CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL DE ENFERMEADES-LISTA MEXICANA-CLASIFICACIÓN DE ENFERMEADES															
CE01	Infecciones intestinales	CE09	Tumores: órganos digestivos	CE17	Tumores benignos	CE25	Oído y apófisis mastoideas	CE33	Otras enfermedades respiratorias	CE41	Órganos genitales femeninos	CE49	Accidentes de transporte	CE57	Drogas en uso terapéutico
CE02	Tuberculosis	CE10	Tumores: órganos respiratorios	CE18	Tumores: inciertos	CE26	Cardíacas, reumáticas	CE34	Bucal, glándulas, maxilares	CE42	Sistema genitourinario	CE50	Caidas	CE58	Contraempleos en atención médica
CE03	Otras bacterianas	CE11	Tumores: huesos, cartilagos, ojos	CE19	Sangre, afecciones de la inmunidad	CE27	Enfermedades hipertensivas	CE35	Otras partes del aparato digestivo	CE43	Causas obstétricas directas	CE51	Otros accidentes y efectos tardíos	CE59	Secuelas de lesiones
CE04	Transmisión sexual	CE12	Tumores: órganos genitourinarios	CE20	Endocrinas y metabólicas	CE28	Isquémicas del corazón	CE36	Piel y del tejido subcutáneo	CE44	Parto (Solo en morbilidad)	CE52	Exposición humo, fuego y llamas		
CE05	Otras infecciosas y parasitarias	CE13	Tumores malignos de otros sitios	CE21	Desnutrición y nutricionales	CE29	Pulmonar y otras del corazón	CE37	Osteomuscular y tejido conjuntivo	CE45	Causas obstétricas indirectas	CE53	Envenenamiento y sustancias nocivas		
CE06	Enfermedades víricas	CE14	Tumores: linfático, hematopoyéticos	CE22	Mentales y del comportamiento	CE30	Enfermedades cerebro vasculares	CE38	Aparato urinario	CE46	Periodo perinatal	CE54	Lesiones auto infligidas (intencional)		
CE07	Rickettsiosis y otras	CE15	Tumores (primarios) otros	CE23	Sistema nervioso	CE31	Otras del aparato circulatorio	CE39	Órganos genitales masculinos	CE47	Anomalías cromosómicas	CE55	Agresiones (homicidios)		
CE08	Tumores: labio, bucal, faringe	CE16	Tumores in situ	CE24	Enfermedades del ojo	CE32	V. respiratorias superiores	CE40	Trastornos de la mama	CE48	Anormales, no clasificados	CE56	Otra violencia		

SITUACIÓN LABORAL													
H801	Trabaja por cuenta propia	H804	Eventual o discontinuo	H807	Busca primer empleo	H810	Pensionado con invalidez parcial	H813	Recibe pensión asistencia social	H816	Rentista	H819	Otros
H802	Trabajo permanente	H805	Sin empleo, con subsidio	H808	Servicio militar	H811	Pensionado por viudez	H814	Retirado sin pensión	H817	Estudiante en edad no laboral	H899	No especificado
H803	En prácticas, tiempo parcial	H806	Sin empleo, sin subsidio	H809	Pensionado con invalidez total	H812	Pensionado por jubilación	H815	Retirado sin pensión	H818	Amo/a de casa		

CATÁLOGO DE OCUPACIONES / TRABAJADORES DE ...													
CO11	Profesionistas	CO14	Arte, espectáculos, deportes.	CO51	Jefes: fabricación artesanal e industrial	CO54	Peones artesanal e industrial	CO62	Apoyo actividades administrativas	CO81	Trabajadores en servicios personales	CO99	Insuficientemente especificadas
CO12	Técnicos	CO21	Funcionarios y directivos (todos sectores)	CO52	Trabajadores fabriles en la industria	CO55	Operadores máquina móvil y transporte	CO71	Comercio y ventas	CO82	Servicios domésticos		
CO13	De la educación	CO41	Agrícolas, ganaderas, caza y pesca.	CO53	Operadores maquina fija industrial	CO61	Jefes administrativos y servicios	CO72	Trabajadores ambulantes (servicios)	CO83	Protección, vigilancia y fuerzas armadas		

O X DATOS DEL HÁBITAT										S V E R V C	
N° de familias que viven en el domicilio:			Tipo de familia:		<input type="radio"/> Unipersonal <input type="radio"/> Ampliado <input type="radio"/> Corresidentes <input type="radio"/> Nuclear <input type="radio"/> Compuesto			Personas en el domicilio:			
Cohabita con:											
P200. Esposo/compañero	P300. Hijo/a (s)	P400. Trabajo doméstico	P501. No tiene parentesco	P502. Amigo/a	P503. Ex-esposo/a	P601. Madre o padre	P602. Madrastra o padrastra	P603. Hermano/a (s)	P604. Hermanastro/a		
P605. Abuelo/a	P606. Bisabuelo/a	P607. Tatarabuelo/a	P608. Nieto/a	P609. Bisnieto/a (s)	P610. Tataranieto/a (s)	P611. Tío/a (s)	P612. Sobrino/a (s)	P613. Primo/a (s)	P614. Suegro/a (s)		
P615. Consuegro/a	P616. Nuera o yerno	P617. Cuñado/a (s)	0618. Concuña/o (s)	0619. Tutor/a	0620. Tutelado/a	0621. Padrino o madrina	0622. Ahijado/a (s)	0623. Compadre o comadre	0624. Otro parentesco		
GASTO CORRIENTE EN HOGARES MENSUAL											
Alimentos	\$	Bebidas	\$	Tabaco	\$	Otro	\$	H601. Bebidas, alimentos, tabaco	TOTAL	\$	
Vestido	\$	Calzado	\$	Ropa interior, medias	\$	Otro	\$	H602. Vestido y calzado	TOTAL	\$	
Alquiler de Vivienda	\$	Pago de hipoteca	\$	Agua	\$	Luz	\$	+++++	+++++		
Teléfono fijo y celulares	\$	Gas	\$	Predial	\$	Otro	\$	H603. Vivienda, y servicios	TOTAL	\$	
Artículos de limpieza	\$	Servicios de limpieza	\$	Otro	\$	Otro	\$	H604. Artículos para limpieza	TOTAL	\$	
Servicios médicos	\$	Medicinas	\$	Otro	\$	Otro	\$	H605. Cuidados médicos	TOTAL	\$	
Gasolina	\$	Servicio automotriz	\$	Casetas	\$	Transporte público	\$	H606. Transporte, vehículos	TOTAL	\$	
Educación privada	\$	Papelería	\$	Esparcimiento	\$	Otro	\$	H607. Educación y esparcimiento	TOTAL	\$	
Cosméticos	\$	Accesorios	\$	Otro	\$	Otro	\$	+++++	+++++		
Impuestos	\$	Adeudos (tarjetas de créditos)	\$	Adeudos (otros)	\$	Otro	\$	H608. Cuidado personal y otros	TOTAL	\$	
GRAN TOTAL										\$	

Propiedades:	Muebles:		No. de dependientes económicos:		
	Inmuebles:				
OBSERVACIONES EGRESOS:					
Ninguna					

INGRESOS NETOS DEL HOGAR MENSUAL									
Sueldos de todos los integrantes	\$	Horas extras	\$	Otro	\$	Otro	\$	Total: remuneraciones de trabajo	TOTAL \$
Negocios industriales	\$	Negocios comerciales	\$	Servicios profesionales	\$	Otro	\$	Total: ingresos de negocios propios	TOTAL \$
Sueldos y salarios (cooperativas)	\$	Ganancias o utilidades	\$	Otro	\$	Otro	\$	Total: ingresos netos por cooperativas	TOTAL \$
Tierras y terrenos	\$	Inmuebles: casas, edificios, locales	\$	Inversiones en bancos	\$	Otro	\$	Total: ingresos netos por renta de la propiedad	TOTAL \$
Jubilaciones o pensiones	\$	Becas o donativos	\$	Ingresos de otros países	\$	Otro	\$	Total: transferencias	TOTAL \$
GRAN TOTAL									\$

OBSERVACIONES INGRESOS:
Ninguna

IMPRESIÓN DIAGNÓSTICA:				
Ninguna				
Otros factores	Tipo de relación	Tipo de convivencia	Comunicación	Estabilidad
Cohabitación	Actitudes para y antisociales	Ritos	Supersticiones	Religión, otros; etc.

ANEXO 3

2do. instrumento
ESTUDIO SOCIAL

O X FASE A – ENTREVISTA EN VISITA DOMICILIARIA - conducta S V E R C

Factores no catalogados	Elementos favorables			Limitantes			Observaciones Trabajo Social
	1-personales	2-familiares	3-sociales	1-personales	2-familiares	3-sociales	
Dinámica familia de origen							
Dinámica familia constituida							
Recursos económicos							
Vivienda							
Salud							
FACTORES CATALOGADOS							
A Educación (formación profesional)							
C Autoridad (ejercida o recibida)							
D Compromisos (tipo de responsabilidad)							
E Tareas (tipo de esfuerzo)							
F Actitud (factores psicológicos)							
Identificar Adicciones frecuencia							
Identificar Pasatiempos frecuencia							
Identificar Amistades frecuencia							

O X FASE B – ENTREVISTA EN VISITA DOMICILIARIA - trayectoria laboral S V E R C

Periodo de desempleo	Elementos favorables			Limitantes			Datos del empleo Empresa-puesto-periodo
	1-personales	2-familiares	3-sociales	1-personales	2-familiares	3-sociales	
Último empleo							
Empleo anterior							
Empleo anterior							
Empleo anterior							
Empleo anterior							

OBSERVACIONES:

Ninguna

La información se apega a lo declarado	SI	NO	Especificar					
----------------------------------------	----	----	-------------	--	--	--	--	--

O X

FASE C – ENTREVISTAS COLATERALES - conducta del solicitante

S V E R C

REFERENCIA COLATERAL 1 - VISITA COLATERAL DOMICILIARIA				Fecha:	
Nombre:					
Datos de localización	() Dirección	() Teléfono	Datos		
Tiempo de conocer al aspirante	años	meses	Motivo	Solo en el caso de no obtener la entrevista	
FACTORES CATALOGADOS	Elementos favorables 1-personales 2-familiares 3-sociales		Limitantes 1-personales 2-familiares 3-sociales		Observaciones Trabajo Social
Describir: Actitud, actividades, logros, intereses					
Ejemplos de honradez, responsabilidad					
Ejemplos de experiencia de trabajo					
Describir modo de vida					
Comentarios adicionales					

REFERENCIA COLATERAL 2 - VISITA COLATERAL DOMICILIARIA ó REFERENCIA PERSONAL				Fecha:	
Nombre:					
Datos de localización	() Dirección	() Teléfono	Datos		
Tiempo de conocer al aspirante	años	meses	Motivo	Solo en el caso de no obtener la entrevista	
FACTORES CATALOGADOS	Elementos favorables 1-personales 2-familiares 3-sociales		Limitantes 1-personales 2-familiares 3-sociales		Observaciones Trabajo Social
Describir: Actitud, actividades, logros, intereses					
Ejemplos de honradez, responsabilidad					
Ejemplos de experiencia de trabajo					
Describir modo de vida					
Comentarios adicionales					

REFERENCIA COLATERAL 3 - VISITA COLATERAL DOMICILIARIA ó REFERENCIA PERSONAL				Fecha:	
Nombre:					
Datos de localización	() Dirección	() Teléfono	Datos		
Tiempo de conocer al aspirante	años	meses	Motivo	Solo en el caso de no obtener la entrevista	
FACTORES CATALOGADOS	Elementos favorables 1-personales 2-familiares 3-sociales		Limitantes 1-personales 2-familiares 3-sociales		Observaciones Trabajo Social
Describir: Actitud, actividades, logros, intereses					
Ejemplos de honradez, responsabilidad					
Ejemplos de experiencia de trabajo					
Describir modo de vida					
Comentarios adicionales					

OBSERVACIONES:

Ninguna

FASE D - REFERENCIA LABORAL

REFERENCIA COLATERAL 1 - VISITA COLATERAL DOMICILIARIA				Fecha:			
Nombre de la empresa			Teléfono:				
Domicilio							
Datos del entrevistado: Nombre/puesto							
Medios para confirmar el antecedente laboral:	<input type="radio"/> Carta de recomendación	<input type="radio"/> Entrevista telefónica	<input type="radio"/> Fax	<input type="radio"/> Visita a la empresa	<input type="radio"/> Otro	Núm. Fax	
Se requiere de la colaboración de la empresa/institución, para identificar los antecedentes laborales de:							
Apellido paterno:		Apellido materno:		Nombre:			
Ésta persona manifiesta haber laborado en las siguientes condiciones (ésta información fue proporcionada por el solicitante en CV o solicitud laboral):							
Puesto desempeñado:			Depto/área:				
Jefe directo/puesto:			Período:				
Además de confirmar o refutar ésta información, se requiere determinar algunos datos adicionales:							
Principales responsabilidades:							
Características de su desempeño: factores que determinan la gráfica de actuación (las que se identifiquen)							
C	Supervisión ejercida:			Iniciativa			
	Supervisión recibida:				Puntualidad		
D	Responsabilidad:			Asistencia			
E	Sociabilidad:			F	Calidad de trabajo Honradez y rectitud Colaboración		
	Creatividad:						
	Disciplina:						
	Actitud ante el trabajo:			Proyección			
Actitudes a reforzar:							
Retribución asignada:							
Otros / comentarios / observaciones:							
Motivo de separación:							

Favor de enviar su respuesta por el mismo medio, con la firma del responsable que otorga la referencia y/o el sello de la empresa.

Número de conmutador: 00000000

Número de fax: 00000000

Atentamente

Lic. Aaaaaaaa Bbbbbbb Cccccc

Cargo

Anexo 4

Anexo 4

Anexo 4



CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN

REQUISITOS DEL PUESTO:	EVALUACIÓN DEL SOLICITANTE:
A105 Bachillerato inconcluso o terminado Se requiere que cuente con un año mínimo de bachillerato.	A105 Bachillerato inconcluso o terminado +F: Un semestre de bachillerato.
A299 No especificada	A299 No especificada +F: Sin ningún curso adicional.
G102 18 a 24 años. Edad preferente 18 a 20 años.	G102 18 a 24 años. -F: 24 años cumplidos.
G202 Femenino	G202 Femenino
G301 Soltero (a) Por disposición de horario. Posibilidad de cambio de turno.	G301 Soltero (a) -F: Escasa disposición. Cuenta con hija de 11 meses de edad.
G401 Con especificaciones. Delgada. Excelente presentación.	G401 Con especificaciones. +F: Cumple con requisitos.
G501 Con especificaciones Se requiere presentación impecable, como imagen de la empresa.	G501 Con especificaciones +F: Cumple con requisitos.
G602 De 1 a 3 salarios mínimos. 2.35 SMM \$3300 mensuales más prestaciones de Ley.	G602 De 1 a 3 salarios mínimos. +F. Solicita 2.14 SMM Requiere de \$3000 mensuales mínimo.
B103 De 6 meses a 2 años Un año de experiencia en puesto similar. No obligatorio.	B102 De 3 a 6 meses -F: 4 meses. Referencia laboral adversa y contradicciones. NO FAVORABLE.
B299 No especificada	B204 De 2 a 4 años NA. 3 años de experiencia como obrera, en fábrica textil. 3 lugares.
C199 No especificada	C199 No especificada NA.
C202 Toma algunas decisiones basadas en normas. Se apega a procedimiento, a la vez que brinda servicios al usuario.	C201 Toma algunas decisiones, supervisadas. -f: Su trayectoria laboral no observa trato de personas.
D300 Atención pública Atención permanente. Capacidad para el trato a usuarios.	D100 Materias o herramientas NA: En trabajos anteriores, responsabilidad con maquinaria. Sin proble
E102 Esfuerzo ligero en posición cómoda. La actividad la realiza de pie, sentada o caminando. Entrega refrigerios.	E102 Esfuerzo ligero en posición cómoda. +F: Experiencia en trabajo manual.
E202 Tarea simple con poca capacidad mental. Debe de considerar en todo momento el procedimiento y apegarse a él.	E201 Tarea rutinaria sin esfuerzo mental. NA: Experiencia en tareas mecánicas.
F104 Fluidez verbal. Actitud de servicio. Tolerancia. Habilidad para relacionarse con los demás	F101 Destreza manual. NA: Experiencia en tareas mecánicas.
F299 No especificada	F299 No especificada
F399 No especificada.	F399 No especificada.
F401 Aplicar técnicas al trabajo. Apegarse al procedimiento, teniendo criterios específicos a resolver.	F499 No especificada. xt: En su experiencia laboral no se identifican estos criterios.
F503 Tolerancia. Todos los factores del grupo F500 influyen en el puesto.	F599 No especificada. xt: Solo de manera personal, gusta de convivencia social (fiestas y reuniones).
F602 Interés por los demás. Interés por ofrecer servicios y/o resolver problemas menores.	F602 Interés por los demás. xt: En su vida personal muestra interés por situaciones y problemas de otros.
F799 No especificada.	F799 No especificada.
F803 Su apariencia es cuidada. La presentación personal debe ser impecable.	F803 Su apariencia es cuidada. +F: Cubre el requisito.
OTROS REQUISITOS RELEVANTES Disposición de rolar turnos y cubrir horarios extraordinarios.	OTROS RESULTADOS RELEVANTES Requiere de trabajar en turno vespertino por el cuidado de su hija. Sus familiares se encargan del cuidado de su hija solo por la mañana.

CLAVES DE LA EVALUACIÓN:

+F = Información favorable
-F = Información no favorable

xl = Sin información

NA = No se obtuvo información relacionada

Anexo 5

Anexo 5

Anexo 5



Bibliografía

Bibliografía

Bibliografía



LIBROS

- Ander Egg, Ezequiel *Introducción al Trabajo Social* México, Ed. El Ateneo, 1993 269 pp.
- Arias Galicia, Fernando *Administración de recursos humanos* 5ª ed. México, Ed. Trillas, 1999 771 pp.
- Cais, Jordi *Metodología del análisis comparativo* Madrid, Centro de Inv. Sociológicas, 1997 201 pp.
- Camacho González, Lizbeth *Modelo de intervención Individualizada* México, ENTS 1998 69 pp.
- Chiavenato, Idalberto *Administración de recursos humanos*; tr., German A. Villamizar México, McGraw-Hill Interamericana, 2000 699 pp.
- Di Carlo; Enrique *Teoría y práctica de Trabajo Social en empresa* Buenos Aires, Ed. Hvmánitas, 1994 186 pp.
- ENTS *Estrategias prácticas para el reclutamiento y selección de personal* México, ENTS Educación Continua 53 pp.
- ENTS *Trabajo Social en Empresas* México, ENTS Educación Continua 23 pp.
- Herraiz, María Luisa *Formación de formadores* OIT-Cinterfor Montevideo, 1999 158 pp.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz *Administración: una perspectiva global*; tr. Enrique Palos Báez, Francisco Javier Dávila Martínez 7ª edición Mexico, McGraw-Hill Interamericana, 2004 789 pp.
- Magdalena, Fernando Gabriel *Sistemas administrativos* Buenos Aires: Macchi, 1992 180 pp.
- Muñoz Razo, Carlos *Como elaborar y asesorar una tesis* México, Prentice Hall, 1998 300 pp.
- Nicolson, Paula; Bayne, Rowan *Psicología para trabajadores sociales* México, Ed. PAX, 1988 197 pp.
- Pardo Martínez, Patricia y Artega Urquijo, Patricia *Gestión social del talento humano* Grupo Editorial Lumen Argentina, 2001 99 pp.
- Pincus y Minahan *Marco Conceptual para la práctica de Trabajo Social.* tr María Luisa Echeverría. Revista Social Work. 22 (5): sept.1997
- Quintero Velásquez, Ángela María *Trabajo social y procesos familiares* Buenos Aires, Editorial Lumen Hvmánitas, 1997 187 pp.
- Reyes Ponce, Agustín *Administración de personal, 1ª parte Relaciones Humanas* México, Ed. Limusa, 1976 245 pp.
- Roig Ibáñez, José *El estudio de los puestos de trabajo: la valoración de tareas y la valoración del personal* Ed. Madrid: Diez de Santos, 1996 468 pp.
- Vargas García, Eloísa *Una opción en Trabajo Social Industrial*(tesis UANL) México, 1985
- Werther, William; Davis, Keith *Administración de personal y recursos humanos* México, McGraw Hill 582 pp.

REVISTAS

- CELATS *Política social: componentes teóricos y estructuración académica en docentes de Trabajo Social en Colombia* Cuadernos CELATS No. 21 Lima, Perú 1979 p. 21
- CELATS *Revista Acción Crítica* No. 1 Publicación ALAESS-CELATS Lima, Perú 1976
- *Aproximación a un esquema conceptual para una pedagogía del servicio social* Depto. Pedagógico del Servicio Social de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires Buenos Aires, Argentina, 1980

MANUAL.- *Manual quienes somos, qué hacemos*

SITIOS WEB

- <http://fuentes.chs.udg.mx/dvdep/deps/trabajosoceduc.htm>
- <http://losayala.com.mx/conalep257/Proyecto2/proyecto2.htm>
- <http://w2.cva.itesm.mx/esr.html>
- <http://www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/pdf/125.pdf>
- <http://www.congreso.unam.mx/ponsemDOC/ponencias/250.html>
- <http://www.eeoc.gov/es/index.html>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No9/Definiciones%20administracin.htm>
- <http://www.inegi.gob.mx/est/contenido/espanol/rutinas/ept.asp?emp29&c=1045>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml#ANAL>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml#ANAL>
- <http://www.sre.gob.mx/substg/derechoshumanos/docs/desc1.pdf>
- <http://www.ts.ucr.ac.cr/tfg-lic.htm>