UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

CARRERA DE PSICOLOGÍA

"EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN UNA CADENA DE PROYECCIÓN CINEMATOGRÁFICA"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

FRANCISCO ANTONIO CASTILLO CARRANZA

JURADO DE EXAMEN

TUTOR: LIC. JESÚS BARROSO OCHOA
COMITÉ: MTRA. JULIETA BECERRA CASTELLANOS
MTRA. JULIETA MARÍA DE LOURDES GARCÍA PÉREZ
DR. FRANCISCO JAVIER ENRÍQUEZ JIMÉNEZ
LIC. GERARDO REYES HERNÁNDEZ

MÉXICO, D.F., **NOVIEMBRE 2011**

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

Índice

I. Introducción …… I

1. Psicología Industrial …… 1
1.1 Introducción …… 1
1.2 Definición y método de la Psicología Industrial …… 1
1.3 Historia Psicología …… 3
1.3.1 Primera Guerra Mundial …… 6
1.3.2 Período entre Guerras ……... 7
1.3.3 Segunda Guerra Mundial ……. 8
1.4 ¿Organización o empresa? ……..… 11
1.5 ¿Psicología Industrial y Organizacional? …… 12
1.6 Áreas de trabajo de la Psicología Industrial/ Organizacional …… 13
1.7 Enfoque Sistémico ……... 15
1.7.1 Principios de los Sistemas ……. 16

2. Proceso de Reclutamiento de Personal …… 18
2.1 Introducción …… 18
2.2 Definición reclutamiento …… 18
2.3 Fuentes de reclutamiento …… 19
2.3.1Fuentes internas …… 19
2.3.2 Fuentes externas …… 20
2.4 Medios de reclutamiento ……. 21
2.5 Reclutamiento externo ……. 22
2.5.1 Reclutamiento foráneo ……. 22
2.5.1.1 Reclutamiento estatal ……. 22
2.5.1.2 Reclutamiento municipal ..……. 22
2.5.2 Reclutamiento internacional …….. 23
2.5.3 Reclutamiento masivo …….. 23
2.5.4 Reclutamiento de personal eventual …… 24

3. Proceso de Selección de Personal …….. 25
3.1 Introducción …….. 25
3.2 Definición selección …….. 25
3.3 Modelo Tradicional de Selección de Personal: La Validez Predictiva 26
3.4 Criterios para los métodos de selección …… 28
3.4.1 Análisis y descripción de puesto ……... 28
3.4.2 Perfil Psicológico …… 29
3.4.3 Perfil del puesto …… 30
3.5 Técnicas de selección de personal ……. 31
3.5.1 Entrevista ……. 31
3.5.2 Pruebas psicológicas ……. 35
3.5.2.1 Pruebas de capacidad ……. 35
3.5.2.2 Pruebas de rendimiento …….. 36
3.5.2.3 Pruebas de habilidades y aptitudes …….. 36
3.5.2.4 Pruebas de capacidad psicomotora …….. 36
3.5.2.5 Pruebas de inteligencia …….. 37

3.5.2.6 Pruebas de personalidad …….. 37
3.5.2.7 Pruebas de interés vocacional …….. 38
3.5.2.8 Pruebas de integridad …….. 39
3.5.3 Centros de evaluación …….. 41
3.5.4 Mediciones no obstaculizables ……. 41
3.5.5 Cuestionarios de información biográfica ……. 42

4. Capítulo Integrador: Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. 43
4.1 Introducción …….. 43
4.2 Fases del proceso de reclutamiento y selección de personal …….. 43
4.3 Pasos del proceso de reclutamiento y selección del personal …….. 45
4.3.1 Vacante ……..…….. 47
4.3.2 Perfil de puesto …….…… 47
4.3.3 Requisición …….. 47
4.3.4 Reclutamiento ……... 48
4.3.5 Presolicitud ……... 48
4.3.6 Solicitud …….. 48
4.3.7 Entrevista inicial …….. 48
4.3.8 Evaluación técnica …… 48
4.3.9 Evaluación psicológica …….. 49
4.3.10 Estudio socioeconómico …….. 49
4.3.11 Entrevista especializada …… 49
4.3.12 Examen médico …… 49
4.3.13 Conclusión …….. 50
4.3.14 Decisión …….. 50
4.3.15 Contratación …….. 50
4.4 Problemas en el proceso de reclutamiento y selección de personal 51

5. Rotación de Personal …… 53
5.1 Introducción …… 53
5.2 Definición …….. 53
5.3 Satisfacción laboral …… 54
5.3.1 La motivación …… 55
5.3.2 Higiene laboral …… 56
5.3.3 Estrés en el trabajo …… 57
5.3.4 Grupo de trabajo ……... 58
5.3.5 Relación jefe y empleado …… 58
5.4 Causas de rotación de personal …….. 59
5.5 Tipo de bajas que ocasionan la rotación de personal …... 60
5.6 Índice de rotación de personal …….. 62
5.7 Recomendaciones para disminuir la rotación de personal ……. 62

6. El rol del psicólogo en el proceso de reclutamiento y selección de personal64
6.1 Introducción …….…… 64
6.2 Perfil del psicólogo reclutador …….. 64
6.3 El rol del psicólogo reclutador y sus características …… 65
6.4 La participación del psicólogo en el proceso de reclutamiento y

selección …… 67

7. Cadena de Proyección Cinematográfica ……. 69
7.1 Historia ……..……. 69
7.2 Misión ……..……. 70
7.3 Filosofía ……..……. 71
7.4 Valores ……..……. 73
7.5 Modelo organizacional ……. 74
7.6 Proceso de reclutamiento y selección …… 77
7.7 Curso de inducción ……..……..... 80

8. Metodología …… 83

9. Resultados …….…… 87

10. Discusión …….. 130

11. Conclusiones …… 135

12. Referencias Bibliográficas ……. 138

Introducción

El hombre a diferencia de otras especies que habitan el planeta ha llegado a evolucionar a tal grado que es capaz de ser racional, emitir juicios y en muchas de las ocasiones ejercer un control sobre la naturaleza, así como manipularla y en especial cuando ha intervenido en ella para crear nuevos productos u objetos que contribuyen a satisfacer sus necesidades y hacer más cómoda su vida. Sin embargo, el hombre para poder alcanzar todos estos objetivos ha tenido que verse implicado y sobre todo relacionado con otras personas ofreciendo una característica definitoria de la especie: la cooperación.

Día a día somos coparticipes de una modernidad que nos exige como personas tener que integrarnos a una sociedad donde necesitamos de los demás y ellos de nosotros fomentando así el desarrollo de medios de producción donde cada quien aporta a la sociedad su "granito de arena" siendo parte de algún servicio o trabajo que se brinde a cambio de otro servicio o alguna retribución monetaria.

En este sentido, el hecho de considerar al trabajo como uno de los tantos procesos de interacción entre las personas es como comienza a generar cierto interés por parte de la psicología al poder analizar este fenómeno y el como es que el individuo, al incorporarse al ámbito laboral y en su desarrollo dentro de la empresa, se encontrará con una serie de condiciones que pondrán a prueba sus capacidades personales y de manera colectiva.

La psicología, más que una ciencia independiente, es un conjunto de sustentos teóricos que validan muchos aspectos del comportamiento humano y que posee la característica de adaptarse a ciertas circunstancias de la vida del hombre siendo perfeccionadas algunas de las técnicas propias de la psicología aplicables al contexto social e individual. No debemos dejar de lado que esta ciencia ha ido evolucionando a lo largo del tiempo para ser un soporte y un facilitador de la vida del hombre.

La presente investigación tuvo como finalidad en primer lugar, detectar el proceso de reclutamiento y selección de personal en una cadena de proyección cinematográfica (para fines de investigación se utilizará el término CPC), y en base a esto poder proporcionar un proceso que logre potencializar al máximo el material humano que dispone la empresa y la satisfacción de las necesidades del individuo.

Es de gran importancia para la empresa, el proceso de reclutamiento y selección, pues su eficiencia, efectividad y eficacia esta vinculada directamente al establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la misma, y el no tenerlos en cuenta distorsiona los resultados.

La investigación consta de nueve capítulos donde se busca recopilar todos aquellos aspectos resaltantes del proceso en referencia, tal y como a continuación se especifica.

En el capitulo uno se abordara el tema de la *Psicología Industrial*, desde sus inicios y como ha ido evolucionando; en el capitulo dos se explica el *proceso de reclutamiento de personal*; en el capitulo tres se expone el tema de la *selección de personal*; el capitulo cuatro es un capitulo integrador para explicar los pasos que se deben de utilizar en el *proceso de reclutamiento y selección de personal*, en el capitulo cinco se toca el tema de la *rotación de personal*, mencionando las causas más importantes por las cuales los empleados abandonan la empresa. En el capitulo seis se aborda el tema del *rol del psicólogo que debe asumir en el proceso de reclutamiento y selección de personal*. En el capitulo siete se explica de forma concreta el proceso que se utiliza en una *cadena de proyección cinematográfica (CPC),* para el reclutamiento y selección de personal. La *metodología* utilizada se expondrá en el capítulo ocho; los *resultados* de esta investigación se encuentran en el capítulo nueve. La *discusión* y las *conclusiones* de la investigación se expondrán en los capítulos diez y once respectivamente. Así mismo en el último capítulo se enlistarán las referencias bibliográficas consultadas.

Agradecimientos

Gracias a Dios

Por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más en mi carrera.

Gracias a mi madre

Por tu cariño, comprensión y apoyo sin condiciones ni medida. Gracias por brindarme una buena educación, por que en algunos momentos tuvo que privarse de algunas cosas para darnos lo que necesitábamos. Creo ahora entender porque me regaña sin que para mi existiera un motivo, así como el porque me obligaba a terminar mi tarea antes de salir a jugar, y la típica frase “Francisco, que paso con la tesis” y muchas cosas más que no terminaría de mencionar. Gracias Madre haz sido el mejor ejemplo de lucha que puedo tener en la vida.

Gracias a mi hermana Karla

Por tus comentarios, sugerencias y opiniones, hicieron que le diera a mi orgullo, para demostrarle que puedo conseguir lo que me propongo.

Gracias a mi tutor Jesús

Por toda la ayuda que me brindo en este proceso, no tengo palabras para agradecer el apoyo que me brindo en todo este proceso. Tus consejos, paciencia y opiniones sirvieron para que me sienta satisfecho en mi participación dentro del proyecto de investigación

Gracias a Alma y Abraham

Por ser grandes amigos y por la ayuda que me brindaron en esta etapa, ya que supieron levantarme de mis negativas y de mi pesimismo. Gracias por estar a mi lado y poder ayudarme a terminar satisfactoriamente.

Gracias a cada uno de los maestros

Que participaron en mi desarrollo profesional durante mi carrera, sin su ayuda y conocimientos no estaría en donde me encuentro ahora.

Gracias a todos mis amigos

Que han estado a lo largo de mi vida ya que con ellos he vivido de mis mejores momentos de mi vida, tantas aventuras, experiencias, desveladas y triunfos en el futbol (aunque hayan sido pocos).

Gracias a mis jefes

Por brindarme la confianza de trabajar con ellos y la oportunidad de concluir este proceso ya que sin su ayuda no lo hubiera conseguido.

1. Psicología Industrial

1.1 Introducción

La Psicología en sus inicios, entre los años de 1900 y 1916, ni siquiera tenía un nombre; era la confluencia de dos fuerzas que habían ido tomando impulso antes de 1900. Una de las fuerzas era la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas básicas. En ese momento, la mayor parte de los psicólogos eran estrictamente científicos y evitaban de formar el estudio de problemas que tuvieran que ver fuera de las fronteras de la investigación pura (Muchinsky, 2002).

Otra fuerza importante en la evolución de esta disciplina provino del deseo de los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia. Estaban preocupados fundamentalmente por la economía de la producción, y por consiguiente, por la productividad de los empleados industriales.

Así, la confluencia de la Psicología con intereses aplicados y la preocupación por incrementar la eficiencia industrial fue el ingrediente para el surgimiento de la Psicología Industrial. El trabajo ocupa la mayor parte del tiempo y representa un espacio de primer orden para la realización completa de las personas. La Psicología Aplicada al campo de las relaciones humanas se ocupa de cómo realizar adecuadamente la actividad laboral, de manera que se pueda crear un estilo que sea más eficaz para desarrollar las funciones de organización de la gestión en materias tan variadas como las de asesoramiento, de representación, de administración laboral, de medición o de estudio e investigación (Carbó, 1999).

1.2 Definición y método de la Psicología Industrial

En términos sencillos se puede decir que la Psicología Industrial es la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la Psicología a las personas en el trabajo. Y en ese sentido es una de las múltiples ramas de la Psicología. Ahora

bien como sucede con todas las definiciones, se debe explicar el vocablo Psicología para comprender bien la definición inicial.

La Psicología es la ciencia de la conducta humana y animal. Por lo regular, a la industria no le interesa mucho el comportamiento de los animales. Si bien conocimientos psicológicos de gran utilidad se han recabado de la investigación con animales (algunos aplicables al mundo del trabajo), los psicólogos industriales no dan mucha importancia a la conducta animal (Alonso, 2002).

El hecho de que la Psicología Industrial sea una ciencia nos da a conocer mucho de su forma de operar. Toda ciencia se ocupa exclusivamente de lo observable, es decir, de aquello que podemos ver, oír, tocar, medir y registrar. De ahí su carácter empírico, o sea que se base en la observación y en la experiencia, no en opiniones, intuiciones, nociones infundadas ni prejuicios privados. Ello significa que sus procedimientos y resultados son objetivos. Se requiere que los hechos observados sean públicos, esto es, visibles y confirmables por otros científicos que trabajan independientemente (Vargas, 2007).

Uno de los principales objetivos de la Psicología Industrial es ayudar a las organizaciones a funcionar de manera más efectiva; para lograrlo, debe contar con descubrimientos científicos en que fundamentar su práctica. Sin embargo, no toda la investigación se hace con la práctica en mente; varios psicológicos estudian el comportamiento laboral sólo para saber por qué las personas hacen lo que hacen en su trabajo (Spector, 2002).

Es preciso recordar que la Psicología Industrial, en sus métodos y procedimientos, tiene la misma categoría que la física o química, pues una ciencia se conoce por sus métodos y no por su objeto. Cuando un psicólogo industrial observa el comportamiento de los trabajadores, lo hace siguiendo las tradiciones más acendradas de la ciencia: objetiva, imparcial y sistemáticamente.

Y como su método es objetivo, también debe serlo el objeto de su observación, que es la conducta humana. La conducta externa es el único aspecto de la existencia humana susceptible de ser visto, oído, medido y registrado con objetividad. De ahí que el psicólogo se concentre en ella, a fin de entender y analizar las personas a quienes va a estudiar. No obstante, su labor va más allá, puesto que la Psicología se ocupa además de las dimensiones intangibles del ser humano como son: las motivaciones, emociones, ideas y deseos. No es posible observar directamente estas facetas de nuestra vida interior o subjetiva (Tortosa, 1998).

Por ejemplo, la motivación es invisible, por tratarse de un impulso interno que escapa a la observación. ¿De qué forma los psicólogos pueden recabar información sobre los motivos o impulsos? Si bien la motivación propiamente dicha no puede percibirse, sus efectos si son observables. Si alguien está enojado, lo manifestará en actos externos como rubor en el rostro, respiración agitada o puños apretados.

Es así que la inferencia que se basa en la observación de la conducta permite extraer conclusiones sobre varios estados o condiciones del hombre, a pesar de ser inobservables directamente. Por ende el trabajo de los psicólogos en el ámbito industrial está encaminado a contemplar la conducta de un trabajador en una línea de montaje, al ejecutivo en una reunión; en todos los casos las condiciones son sistemáticas y están bien controladas (Alonso, 2002).

1.3 Historia Psicología Industrial

La psicología industrial tiene su origen en el siglo XX, cuyas raíces se encuentran en la parte final del siglo XIX y principios del XX; sin embargo ha existido casi desde los orígenes del campo de la psicología. Los primeros psicólogos que empezaron a realizar un trabajo industrial fueron los psicólogos experimentales, quienes estaban interesados en aplicar los nuevos principios de la psicología a los

problemas de las organizaciones; sus trabajos se enfocaron en asuntos de desempeño laboral y eficiencia organizacional (Rodríguez, 1998).

Dos psicólogos son acreditados como los principales fundadores del área, Hugo Münsterberg y Walter Dill Scott; ambos, psicólogos experimentales y profesores universitarios, dedicados a la aplicación de la psicología en los problemas de las organizaciones (Tortosa y Civera, 2006).

Münsterberg era un psicólogo alemán con educación académica tradicional. Fue invitado a la Universidad de Harvard por el notable científico americano William James. A Münsterberg le interesaba la aplicación de métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales prácticos. Su libro “Psicología y eficiencia industrial” (1913) fue dividido en tres partes: a) seleccionar trabajadores, b) diseñar situaciones laborales y c) utilizar la psicología en las ventas (Tortosa, 1998).

De igual forma Scott de profesión psicológica fue persuadido para dar un discurso a algunos líderes de negocios en Chicago por la necesidad de aplicar la Psicología en la publicidad. Su discurso fue bien recibido y fue publicado en dos libros, “The Theory of Advertising” (1903) el cuál trataba de la sugestión y la argumentación como métodos para influir sobre la gente. El segundo libro fue “The Psychology of Advertising” (1908) el cuál apuntaba hacia el incremento de la eficiencia humana con tácticas tales como la imitación, competencia, lealtad y la concentración (Tortosa, 1998).

Una influencia muy importante en el área industrial fue el trabajo de Federick W. Taylor, un ingeniero quien, a lo largo de su carrera a fines del siglo XIX y principios del XX, estudió la productividad de los empleados. Se encargó de desarrollar un acercamiento al control de la producción de los empleados en las fábricas conocido como administración científica; dicho concepto incluye varios principios

para guiar las prácticas de las organizaciones. En su obra más conocida de 1911 “The Principles of Scientific Management”, Taylor sugería que:

1. Cada puesto ha de analizarse con mucho cuidado para poder especificar la manera óptima de realizar cada tarea.
2. Se debe seleccionar (contratar) a los empleados de acuerdo con las características relacionadas al desempeño del puesto. Los gerentes necesitan estudiar a los empleados existentes, para encontrar qué características personales son importantes.
3. Es preciso capacitar con cuidado a los empleados, para que analicen las tareas de su puesto.
4. Es necesario recompensar a los empleados por su productividad, para alentar niveles de desempeño más altos.

Taylor creyó que los principios científicos podían ser aplicados al estudio de la conducta del trabajo para ayudar a incrementar la eficacia del trabajador y la productividad. Sintió que había un mejor método para llevar a cabo un trabajo particular. En forma científica separar el trabajo en movimientos medibles y registrar el tiempo necesario para realizar cada movimiento. Taylor creyó que podía desarrollar una forma más rápida y eficiente de realizar una tarea, la cual tuvo éxito en la aplicación de su método, ya que éste llegó a ser conocido como “Estudios de Tiempo/ Movimiento”. Esos procedimientos de tiempo/ movimiento obtuvieron hasta un cuádruple incremento laboral (Bernstein y Nietzel, 1982).

No obstante y a pesar de las contribuciones mencionadas anteriormente, fue la Primera Guerra Mundial quien consagró el desarrollo de la Psicología Industrial como consecuencia del éxito de los programas militares de clasificación psicológica, y de los estudios sobre fatiga, niveles de ruido, monotonía, y otros aspectos relacionados con la calidad y la cantidad de trabajo que requería la fuerte demanda de producción (Dunnette y Kirchner, 2003).

1.3.1 Primera Guerra Mundial

La Primera Guerra Mundial dio un poderoso impulso a la respetabilidad de la Psicología. Los psicólogos creyeron que podían prestar valiosos servicios a la nación y algunos vieron la guerra como un medio para acelerar el progreso de la profesión.

La utilidad de la Psicología Industrial fue encaminada por parte de la milicia norteamericana, cuando se incorporaron a la guerra en 1917, debido a que varios psicólogos, dirigidos por Robert Yerkes, ofrecieron sus servicios a la armada. El logro más famoso del grupo fue el desarrollo del conjunto de pruebas de capacidad mental Army Alpha y Army Beta. Uno de los mayores problemas para el ejército consistía en colocar a los nuevos reclutas en los trabajos para los que eran más aptos; a los psicólogos les pareció que las pruebas psicológicas recién inventadas serían una manera eficiente de resolver ese asunto. Esto fue la primera aplicación a gran escala de pruebas psicológicas para ubicar personas en el trabajo. Así se proporcionó el fundamento de las pruebas de grupo que se han usado desde entonces en los escenarios educativos o laborales (Gilmer, 1963).

Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas, el ejército construyó sitios especiales para realizar los test en sus campamentos y comisionó a un grupo de psicólogos para que idearan un test de inteligencia general el cuál se aplicaría a todos los oficiales y reclutas con el fin de identificar a los que tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar (Bernstein y Nietzel, 1982).

Esta experiencia militar sentó las bases de una dinámica proliferación de las actividades de la Psicología Industrial, una vez terminada la guerra. El público, los negocios, los sistemas escolares y otros organismos que utilizaban métodos de clasificación y selección se dieron cuenta de la utilidad de los test y de inmediato solicitaron técnicas más variadas y perfectas para realizarlas.

Los test que el ejército estadounidense había utilizado fueron adaptados al uso civil, diseñándose otros para situaciones de lo más heterogéneas. Se inició así, un amplio e intenso programa de test psicológicos en las escuelas públicas en la industria y en la milicia, muchos de los cuales siguen aplicándose en forma sistemática (Spector, 2002).

Aunque el impacto de la Psicología en el esfuerzo de guerra no fue sustancial, el proceso mismo de otorgar tal reconocimiento y autoridad a los psicólogos dio un gran impulso a la profesión. Finalmente los psicólogos fueron considerados profesionales capaces de hacer valiosas aportaciones a la sociedad y contribuir a la prosperidad de una compañía. En 1917 comenzó a publicarse la revista más antigua y representativa en el campo de la Psicología Industrial, la Journal of Applied Psychology (Revista de Psicología Aplicada).

1.3.2 Periodo entre Guerras

El campo de la entonces llamada Psicología Industrial se amplió considerablemente en 1924 con el advenimiento de la más famosa serie de trabajos realizados en ella.

En los decenios transcurridos entre las dos guerras mundiales, la Psicología Industrial se expandió hacia la mayoría de las áreas que abarca actualmente. Conforme las organizaciones crecían en tamaño, empezaron a contratar psicólogos industriales para atacar muchos de sus problemas con los empleados que cada vez eran más, en especial aquellos importantes que resultaban en el nivel de productividad. En 1921 la Penn State University entregó a Bruce V. Moore lo que muchos consideran el primer doctorado en Psicología Industrial. Los psicólogos industriales comenzaron a organizarse en firmas de consultoria, que proporcionaban servicios a organizaciones a cambio de una cuota; la más famosa empresa de este tipo fue la Psychological Corporation, fundada en 1921 por James McKeen Cattell y que todavía perdura (Rüssel, 1976).

Entre los sucesos más importantes de este periodo figuran los estudios de Hawthorne, que continuaron por más de 10 años en la Western Electric Company. Antes de los estudio de Hawthorne, los psicólogos industriales se centraron de manera casi exclusiva en asuntos relacionados con la productividad de los empleados y con la eficiencia de la organización, incluyendo la evaluación de las habilidades del empleado y el diseño eficiente de puesto. Aunque los investigadores de Hawthorne se propusieron continuar con estos temas, rápido descubrieron que muchos aspectos sociales de la vida en las organizaciones afectaban el comportamiento y desempeño del empleado (Hardy, 1999).

Los estudios de Hawthorne revelaron también la existencia de grupos de trabajo informales de empleados y sus controles sobre la producción, así como la importancia de las actitudes de los empleados, el valor de contar con un supervisor comprensivo y favorable, y la necesidad de tratar a los obreros como personas, en lugar de como capital humano (Hardy, 1999).

Su revelación de la complejidad de la conducta humana abrió nuevos espacios para la Psicología Industrial, que durante casi 40 años ha estado dominada por el deseo de mejorar la eficiencia de las organizaciones. Actualmente se considera que los estudios Hawthorne son el mayor episodio singular en la formación de la Psicología Industrial.

1.3.3 Segunda Guerra Mundial

Cuando Estados Unidos entró en la Segunda Guerra Mundial, los psicólogos industriales estaban mucho más preparados para el esfuerzo de lo que significaba la guerra de lo que habían estado en 1917. Para esta época, los psicólogos habían estudiado los problemas de selección y colocación de empleados, y habían refinado sus técnicas considerablemente (Hardy, 1999).

A diferencia de la Primera Guerra Mundial, esta vez el ejército fue el primero en acudir a los psicólogos. Esta guerra tuvo un efecto muy estimulante en el

desarrollo del área industrial, cientos de psicólogos de todas las especialidades contribuyeron al esfuerzo de la guerra. Los psicólogos trabajaban con problemas que ampliaban la visión general de ambos trabajos: el industrial y el organizacional, incluyendo la selección de reclutas, su ubicación en diferentes puestos, capacitación, moral, evaluación de desempeño, trabajo en equipo y diseño de equipos de trabajo. Antes de esa época, la American Psychological Association (APA) limitaba sus intereses a la Psicología Experimental y rechazaba los intentos de los psicólogos industriales por incluir a la práctica en su disciplina, la cual se consideraba como no científica. Sin embargo, como resultado de la guerra, la APA abrió sus puertas a la Psicología Aplicada y en 1944 se formó la División 14 of Industrial and Business Psychology (Benjamin, 1997). Después de la guerra, las dos áreas de Psicología Industrial y Organizacional continuaron su expansión; es más, mediante la demostración de su valor hacia la sociedad a gran escala, las compañías privadas tomaron mayor interés en el área, implementando varios procedimientos industriales, como serían las pruebas psicológicas.

Para 1970, la Industrial Psychology Division 14 de la APA cambió su nombre al de Division of Industrial and Organizacional Psychology y actualmente se llama Society for Industrial and Organizacional Psychology (SIOP, Sociedad para la Psicología Industrial y Organizacional) (Spector, 2002).

Antes de dichos sucesos la Psicología Industrial adquirió mayor prestigio y reconocimiento a raíz de sus notables aportes a la empresa bélica. Los jefes de gobierno estadounidense y de la industria se dieron cuenta de que los psicólogos estaban en condiciones de resolver los problemas prácticos más apremiantes.

Gracias a esa experiencia muchos psicólogos que antes de la guerra habían trabajado en el aislamiento de su laboratorio se percataron de la existencia de los importantes y fascinantes retos y problemas del mundo real, comprendiendo que podían colaborar y encontrarles una respuesta.

Otro evento que ayudó a dar forma al área de la Psicología Industrial fue la promulgación de Ley de los derechos civiles de 1964, la cual puso en movimiento fuerzas que han tenido gran impacto en la manera en que las organizaciones contratan y tratan a sus empleados. Cuando la discriminación contra las minorías se volvió ilegal, las organizaciones tuvieron que cambiar muchas de sus prácticas laborales. De esta manera, se convocó a los psicólogos industriales para que ayudaran en el desarrollo de los procedimientos que eliminarían la discriminación en el lugar de trabajo (Tortosa y Civera, 2006).

Las técnicas de relaciones humanas han ido adquiriendo mayor importancia a medida que los líderes se dan cuenta del influjo que la motivación, el liderazgo y otros factores psicológicos ejercen sobre el rendimiento laboral. Este aspecto de la administración de negocios ha cobrado más valor en el mundo del trabajo, junto con el reconocimiento de la repercusión del ambiente organizacional en el que se realiza el trabajo (Furnham, 2001).

Los psicólogos modernos examinan la estructura o atmosfera de diversos tipos de empresas. Sus patrones y estilos de comunicación, así como las estructuras sociales de carácter formal e informal que producen; todo ello lo hacen a fin de investigar el efecto que tienen estos factores en el comportamiento del trabajador (Hamptom, 1993).

La historia del área está llena de ejemplos de cómo los psicólogos industriales han contribuido a mejorar las organizaciones y las condiciones de trabajo de los empleados. El área ha crecido desde su interés inicial por la productividad hasta las muchas y muy diversas áreas que se encuentran ahora. La psicología industrial tiene mucho que ofrecer a la operación de las organizaciones y el bienestar de los empleados; su futuro se ve brillante, mientras las organizaciones sigan necesitando ayuda con los asuntos de los empleados (Korman, 1978).

1.4 ¿Organización o empresa?

Desde tiempos remotos, los hombres se agrupan para lograr sus objetivos, los cuales difícilmente conseguirían de forma individual, pero para conseguirlos no basta con agruparse, pues si se desconoce qué papel va a desempeñar cada integrante y la forma en que se relacionan unos con otros, sería igualmente inútil, como si trataran de obtenerlos solos.

Por ello se crean las organizaciones, en donde para Hampton (1989), "la organización es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en un ambiente dinámico".

Cortagerena (1999) la define como un "sistema racial compuesto por individuos o grupos de ellos que, teniendo valores compartidos, se interrelacionan y utilizan recursos con los que desarrollan actividades tendientes al logro de objetivos comunes".

Por lo tanto, en esta investigación se define a la organización, como el grupo de individuos que comparten intereses y que por medio de la utilización de recursos, conjuntan y coordinan esfuerzos para alcanzar objetivos comunes.

Por otro lado, la empresa es una organización de tipo formal, pues sus objetivos, actividades, tareas, responsabilidades, están debidamente especificadas (Wayne y Mondy, 1997).

El concepto de empresa que se utilizará para la investigación es el propuesto por Álvarez (1997), en donde menciona que "la empresa es la organización en la cual se coordinan el capital y el trabajo, valiéndose del proceso administrativo, produce y comercializa bienes y servicios en un mercado de riesgo".

1.5 ¿Psicología Industrial y Organizacional?

Como lo indica su nombre, el campo de la Psicología Industrial contiene dos divisiones principales: la Industrial y la Organizacional. Aunque su contenido se traslapa y no se puede separar con facilidad, cada una partió de diferentes escuelas en la historia del área.

La Psicología Industrial, que era el nombre original del área, es la rama más antigua y tendía a tomar una perspectiva gerencial de eficiencia organizacional, a través del uso apropiado de los recursos humanos o personas. Tiene que ver con cuestiones referentes al diseño eficiente de empleos, selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño. En contraparte la Psicología Organizacional se desarrolló a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones pone más interés en el empleado que la Psicología Industrial; se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión (Furnham, 2001).

Muchas veces es difícil sustentar las diferencias básicas entre la Psicología Industrial y Organizacional como áreas académicas de estudio en ambientes organizacionales aplicados. La American Psychological Association reconoció formalmente la interrelación entre estos dos enfoques y los mismos problemas básicos en 1973. Entonces la antigua designación de Psicología Industrial fue sustituida con el término que ahora es de uso común: Psicología Industrial/ Organizacional (I/ O).

La Psicología Industrial/ Organizacional es una ciencia diversificada con varias subespecialidades, mismas que pueden agruparse en seis campos generales tal como lo indica Muchinsky (2002):

1. *Selección y colocación*; se interesa en el desarrollo de métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados.

Estudia los puestos de trabajo y determina hasta qué punto las pruebas pueden predecir el desempeño en esos puestos. Se interesa en la colocación de empleados en puestos de trabajo compatibles con sus habilidades e intereses.

2. *Capacitación y desarrollo*; este campo se ocupa de la identificación de habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en el puesto. Los psicólogos deben diseñar las formas para determinar si los programas de capacitación y desarrollo han sido exitosos.
3. *Evaluación del desempeño;* los psicólogos se encargan de determinar la utilidad o el valor del desempeño del puesto para la organización.
4. *Desarrollo de la organización;* es el proceso de analizar la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes. El campo del desarrollo de la organización se dirige hacia la facilitación del proceso de crecimiento organizacional.
5. *Calidad de vida laboral;* los psicólogos que trabajan en este campo se ocupan de los factores que contribuyen a una fuerza laboral sana y productiva. Participan en el rediseño de puestos de trabajo para hacerlos más significativos y satisfactorios para las personas que los desempeñan. Una vida de alta calidad contribuye a una mayor productividad de la organización y a la salud emocional del individuo.
6. *Ergonomía;* es un campo multidisciplinario que incluye a los psicólogos industriales. Se interesa en el desarrollo de herramientas, equipo y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas. Los psicólogos I/O se basan en conocimiento derivado de la fisiología, la medicina industrial y la percepción para diseñar sistemas de trabajo que los humanos pueden operar eficientemente.

1.6 Áreas de trabajo de la Psicología Industrial/ Organizacional

Los psicólogos I/O participan en diferentes puestos de una amplia variedad de escenarios. Se suelen dividir estos ámbitos en aquellos vinculados con la práctica y los dedicados a la investigación. Las actividades prácticas incluyen el empleo de

los principios psicológicos en la resolución de problemas de la vida real, como serían el estrés laboral excesivo o el desempeño laboral deficiente. La investigación proporciona los principios que se pueden aplicar en dicha práctica. Tanto la práctica como la investigación son por igual importantes dentro del área industrial (Spector, 2002).

Desgraciadamente es cierto que la práctica psicológica en la industria carece de uniformidad y en gran número de casos se ha apartado mucho de las normas puestas por el método científico.

Ante esto Arnold et al 1991 (citado en Furnham 2001), sugieré que existen 12 áreas en las que el psicólogo industrial se puede desempeñar:

a) Selección y evaluación; para todos los tipos de puestos mediante distintos métodos, incluidas pruebas y entrevistas.
b) Capacitación; identificación de las necesidades de capacitación, diseño, impartición y evaluación.
c) Evaluación del desempeño; identificación del desempeño laboral.
d) Cambio organizacional; implantación de cambios como nueva tecnología.
e) Ergonomía; análisis y diseño de equipos y ambientes laborales.
f) Alternativas vocacionales y orientación; análisis de las habilidades, intereses y valores de las personas y su transformación en términos ocupacionales.
g) Habilidades interpersonales; identificación y desarrollo de habilidades como liderazgo, asertividad, negociación, trabajo en grupo y relaciones interpersonales.
h) Igualdad de oportunidades; verificación y, de ser necesario, aumento de las oportunidades para los grupos minoritarios en el trabajo.
i) Seguridad y salud ocupacional; análisis y las causas de accidentes y la introducción de medidas para reducir la frecuencia de que sucedan.
j) Diseño del trabajo; asignación de tareas para que los puestos de trabajo sean lo más satisfactorios y motivadores posibles.

k) Encuestas de actitud; diseño, realización y análisis de encuestas sobre la opinión de los empleados y sus experiencias en el trabajo.
l) Bienestar y trabajo; investigación de los factores que provocan estrés y desempleo en el trabajo, identificación de las formas de prevenirlo y manejarlo.

Con base a lo anterior, podemos afirmar que dentro de está área el psicólogo tiene un amplio campo de investigación y desarrollo. La razón para afirmar lo anterior es que el recurso más importante para el crecimiento de una empresa es el humano, y el psicólogo como estudioso de la conducta podría proporcionar un amplio panorama de cómo optimizar la relación empresa- empleado. Sin embargo la realidad es que el psicólogo dentro del área industrial se limita a llevar a cabo el proceso de reclutamiento y capacitación al personal, sin realizar un seguimiento de ese nuevo empleado.

Tomando como base lo mencionado en este capítulo, desde sus inicios en el campo de la Psicología han existido y siguen existiendo diversos enfoques que nos ayudan a establecer una aportación en cualquier área (Clínica, Educativa, Experimental, Social, Industrial), uno de ellos es el sistémico, el cual sustentará la investigación

1.7 Enfoque sistémico

La teoría General de Sistemas surgió gracias al biólogo alemán Ludwing von Bertalanffy, entre los años 1950 y 1968, quien señalo que no existe elemento físico o químico independiente, ya que todos están integrados en unidades relativamente independientes (Hernández y Rodríguez, 1998).

La teoría marca de forma general que las empresas en si son sistemas, que se forman por sistemas menores, pero que también forman parte de un sistema mayor, y que debe enfocarse con la misma metodología para buscar elementos para poder desarrollarse.

Chiavenato (1999) define a un sistema como un “conjunto de elementos interdependiente e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran interdependiente”.

1.7.1 Principios de los sistemas

Para que un sistema funcione adecuadamente debe seguir ciertos principios básicos que son (Hernández y Rodríguez, 1998):

1. *Principio de Subsidiaridad;* todo sistema es un subsidiario, en su delimitación y en sus aportes, de otros sistemas, en virtud de los cuales actúa y que forman su entorno.
2. *Principio del Determinismo;* todo fenómeno de conjunto que actué en, o a través de los sistemas es resultado de causas definidas y constatables.
3. *Principio de la Interacción;* todos los sistemas que forman la empresa están mutuamente relacionados en su comportamiento, de manera que las acciones desarrolladas por uno de ellos tienden a influir en el comportamiento de los demás, trascendiendo los efectos del mismo a lo largo de todo el sistema total.
4. *Principio de la Equifinalidad;* el sistema debe de estar diseñado de forma que pueda alcanzar un mismo objetivo a través de medios y acciones diferentes entre sí.

Así mismo Chiavenato (1999) considera que los sistemas se rigen bajo ciertas características que son:

- Homeostasis; es la cualidad por la cual el sistema permanece en funcionamiento eficaz frente a los factores externos al mimo. Es decir, se conserva estructuralmente apto para realizar su objeto a pesar de los cambios en su ambiente.
- Adaptabilidad; es capaz de evolucionar dinámicamente con arreglo a su entorno, de manera que atraviese diferentes estados en los que conserve su eficacia y su orientación al objetivo que constituye su finalidad. Refuerza

su característica de equilibrio, ya que puede cambiar de acuerdo a las condiciones que lo rodean para mantenerse en equilibrio.

- Eficiencia; cualidad por la cual el sistema atiende a su objetivo con economía de medios, poniendo en juego procesos que le permiten ser adaptable y equilibrado. Es trabajar más y mejor con la menor cantidad de recursos posibles.
- Sinergia; cualidad por la cual la capacidad de actuación del sistema es superior a las de sus componentes sumados individualmente. Significa que cada parte de un sistema tiene una función especifica y ciertas cualidades, pero al momento de sumar todas estas cualidades se logra ampliar la capacidad individual de cada parte del sistema. Esta característica es primordial en los sistemas, ya que son un conjunto de elementos que se relacionan entre sí para lograr un objetivo común.

En este sentido, el área industrial busca la manera en que están relacionados la empresa y el empleado, y de esta forma poder establecer una vía de comunicación entre ambos para optimizar recursos. Por ende en el siguiente capítulo se abordara el proceso y reclutamiento de personal, ya que es el departamento de reclutamiento y selección en donde se da el primer contacto entre el empleado y la empresa, debido a que dicho departamento se encarga de proveerle a la empresa el recurso humano, mediante la búsqueda del contacto ideal para cubrir un puesto vacante.

2. Proceso de Reclutamiento de Personal

2.1 Introducción

Como ya se mencionó anteriormente, la Psicología Industrial ha evolucionado gracias al elemento humano. Teniendo como resultado que el comportamiento de una organización sea el retrato de los miembros que la conforman, llegando a la conclusión que la función de Reclutamiento de Personal es sumamente importante para la búsqueda y captación del candidato idóneo para cubrir un puesto vacante en el momento oportuno. Este proceso se puede dividir en dos partes:

a) El reclutamiento comienza cuando se presenta una vacante y concluye con la entrega de la solicitud de empleo.
b) Selección, que inicia con la entrega de las solicitudes de empleo por parte del reclutador y termina cuando se cubre el puesto vacante.

2.2 Definición reclutamiento

De acuerdo con Grados (1988) “El reclutamiento es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno”.

Cuadros (1985) define el reclutamiento como “El proceso que se lleva a cabo por medio del cual, las empresas se allegan de candidatos para cubrir un puesto”.

Galicia (1990) afirma que “El reclutamiento se entiende como los medios de que se vale la organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades”.

Con base a estas definiciones mencionadas se considera que el reclutamiento es un proceso indispensable y muy importante para cualquier empresa ya sea pequeña, mediana o grande.

Para fines de esta investigación se utilizará la definición propuesta por Chiavenato (1986) que implica que “El reclutamiento es un conjunto de procedimientos

orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección".

De acuerdo con Bretones y Rodríguez (2008) se puede requerir de un reclutado en dos casos:

1. En el momento en que la empresa tenga que cubrir determinados puestos con elementos especialmente entrenados o con alguna preparación específica.
2. Cuando existe una rotación constante de personal, provocada por causas externas o internas a la organización.

Por lo tanto, el psicólogo reclutador tendrá que recurrir a lugares específicos, o bien utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlos. A estos lugares se les denomina fuentes de reclutamiento, y a los medios de comunicación o difusión, como su nombre lo indica, medios de reclutamiento.

2.3 Fuentes de reclutamiento

Grados (1988) describe dos tipos de fuentes de reclutamiento, ambas de gran interés para el psicólogo reclutador: las internas y las externas.

2.3.1 Fuentes internas

Son aquellas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a ésta el personal requerido en el momento oportuno. Se puede mencionar, entre las más importantes en una empresa las siguientes (Grados, 1988):

- *Sindicatos*; funciona en el momento que la empresa requiere personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato.

- *Archivo o cartera de persona*l; se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados sin haber sido utilizadas, por haber sido cubierta la vacante en cuestión.
- *Familiares y recomendados*; los trabajadores establecen contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto.
- *Promoción o transferencia interna de personal*; esto sucede cuando el psicólogo estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según el caso, al puesto vacante.

2.3.2 Fuentes externas

Son aquellas a las que el psicólogo puede recurrir, de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa. Entre las más importantes, se tienen (Grados, 1988):

- *Profesionales y educativas*; son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas. Por ejemplo las universidades.
- *Asociaciones profesionales*; es el lugar donde proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.
- *Bolsas de trabajo*; son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo.
- *Agencias de colocación*; estas agencias no cobran al candidato, sino a la empresa. La tarifa consiste el equivalente a un mes de salario de la persona que colocan.

- *La puerta de la calle*; esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido una forma de aviso para él por parte de la empresa; es decir, el candidato acude de forma espontánea.

2.4 Medios de reclutamiento

De acuerdo con Grados (1988) “Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante”. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como alta. Según De Lucas (1988) los principales medios son:

a) *Prensa*; es el medio más utilizado en reclutamiento de personal. Los anuncios resultan ser de gran utilidad, no solamente en el área donde se radica, sino que pueden servir para todo el país cuando se realiza reclutamiento externo. La prensa, además, representa la seguridad de que la información emitida llegará con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos que deseamos.
b) *Radio y televisión*; su alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente.
c) *Grupos de intercambio*; se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones.
d) *Boletines*; este medio se utiliza cuando se quiere captar recursos humanos que están localizados cerca la empresa.
e) *Internet*; cada vez más los empresarios están acudiendo a la red como herramienta de contratación porque los anuncios son relativamente baratos, más dinámicos y a, menudo pueden dar mejor resultado que los anuncios en periódico.

Mediante los medios anteriormente señalados no se logró encontrar el recurso humano para cubrir una vacante dentro de la empresa es cuando se recurre al reclutamiento externo.

2.5 Reclutamiento externo

Chiavenato (1990), afirma que “el reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos disponibles en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos”. En la misma línea Grados (1988) considera que “el reclutamiento externo se da cuando las condiciones o exigencias en las actividades específicas de un puesto vacante en el lugar en donde nos encontramos no existen los recursos humanos que en un momento dado podrían cubrir los requisitos técnicos”.

2.5.1 Reclutamiento foráneo

De acuerdo con Grados (1988), existen dos tipos de reclutamiento foráneos: a nivel estatal y municipal.

2.5.1.1 Reclutamiento estatal

Se realiza en la capital o principales ciudades de un estado. Antes de abordar estas plazas se debe informar acerca de los periódicos de mayor circulación y de la estación radiofusora con mayor audiencia, con el fin de utilizar el medio que más convenga para llevar a cabo el reclutamiento.

Es conveniente mencionar que al hacer ese tipo de reclutamiento se debe contar con información acerca de los salarios vigentes en la zona, así como de los centros de estudio, fuentes de trabajo y compañías que hayan hecho ahí reclutamiento antes que la empresa vigente. Esto servirá para saber si es válido realizar determinado viaje pues, por ejemplo, en el caso de que el sueldo que se vaya a ofrecer esté por debajo del nivel de ingresos registrados en esa plaza, se tendrá que elevar el salario u optar por no hacer dicho viaje.

2.5.1.2 Reclutamiento municipal

Para este tipo de reclutamiento se utilizan algunos de los medios ya citados, sin embargo hay otros sistemas de trabajo que en la práctica han demostrado ser más eficaces.

En ocasiones algunas empresas necesitan personal que, por sus características, no se puede conseguir en las zonas urbanas. El psicólogo entonces, se ve en la necesidad de trasladarse a algún municipio o poblado donde se consigan candidatos que llenen los requisitos establecidos por la organización.

2.5.2 Reclutamiento internacional

Cuando las necesidades de personal en una empresa no pueden ser satisfechas con las fuentes que proporciona el país donde está localizada, por no existir esa actividad tecnológica o mano de obra es en ese momento recurrir al país que posea tal tecnología. En ese momento es cuando se entra al reclutamiento internacional. Esto sucede con poca frecuencia y sólo en las empresas que se dedican a actividades específicas no existentes en la localidad, o realizan labores que requieren autorización de consorcios mundiales debido a la naturaleza de las mismas (De Lucas, 1988).

El psicólogo, en esos casos de reclutamiento internacional, deberá realizar los contactos con los candidatos que requiere y que cumplan con las condiciones del perfil deseado. Esto lo puede hacer en forma preliminar al solicitarles a los candidatos su currículum vitae, ya que se debe tomar en cuenta el alto costo del transporte en este tipo de reclutamiento. Es importante mencionar que en la mayoría de los casos se tiene el objetivo de cubrir puestos vacantes a nivel ejecutivo o técnico, altamente especializados, y en muchas ocasiones a nivel dirección.

2.5.3 Reclutamiento masivo

Es una modalidad del reclutamiento que se realiza generalmente en instituciones del sector público. Se recurre a él para ahorrar tiempo y costo cuando se requiere de una gran cantidad de personal, ya que de otra manera no sería posible proporcionar la atención individual que normalmente se da.

2.5.4 Reclutamiento de personal eventual

Según Grados (1988), la contratación de personal eventual generalmente se efectúa cuando se presentan problemas de exceso de trabajo, accidentes, incapacidad por maternidad, entre otras.

Después de utilizar fuentes y medios de reclutamiento para la atracción de personal, las empresas siempre buscan seleccionar entre todos los solicitantes reclutados, a la persona que tenga mayores posibilidades de tener un desempeño satisfactorio en el puesto. Una vez que se utilizaron estas fuentes y medios se pasa a otra etapa dentro del proceso para cubrir la vacante: la selección que se abordará en el siguiente capítulo.

3. Proceso de Selección de Personal

3.1 Introducción

De acuerdo con Chiavenato (2000) la selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso; en consecución de recursos humanos para la empresa.

Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.

La finalidad de la selección de personal consiste en tener a los mejores candidatos para integrarlos dentro de la organización. Sin embargo en ocasiones, el mejor de los candidatos no es el más idóneo para desempeñar el puesto de trabajo vacante porque sus cualidades personales superaron las necesidades del puesto o por el contrario, porque sólo cubra un mínimo de éstas (Olea, 1974).

3.2 Definición selección

Existen varios autores con diferentes perspectivas sobre el término selección, y todos coinciden en que la selección de personal, consiste en elegir entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos.

De acuerdo con Koontz y Weihrich (1998) la selección es, “la elección entre varios candidatos, dentro o fuera de la organización, de la persona más indicada para ocupar un puesto en ese momento o en el futuro”.

Grados (2003) afirma que “La selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado”.

Para Galicia (1990) “La selección de personal también se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado”.

La definición que se utilizará en la presente investigación es la expuesta por Ivancevich (2004), “la meta de cualquier sistema de selección es determinar con precisión qué solicitantes poseen los conocimientos, destrezas, capacidades y otras características que pide el puesto. Además el sistema de selección debe distinguir entre que características se requieren al momento de la contratación, las que se adquieren de manera sistemática en la capacitación y aquellas que el individuo aprende por rutina cuando se instala en el puesto”.

La utilidad y eficacia de todo el proceso de selección de personal va a depender de diversos factores, todos ellos relacionados con el grado de acierto en la decisión final. Cualquiera que sea el modelo teórico que se siga la decisión final de selección está siempre basada en los pronósticos sobre el nivel de rendimiento futuro que alcanzarán los diferentes candidatos en el puesto de trabajo vacante.

3.3 Modelo Tradicional de Selección de Personal: La Validez Predictiva

Las contribuciones más importantes de la psicología industrial, en el proceso de selección de personal se han realizado en dos campos. El primero ha sido el del desarrollo de unas medidas psicológicas capaces de predecir el rendimiento laboral, y válidas para ser utilizadas por la empresa contratante, antes de decidir aceptar o rechazar a sus aspirantes. El segundo campo es el relativo al desarrollo de una metodología capaz de evaluar la eficacia actual de un predictor denominado, es decir, capaz de saber si predice la conducta que debe predecir (Korman, 1978).

- *Primer paso: Análisis del proceso de trabajo; c*onsiste en estudiar las características y las conductas que se requieren para el puesto al que se refiere el proceso de selección que se va a realizar.

- *Segundo paso: Elaboración de la hipótesis;* es una consecuencia del análisis de tareas, ya que consiste esencialmente en la formación de una hipótesis relativa a la clase de sujetos que podrían ser más aptos para cumplir los requisitos de ese puesto de trabajo.
- *Tercer paso: Desarrollo del predictor;* consiste en decidir cómo se medirán las diferencias individuales de los aspirantes al puesto de trabajo en las variables que nos interesen. El problema radica en elegir un instrumento de medida que realmente mida la variable psicológica que se exige para el puesto de trabajo.
- *Cuarto paso: Aplicación de los predictores a la muestra de aspirantes;* una vez elegidos los instrumentos para medir las conductas que se consideran importantes, han de ser aplicados a los aspirantes al puesto de trabajo en cuestión. Sin embargo, las medidas no deben utilizarse en ese momento como fundamento para llevar acabo la selección.
- *Quinto paso: Relacionar las puntuaciones en el test predictor con la medida de rendimiento laboral;* después de que los aspirantes han sido contratados y llevan cierto tiempo trabajando, se busca obtener una medida significativa de las diferencias en rendimiento laboral. Se trata de relacionar las puntuaciones de los aspirantes en la variable predictora con su medida de rendimiento, es decir, con el criterio.
- *Sexto paso: Validación cruzada;* este paso depende de los resultados de la etapa anterior. Suponiendo que estos resultados sean prometedores, el sexto paso consistirá en repetir todo el proceso, utilizando el mismo puesto de trabajo, la misma medida de rendimiento, el mismo tipo de aspirantes.
- *Séptimo paso: Recomendaciones para la selección;* una vez concluido el proceso de selección, se deben hacer las recomendaciones. El problema esencial es elaborar un procedimiento relativo al tipo de puntuaciones que son aceptables para esa selección y redactar instrucciones para esas recomendaciones.

Éste es el procedimiento tradicional de selección de personal en su forma esquemática. Presenta las ventajas de una fundamentación estadística, que limita las posibilidades de error y que permite ir comprobando cada paso según se va avanzando. Se trata de un procedimiento que da buenos resultados, cuando se cumplen los supuestos implícitos en él.

3.4 Criterios para los métodos de selección

- *Discriminación (diferenciación)*; los métodos de evaluación implícitos deben permitir la discriminación clara entre los candidatos. Si estos últimos obtienen evaluaciones relativamente similares, no será posible tomar decisiones de selección (Hernández y Rodríguez, 1998).
- *Equidad y efecto adverso;* las evaluaciones no deben discriminar injustamente a los miembros de ningún subgrupo poblacional especifico de la población.
- *Conveniencia administrativa;* los procedimientos deben ser aceptables en la organización y poder instrumentarse de manera efectiva dentro de la estructura administrativa de la organización.
- *Costo y tiempo de desarrollo;* tomando en cuenta las decisiones de selección (por ejemplo, número de empleos, número de candidatos, tipo de puestos) implícitas, es necesario que los costos inherentes y el tiempo requerido para desarrollar los procedimientos adecuados estén equilibrados con los posibles beneficios. Básicamente se trata de una cuestión de utilidad (Hernández y Rodríguez, 1998).

3.4.1 Análisis y descripción de puesto

El punto primordial de la selección de personal consiste en confrontar las aptitudes, habilidades y cualidades que deben poseer el individuo para la vacante de cada puesto específico a cubrir (Spector, 2002).

Grados (2003) afirma que la descripción de puestos se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del puesto, en tanto que el análisis del puesto se

ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir, los puestos se proveen de acuerdo con las descripciones y análisis.

Un puesto o cargo según Chiavenato (2000) puede definirse como un conjunto de funciones (tareas y atribuciones previamente determinadas) que ocupan una posición formal dentro de una empresa.

El análisis de puestos se origina como la actividad que realizan las empresas para organizarse de una manera más segura para informar y especificar el campo en el que se desarrollan cada uno de sus empleados; por ende, es necesario conocer con mayor exactitud lo que el empleado realiza y de las aptitudes y actividades que se necesitan para realizarlo y así informar claramente a los jefes supervisores. De tal manera que conozcan los elementos que conforman cada puesto con el fin de exigir el cumplimiento de sus obligaciones (Vargas, 2007).

La importancia que tiene el análisis en el trabajo ayudará a los administradores de las diferentes áreas a conocer con mayor seguridad tanto las características como los requisitos que dicha función requiere para efectuar en forma eficiente el trabajo por parte del personal mayormente indicado.

Grados (2003) también considera que la descripción de puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un puesto y que lo diferencian de los demás puestos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (como lo hace), por lo tanto, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

3.4.2 Perfil Psicológico

Según Grados (2003) cuando se tramita una requisición al departamento de personal, deben estar claros los datos del candidato. Esta información no es de

carácter psicológico, ya que procede de un área no relacionada con este campo. En estos casos, el psicólogo, transcribirá la información de carácter psicológico y así seleccionará al candidato mejor preparado para el perfil que resulte de los datos obtenidos. Estos datos se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y habilidad.

Kast y Rosenzweig (2004) afirman que el perfil psicológico debe considerarse como elemento fundamental en el proceso de selección pues se describen las características que debe poseer un candidato para poder ocupar el puesto que se requiere, esto a su vez ayuda a elaborar la batería de pruebas adecuada para su evaluación que es muy importante en dicho proceso.

Una vez conocido el perfil psicológico del puesto, el psicólogo puede formar una lista de preguntas que aporten información sobre aspectos conductuales, cognitivos y realizarlas en la etapa de la entrevista que se mencionara más adelante.

3.4.3 Perfil del puesto

El perfil se elabora a partir de un insumo que proporciona la función de métodos y procedimientos, y que consiste en la determinación de los procesos y procedimientos de trabajo en que interviene el puesto en cuestión. A partir de ellos, se identifican los conocimientos y habilidades, las herramientas y la información que requiere dicha posición, las relaciones que debe establecer con otros puestos o áreas de la organización, así como los objetivos y resultados que debe alcanzar. Esta información es la que se utiliza como base para identificar las características que se esperan de los candidatos. Es recomendable que tales características sean enunciadas en términos de conductas observables, es decir, que pueden ser definidas operativamente (Spector, 2002).

La mejor manera de crear perfiles de un puesto es a partir del análisis detallado de los procesos y procedimientos de trabajo; esto es, de contar con las descripciones

por escrito de lo que se espera que realice la persona en su actividad cotidiana, periódica y eventual, del tipo de problemas que debe enfrentar y los objetivos que se espera que logre, así como del estilo, los valores y las políticas organizacionales que le son inherentes. Una vez que se cuenta con toda esta información, se especifican las habilidades, los conocimientos y las actitudes que se requieren para el desempeño del puesto.

3.5 Técnicas de selección de personal

Entre las técnicas e instrumentos que han sido y continúan siendo estudiados se encuentran diversas clases de tests de inteligencia y de aptitudes, de medidas de personalidad y de motivación y otros tipos de instrumentos pensados para medir las características personales de los aspirantes a puestos de trabajo que se considera tienen importancia desde el punto de vista laboral (Korman, 1978).

Las técnicas tienen sus ventajas y todas plantean ciertos problemas, según la situación concreta en que se apliquen.

3.5.1 Entrevista

La entrevista sigue siendo uno de los métodos más utilizados en el ámbito industrial para obtener información. Son encuentros cara a cara entre la persona interrogada y uno o más entrevistadores que reúnen información o toman decisiones de contratación; casi todas las organizaciones las usan para contratación en casi todos los niveles. Tal vez tenga un uso universal debido a su amplia aceptación. Steiner y Gilliland (1996) hallaron que la entrevista era valorada por los estudiantes universitarios como el más aceptado de todos los procedimientos de selección comúnmente usados, tanto en Francia como en Estados Unidos.

La entrevista personal aunque carezca de bases científicas y sea la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, es el factor que más influye en la decisión

final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo. Para Arias y Heredia (200) las entrevistas pueden clasificarse en cuatro tipos:

1. Entrevista estandarizada por completo; son las entrevistas estructuradas, cerradas o dirigidas. El entrevistador tiene preparadas una serie de preguntas que se formulan a todos los solicitantes para obtener información específica. En muchas organizaciones, la solicitud de empleo que llena el candidato sirve de base y guía para conducir la entrevista estandarizada.
2. Entrevista estandarizada sólo en cuanto a las preguntas; las preguntas se elaboran con anticipación, pero permiten respuestas abiertas o libres.
3. Entrevista dirigida (entrevista estandarizada en cuanto a las respuestas); no especifica las preguntas, sino el tipo de respuesta deseada. Se aplica sólo para conocer ciertos conceptos de los candidatos.
4. Entrevistas no dirigidas; no especifican ni las preguntas, ni las respuestas requeridas. Se denominan entrevistas no dirigidas, no estructuradas, exploratorias, informales, etc. Son totalmente libres y su desarrollo y orientación dependen por completo del entrevistador.

En general, la entrevista debe mirarse como un instrumento de comparación, y el entrevistador necesita utilizarla dentro de cierta precisión y cierta validez, al igual que cuando se utiliza cualquier otro instrumento confiable.

Según Grados (1989, en González 1996) una entrevista tiene dos ventajas sobre la solicitud, primero, ofrece respuestas más largas y detalladas para aquellas preguntas que no pueden ser contestadas de manera breve o simple; ya que a la mayoría de la gente se le facilita más hablar que escribir. Segundo, la entrevista favorece la retroalimentación entre quien dirige y quien la responde y, así, el primero puede pedir al entrevistado que le explique lo que no le quede claro o que dé más detalles; el aspirante quizá solicite que se repita o explique una pregunta confusa, o que se le indique si la información proporcionada es suficiente o requiere conocer más.

La desventaja de la entrevista es que el entrevistador puede influir en las respuestas, incluso estructurándola de la manera más cuidadosa posible y con el entrevistador más capacitado, la interacción entre los dos participantes diferirá de una entrevista a otra. Las diferencias entre quienes la conducen, en cuanto a su habilidad para desarrollarlas y sus personalidades, afectan el proceso de la entrevista y las respuestas de la persona (Dipboye y Gaugler, 1993); esto no ocurre con las hojas de solicitud de empleo, ya que existe poca interacción entre la persona que las reparte y quien las contesta.

Con independencia del formato de entrevista y de la técnica que se utilice, hay varios problemas que pueden afectar negativamente a la entrevista. Su conocimiento sirve para reducir la probabilidad de que éstos se produzcan. Para Rubio, Martin y Lillo (2003) los principales problemas de entrevista son:

1. Escasa planificación
    - Los entrevistadores no conocen los objetivos de la evaluación.
    - Los entrevistadores no planifican ni estructuran la entrevista.
    - Los entrevistadores no conocen los puestos de trabajo.
2. Aproximación clínica-psiquiátrica
    - El entrevistado es juzgado por criterios inadecuados (no relacionados con el rendimiento en el puesto de trabajo).
    - El entrevistador asume el rol de clínico.
3. Los entrevistadores al ser seres humanos
    - Abundan las actitudes personales, prejuicios y estereotipos.
    - Sesgos de primera impresión.
    - Olvidos del entrevistador.
4. Los entrevistadores violan los principios de no discriminación
    - Tratan temas de los que no deberían ocuparse.
    - Evaluación basada en información irrelevante.
    - Efecto de contraste; la evaluación de una persona será mas alta de lo debido si el resto de personas evaluadas son mucho peores, y viceversa.

Rubio, Martín y Lillo (2003) consideran que para evitar que se produzcan los sesgos anteriores y garantizar la validez y fiabilidad de la entrevista es necesario intentar que se cumplan los siguientes requisitos:

1. Planificación adecuada
    - Conocer los objetos de la evaluación.
    - Planificar un formato de entrevista que se adecue a los objetos.
    - Conocer bien el puesto de trabajo que se ha de desempeñar.
2. Evaluar el potencial de los individuos
    - Evaluar a los aspirantes en términos de su potencial para desempeñar las funciones del puesto.
    - Evaluar la tendencia a trabajar por la organización.
3. Construir un buen protocolo de entrevista
    - Adaptar la entrevista al puesto de trabajo específico.
    - Cubrir de forma sistemática temas relativos al puesto.
    - Registrar las evaluaciones en formato estándar.
4. Hacer que las entrevistas no sean discriminatorias
    - Adaptar el contenido de la entrevista al puesto de trabajo.
    - Evaluar a los aspirantes únicamente en términos relacionados al puesto.
    - Registrar las evaluaciones de forma estandarizada.

En este sentido, Dolan y col. (1999) y Hough y Oswald (2000) señalan como aspectos fundamentales que debe cumplir la entrevista los siguientes:

1. Recabar solamente información relacionada con el puesto de trabajo.
2. Utilizar el comportamiento pasado para predecir el rendimiento futuro.
3. Coordinar la entrevista con los demás procedimientos de recolección de información.
4. Hacer que participen varios evaluadores en el proceso de entrevista y en la decisión final.
5. Disponer de entrevistadores adecuadamente entrenados.

3.5.2 Pruebas psicológicas

La simple reunión de un conjunto de preguntas no produce una prueba psicológica. La mejor definición que se puede dar de una prueba es la de que mide una muestra estándar de la conducta humana (Chiavenato, 2000). Como tal, debe satisfacer ciertas necesidades básicas. En primer lugar, la muestra de conducta debe ser suficientemente grande y representativa de la clase de comportamientos que se midan, para poder generalizar y predecir a partir de los resultados de esas pruebas. En segundo lugar, al exigir que la prueba sea estándar, se quiere que la serie de preguntas o tareas deben administrarse uniformemente, siempre que se someta a sujetos a una prueba dada. Finalmente, todas las pruebas psicológicas deben tener las características necesarias de validez (la validez de una prueba es la precisión con que la misma mide lo que se supone que debe medir), confiabilidad (si una prueba es confiable, aquellos que se someten a ella tenderán a obtener aproximadamente la misma calificación cuando se les aplique nuevamente la prueba o se les aplique otra equivalente) y estandarización (es una prueba que ha sido normalizada, es decir que ésta ha sido probada en una población con distribución normal para la característica a estudiar) (Blum, 1994).

A su vez Parkinson (2003), afirma que “es un instrumento objetivo que sirve para medir determinados aspectos del comportamiento humano, entre los que se hallan diversas capacidades y otras características individuales, como son la personalidad, los valores y los intereses de las personas”.

3.5.2.1 Pruebas de capacidad

Una capacidad o aptitud es la destreza de una persona para desarrollar o aprender a hacer una tarea en particular. Las habilidades cognoscitivas, como la inteligencia, son importantes para tareas que implican el procesamiento de información y aprendizaje. Las habilidades psicomotoras, como la destreza manual, abarcan movimientos del cuerpo y la manipulación de objetos. La importancia de cada prueba de habilidad es independiente de la naturaleza de las

tareas de interés, algunas requieren más aptitudes cognoscitivas, mientras que otras demandan más destrezas psicomotoras, y muchas tareas requieren ambos tipos de habilidades (Martin, Rubio y Lillo 2003).

3.5.2.2 Pruebas de rendimiento

Esta prueba mide el aprendizaje que se ha producido: 1) como resultado de las experiencias en una situación de aprendizaje relativamente circunscrita, como en un programa de estudios o entrenamiento y 2) cuando el marco de referencia esté en el presente o el pasado, o sea, en lo que se ha aprendido (Blum, 1994).

3.5.2.3 Pruebas de habilidades y aptitudes

Las pruebas de habilidades miden el estado actual, mientras que las de aptitudes están destinadas a predecir la ejecución en el futuro. En muchos aspectos, las pruebas de habilidades son similares a las de rendimiento. Estas difieren en que las pruebas de habilidades cubren, en general, campos relativamente amplios, miden el aprendizaje adquirido en una gran variedad de ambientes, pueden medir habilidades distintas de las específicamente académicas y con frecuencia, incluyen pruebas de ejecución (Bohlander, Shell y Sherman, 2001).

En el caso de las pruebas de aptitudes reflejan las experiencias de toda la vida del individuo y su finalidad es predecir lo que se puede aprender en el futuro.

3.5.2.4 Pruebas de capacidad psicomotora

Estas evalúan aspectos como la destreza para manejar objetos y usar herramientas, abarcan tanto la coordinación entre los sentidos y el movimiento, como la precisión de los movimientos. Muchas pruebas de habilidad psicomotora son pruebas de ejecución, más que de lápiz y papel, porque las habilidades de interés implican la manipulación más que elementos cognitivas. Se califica la habilidad de la gente para desempeñar tareas motrices (Martin, Rubio y Lillo 2003).

3.5.2.5 Pruebas de inteligencia

Se refiere a la medición de la capacidad intelectual a través de una serie de factores tales como: Factor General (Factor G), factores específicos de inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, factores de grupo, multifactores, etc., dependiendo de la forma en que se sustente cada uno de los instrumentos de medición psicológica utilizados (Bohlander, Shell y Sherman, 2001).

Un problema que se presenta básicamente en estos tests es que están diseñados para el individuo medio y generalmente su valor es escaso cuando se aplican a la selección de personas extremadamente altas o bajas en aptitudes. Este tipo de tests resultan particularmente inapropiados para las personas de bajo nivel, ya que son demasiado difíciles para ellas y una gran proporción de los aspirantes obtiene unos resultados muy bajos. Esto, por supuesto, dificulta la diferenciación entre los aspirantes y, consiguientemente, la predicción. Lo contrario sucede cuando el nivel de los aspirantes es elevado: todos puntúan muy alto en el test.

3.5.2.6 Pruebas de personalidad

Estas pruebas sirven para analizar los diversos rasgos de personalidad, sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos) o por el temperamento (rasgos heredados). Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás. Las pruebas de personalidad son genéricas cuando revelan rasgos generales de la personalidad, reciben el nombre de psicodiagnósticos. En esta categoría entran las llamadas pruebas expresivas (de expresión corporal) y las denominadas pruebas proyectivas (proyección de la personalidad) (Martin, Rubio y Lillo 2003).

Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones, entre otras.

Los investigadores suelen aplicar pruebas de personalidad para estudiar diferentes aspectos del comportamiento humano en las organizaciones. Sin embargo, en la práctica, su uso ha sido ampliamente criticado, debido sobre todo a dos preocupaciones vinculadas con la selección de personal. Primero, existe la posibilidad de que los solicitantes falseen las respuestas, contestando de la manera en que ellos piensan que los pondrá en la posición más favorable; por tanto, las puntuaciones de personas que falseen respuestas no serán válidas y la validez de la prueba sí estará comprometida. No obstante, investigación reciente ha revelado que los intentos de distorsión no siempre invalidarán una prueba de personalidad empleada para selección de personal (Schmit, Ryan, Stierwalt y Powell, 1995). Segundo, las pruebas de personalidad no siempre parece ser de importancia para el puesto, como ocurre con otros instrumentos de medición, esto último se refiere a que aquello que una herramienta mide se relaciona de manera muy evidente con tareas específicas del puesto.

3.5.2.7 Pruebas de interés vocacional

Este tipo de pruebas vinculan los intereses y la personalidad de la persona evaluada con los que se requieren en una variedad de niveles y ocupaciones. Los intereses se valoran formulando preguntas que indican las preferencias del participante en cuanto a varias actividades, como asistir a un evento deportivo o visitar un museo; la personalidad se mide con una prueba del tipo de personalidad. Hay datos disponibles sobre las respuestas de las personas en muchos trabajos diferentes, las respuestas del participante se comparan con las de quienes se desempeñan en los diferentes trabajos a fin de ver hasta qué punto el participante es idóneo para el puesto (Dolan, Cabrera, Kakson y Shuler, 2003).

Los perfiles de interés y personalidad varían en un grado considerable de una ocupación a otra, por tanto, todo participante encajará en algunas ocupaciones y en otras no.

3.5.2.8 Pruebas de integridad

Están diseñadas para vaticinar si un empleado manifestará conductas contraproducentes o deshonestas en el trabajo, como engaño, bajo desempeño, sabotaje y robo. También se usan para predecir el ausentismo o la deserción. Sackett, Burris y Callahan (1989) notaron que hay dos tipos diferentes de pruebas de integridad: las explícitas y las de personalidad.

La prueba de integridad de tipo explícito evalúa las actitudes de una persona y su comportamiento previo, se pide a la persona que indique si está de acuerdo o en desacuerdo con los enunciados que tienen que ver con el comportamiento honesto y moral.

La prueba de integridad de tipo de personalidad mide las características de personalidad que han demostrado ser predictoras de conductas contraproducentes. Mientras que las pruebas de tipo explícito constituyen valoraciones obvias de honestidad e integridad, las de personalidad no evidencian su propósito; de hecho, los inventarios estándares de personalidad se suelen usar como pruebas de integridad (Sackett, Burris y Callahan 1989).

Una vez explicadas las pruebas que se utilizan en el proceso de selección es importante mencionar algunas de las ventajas y desventajas que se pueden presentar en dicho proceso (Bohlander, Shell y Sherman, 2001).

a) Ventajas

- La principal ventaja de las pruebas psicológicas, al utilizarlas en la empresa, es que son una muestra objetiva y estándar de conducta, que conduce a una evaluación estadística. En general, es más fácil determinar el valor de una prueba que evaluar otros dispositivos de selección, tales como las entrevistas. Asimismo, las pruebas tienden a estar menos sujetas a los prejuicios, sobre todo las de aptitudes y desempeño.

- Pueden mejorar el proceso de selección. El problema de contratar a personas no experimentadas lo afrontan todas las empresas. Esos empleados necesitan mucho entrenamiento. Las pruebas psicológicas pueden reducir los costos de contratación de personas que tendrán éxito, puesto que su finalidad es medir las aptitudes y predecir el éxito final entre los solicitantes no experimentados.
- Son útiles para seleccionar a personas con capacidades de ascenso, para descubrir razones de fracasos en los empleos, basándose en rasgos de personalidad.

b) *Desventajas*

- Sobrepromoción; uno de los grandes peligros de las pruebas psicológicas es la posibilidad de que se exagere su valor ante un cliente en perspectiva.
- Competencia de los examinadores; antes de que una empresa de negocios contrate a un psicólogo o a una organización profesional para elaborar un programa de pruebas, debe tomar la precaución de determinar su competencia profesional.
- Técnicas y pruebas “secretas”; en la profesión de la psicología, sobre todo en la aplicación de pruebas psicológicas, la existencia de técnicas y fórmulas secretas resulta sumamente improbable. Las personas que pretenden utilizarlas no son profesionales o carecen de ética.

En suma, existe una gran variedad de pruebas, pero cada tipo de ellas tiene sólo una utilidad limitada y una finalidad distinta. La finalidad exacta de una prueba, su diseño, sus indicadores para la administración y sus aplicaciones se incluyen en el manual que debe consultarse antes de usar cualquiera de ellas. El manual también señala la confiabilidad de las pruebas y los resultados de los esfuerzos de validación realizados por los diseñadores de las mismas. En la actualidad, se han validado muchas pruebas en poblaciones grandes. Sin embargo, los especialistas en personal deberían realizar sus propios estudios para asegurarse de que una

prueba dada es válida para los usos que se les van a dar (Bohlander, Shell y Sherman, 2001).

3.5.3 Centros de evaluación

Los centros de evaluación miden el grado en que una persona puede ejecutar las tareas de un puesto específico. Consisten en varios ejercicios diseñados para simular diversas actividades; la mayoría está diseñada para evaluar habilidades gerenciales, pero también se usan para puestos no gerenciales. Los ejercicios a veces involucran varios días y se suelen aplicar a un grupo de persona al mismo tiempo. Los ejercicios de los centros de evaluación tienen un alto nivel de realismo porque simulan muchas de las tareas reales que se desarrollan en el puesto.

3.5.4 Mediciones no obstaculizables

Cada día son más numerosos los psicólogos que consideran que tanto los tests subjetivos como las medidas proyectivas presentan ciertos fallos estructurales que influyen negativamente sobre su validez predictiva y sobre su validez de constructo. Estos fallos estructurales tienen una naturaleza similar en ambas clases de medidas y se encuentran también en otros tipos de mediciones, como las observaciones y calificaciones de personalidad. En todos estos casos, en efecto, el sujeto "sabe que está siendo medido". Webb y sus colaboradores (1966) han llamado a estas medidas –mediciones reactivas- y consideran que tienen en común las siguientes características:

- Por el hecho de decirle a una persona que vamos a medirla introducimos un nuevo elemento, un elemento "extraño", en la situación social de esa persona.
- Estos elementos extraños pueden provocar diferentes clases de motivación, al mismo tiempo que intentan medirla.
- Por el hecho de ser elementos extraños, estas mediciones solamente sirven para aquellas personas que desean ser medidas y que cooperan. Pero a aquellas personas que no quieren cooperar no hay manera de medirlas.

- Como la muestra que se deja medir es diferente de la que no se deja medir, se plantean serios problemas a la hora de interpretar los resultados y de aplicarlos a la población.

3.5.5 Cuestionarios de información biográfica

Se ha desarrollado un nuevo enfoque para eliminar los inconvenientes de los métodos tradicionales de los tests subjetivos y de las técnicas proyectivas. El cual consiste en pedir al sujeto que describa su conducta anterior (Grados, 1988):

1. El mejor predictor de la conducta futura de una persona es su conducta pasada.
2. La relación sistemática de la conducta de una persona ha de proporcionar una medida indirecta de las diversas características motivacionales del sujeto, características que son extremadamente difíciles de medir con los métodos tradicionales, tales como cuestionarios subjetivos y técnicas proyectivas.
3. Una persona será menos defensiva comentando sus conductas pasadas que comentando las motivaciones que le han impulsado a esas conductas, disminuyendo así el problema del falseamiento.

La importancia de llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal, es vital, ya que gracias a éste, se puede obtener el personal idóneo para una empresa determinada. Sin embargo, si este proceso tiene algunas fallas que no se detecten a tiempo, pueden presentarse graves problemas para la empresa, por ello en el siguiente capítulo se ejemplificara los pasos para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

4. Capítulo Integrador: Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

4.1 Introducción

Como se mencionó en los dos últimos capítulos, el objetivo de este capítulo es integrar el reclutamiento y la selección como un solo proceso, además se utilizará un flujograma para ejemplificar dicho proceso. Ya que el objetivo del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. Por lo tanto el objetivo básico de la selección es escoger los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

El reclutamiento y selección de empleados constituyen dos de las más importantes funciones de cualquier organización. La salud y el bienestar de la organización dependen en gran medida de un flujo constante de elementos nuevos. Los empleados deben contratarse para ocupar puestos recién creados como para reemplazar a las personas que no trabajan más para la organización. La adquisición de nuevos empleados, que puede resultar una tarea costosa y difícil, comprende cuatro categorías (Rohlander, Snell y Sherman, 2001):

1. Planificar la necesidad de nuevos empleados.
2. Conseguir a las personas apropiadas para que soliciten los puestos requeridos (reclutamiento).
3. Decidir a quién contratar (selección).
4. Obtener a las personas seleccionadas para ocupar los puestos.

4.2 Fases del proceso de reclutamiento y selección de personal

Para García (2003) se deben de tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

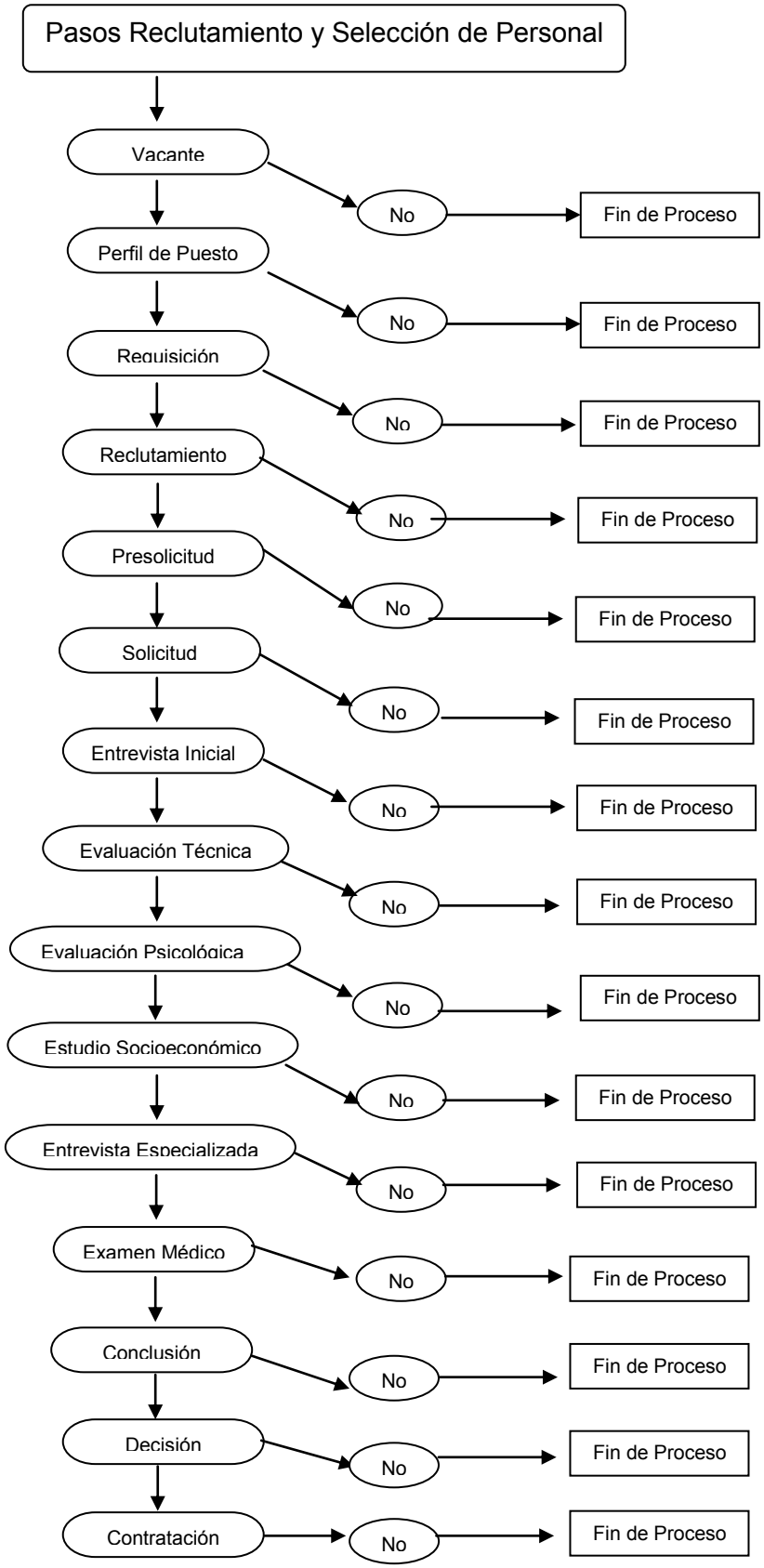
- *Estudio de las necesidades de la organización y de los requisitos del puesto de trabajo;* las decisiones sobre selección de personal deben estar orientadas a cumplir los objetivos de la organización a corto, mediano y largo plazo. Esta información se obtiene de las técnicas de análisis y descripción de puestos y a partir de éste se elabora el perfil del puesto.

- *Selección de criterios y predictores;* consta de dos partes, elegir un criterio que mida el grado en el que un trabajador es “bueno” o exitoso, y una medida particular que pueda ser utilizada para predecir hasta qué punto un trabajador llegará a tener éxito en un puesto. La selección de criterios es un problema estadístico complicado pero básico; la solución implica decidir cómo se define y se mide el éxito en el puesto. Habitualmente se utilizan como predictores test, entrevistas, formularios de solicitud y cartas de recomendación, entre otros.
- *Medida del rendimiento;* una vez que se han seleccionado los criterios y los predictores, es necesario obtener medidas de ambos a partir de una muestra de trabajadores que están desempeñando actualmente ese puesto de trabajo. En el caso de puestos de trabajo de nueva creación se puede administrar el predictor a los empleados nuevos y esperar un tiempo prudencial, previamente determinado, antes de obtener las medidas del criterio.
- *Relacionar el predictor con el criterio;* implica determinar si existe una relación verdadera y significativa entre la puntuación del empleado en el predictor y en el criterio.
- *Decidir sobre la utilidad de los instrumentos de selección;* la decisión final de si utilizar el predictor en la selección de nuevos empleados depende no solamente del tamaño de la relación encontrada en el paso anterior y su significación, sino también de otras muchas condiciones: el número de solicitantes, el número de ofertas de puestos de trabajo, la proporción de empleados que muestran un nivel adecuado de rendimiento, y la homogeneidad que existe en el grupo de trabajadores que rinden adecuadamente y la del resto de los empleados (García, 2003).
- *Reclutamiento;* su objetivo es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para el desempeño adecuado del puesto de trabajo que se ha de cubrir. Además, su objetivo no es sólo atraer individuos hacia la organización, sino también aumentar la posibilidad de que éstos permanezcan en ella una vez que han sido contratados.

- *Preselección de los candidatos;* una vez que se dispone de un número suficiente de candidatos, éstos son sometidos a un proceso de preselección inicial, cuyo nivel de selectividad va a depender de la razón de selección, las condiciones o requisitos del puesto de trabajo y el coste económico de las restantes fases del proceso de selección. En esta fase, todos los aspirantes serán clasificados en tres grupos: aptos (aquellos que cumplen las exigencias mínimas del puesto de trabajo), dudosos (aquellos de los que no se dispone de datos suficientes) y rechazados (los que claramente no cumplen con el nivel mínimo de exigencias del puesto).
- *Evaluación de los candidatos y decisión final;* el objetivo de esta fase es medir el nivel que tiene cada candidato en los denominados predictores de la selección, y establecer el perfil del candidato. La decisión final, es decir, qué candidato será seleccionado para cubrir el puesto, vendrá dada por la comparación entre el perfil del puesto y el perfil del candidato; aquella persona que muestre el mejor grado de ajuste será la seleccionada.
- *Colocación;* el objetivo de esta etapa es facilitar la integración del nuevo empleado, para lo cual es necesario informarle sobre las características de la organización y el contexto en el que va desempeñar su puesto.
- *Evaluación del sistema de selección empleado;* no debe olvidarse que la situación laboral actual es dinámica y cambiante. Lo que hoy es un buen procedimiento de selección puede no ser del todo adecuado para mañana, debido a que cambian los solicitantes, cambian los puestos de trabajo, y cambian las condiciones de empleo. Por lo tanto, cualquier buen programa de selección debe ser reevaluado periódicamente para tener la certeza de que está funcionando como se había previsto (García,2003).

4.3 Pasos del proceso de reclutamiento y selección del personal

Hacer atractiva la organización a los ojos de las personas talentosas es sólo una parte que corresponde propiamente al reclutamiento de los candidatos que deseen ingresar en ella. Visto en su totalidad, para Zepeda (1999) el subproceso de la atracción del personal implica los siguientes procedimientos o ciclos de trabajo:



Flujograma: Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Vacante, requisición, perfil del puesto, reclutamiento, presolicitud, solicitud, entrevista inicial, evaluación técnica, evaluación psicológica, estudio socioeconómico, entrevista especializada, examen médico, conclusión, decisión, contratación.

4.3.1 Vacante

Es el puesto que se encuentra desocupado y constituye el disparador del subproceso. Las razones por las cuales se puede tener un puesto son (Zepeda, 1999):

- Se crea un puesto nuevo definitivo en la organización.
- Por una necesidad temporal de la organización se crea un puesto eventual, para cubrir un proyecto temporal o bien se pretende suplir a una persona durante sus periodos vacacionales, permisos o incapacidades prolongadas.
- La salida, promoción o transferencia de una persona, cuyo puesto requiere ser reemplazado.

4.3.2 Perfil de puesto

Los perfiles de puesto se elaboran generalmente antes de requerir que se cubra una vacante; por ello, son previos a la requisición. Un perfil del puesto debe ser realista para evitar caer en la tentación de esperar a superhombres o súper mujeres que vengan a suplir las deficiencias de los jefes, de la mala administración de sus superiores o del diseño inadecuado de los sistemas de trabajo.

4.3.3 Requisición

Documento en forma de solicitud expedido por el departamento que requiere cubrir una vacante mediante el cual se proporciona información general sobre el puesto en cuestión.

4.3.4 Reclutamiento

Como se mencionó en el capítulo dos el reclutamiento implica hacer llegar hasta las puertas de la empresa a las personas más adecuadas para concursar por el puesto que se encuentra vacante.

4.3.5 Presolicitud

Esta forma es útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos y permite apreciar de manera rápida si el solicitante reúne los requisitos indispensables para cubrir el puesto (Zepeda, 1999).

4.3.6 Solicitud

Puede considerarse como bosquejos biográficos que suministran información pertinente a los patrones sobre la aceptabilidad de los candidatos al empleo. Además de información demográfica (nombre, dirección y número telefónico), pueden requerirse detalles sobre otras áreas, como antecedentes educativos, servicio militar y experiencia laboral previa (Cohen Y Swerdlik, 2001).

4.3.7 Entrevista inicial

Arias y Heredia (2000) consideran que esta entrevista pretende “detectar” de manera amplia y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto o trabajo; por ejemplo: conocimientos, experiencia, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnan los requerimientos del puesto para cubrir.

4.3.8 Evaluación técnica

Todo candidato requiere ser evaluado desde el punto de vista de conocimientos académicos y de experiencias en empleos anteriores. Este procedimiento proporciona mayor información sobre el candidato: es decir, que esté suficientemente preparado para ocupar el puesto vacante. Este tipo de exámenes se aplica principalmente a puestos secretariales, contables.

4.3.9 Evaluación psicológica

Es la etapa más importante del proceso de reclutamiento y selección de personal; ya que es a través de este instrumento que se obtienen los datos de la personalidad y capacidad intelectual del candidato. Esta evaluación se efectúa mediante la aplicación de test psicológicos, que técnicamente se le denomina: batería (Zepeda, 1999).

4.3.10 Estudio socioeconómico

En este tipo de investigaciones se indaga acerca de las referencias personales del candidato y su domicilio; se comprueba que posea los comprobantes de estudios que manifestó haber terminado, así como también se acude a cada una de las instituciones donde prestó sus servicios anteriormente (también puede recabarse información por vía telefónica), a fin de corroborar las fechas de ingreso y de salida, las características de su desempeño y la posible existencia de problemas laborales que haya vivido en esa época (Zepeda, 1999).

4.3.11 Entrevista especializada

Este paso del subproceso es realizado por quien será el jefe del nuevo empleado. La entrevista especializada es la que se realiza con el propósito de comprobar el grado en que la persona que aspira a ocupar la vacante posee los conocimientos y las habilidades necesarias (Maristany, 2000).

4.3.12 Examen médico

Es aquí donde se le invita al candidato a someterse a examen con uno de los médicos de la compañía o con algún médico externo que ayude a valorar el estado general de salud de la persona. Este aspecto, ayuda a prevenir sorpresas desagradables, como reclutar a personas que después de ser contratadas ingresan casi inmediatamente a tratamientos médicos prolongados que no le permiten cumplir con regularidad las tareas del puesto; o individuos que entran a una organización con enfermedades crónicas que a la larga pueden ser

consideradas como enfermedades de trabajo, ante las cuales la organización debe responder económicamente (Zepeda, 1999).

4.3.13 Conclusión

Es la parte final en la que se integran los datos obtenidos a través de todo el proceso y se analizan minuciosamente las características del solicitante, comparándolas con el perfil del puesto, de tal forma que se llega a valorar la aceptación o no-aceptación, del aspirante.

4.3.14 Decisión

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de reclutamiento y selección, se produce a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

4.3.15 Contratación

Esta es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. El contrato laboral ayuda a determinar los límites, las funciones, las prestaciones, el sueldo, los derechos y las obligaciones del empleado. En caso de que éste no exista, la ley protege al trabajador otorgándole muchos más beneficios de los que quizá hubiera obtenido con una contratación formal, ya que de hecho se considera que existe un contrato (aunque sea verbal) en toda relación de trabajo en la que exista subordinación (Maristany, 2000).

Es importante mencionar que el número y secuencia de pasos del proceso varia, no sólo dentro de la organización sino de acuerdo con el tipo y nivel de puestos por cubrir. Cada paso debe evaluarse en términos de su aportación. De acuerdo con Bohlander, Shell y Sherman (2001), no todos los solicitantes recorren todos los pasos. Algunos son rechazados, después de la entrevista inicial, otros después de las pruebas y así sucesivamente.

4.4 Problemas en el proceso de reclutamiento y selección de personal

Para Korman (1978) uno de los problemas que se presentan durante el proceso de reclutamiento y selección de personal son:

1. *La discriminación racial*; aquí muchos de ellos pueden ser eliminados automáticamente, sin que pueda afirmarse que esta eliminación se deba al color, raza, religión o sexo.
   - Cualquier discriminación en materia de empleo que se base en la raza, color, religión o sexo es contraria a la política nacional.
   - Casi invariablemente, a excepción de algunos casos muy localizados, los grupos culturalmente desventajados puntúan más bajo en las diversas clases de tests de aptitudes que los grupos culturalmente no desventajados.
2. *Cuestiones éticas*; en cualquier caso, los profesionales de la selección de personal deben mantener un apego estricto a la normas de confidencialidad en todo momento. Los candidatos que acuden a una organización deseosos de aportar lo mejor de sí mismos, suelen confiar información importante acerca de su vida personal y laboral, su estado de salud, sus capacidades personales y profesionales, las experiencias, los logros y las dificultades que han enfrentado en empleos anteriores.
3. *Las influencias sociales sobre el rendimiento en los tests (limitaciones);* esto se origina en la creciente convicción de que la conducta de los sujetos antes de un test es una "muestra de la conducta o del rendimiento humano bajo condiciones estandarizadas" (Anastasi, 1958). Aquí el rendimiento de las personas en los tests está sometido al mismo tiempo de la influencia que afecta al rendimiento en otras áreas, como lo son los factores sociales.

La importancia de llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal, es vital, ya que gracias a éste, se puede obtener el personal idóneo y duradero para una empresa determinada. Sin embargo, si este proceso tiene algunas fallas que no se detecten a tiempo, pueden presentarse graves problemas para la empresa, ya que no contará con el personal capacitado, provocando así la rotación de personal, que se abordará en el siguiente capítulo.

5. Rotación de personal

5.1 Introducción

Uno de los problemas que frecuentemente se presenta es la inestabilidad laboral a veces por desempeño insuficiente por parte del trabajador, aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier empresa y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, lo que provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo aumente el índice de rotación de personal dentro de la empresa.

De acuerdo con Arias (1976) generalmente el índice de rotación de personal de una empresa indica el "nivel moral de trabajo" de la misma, ya que de éste depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano.

5.2 Definición

Para Reyes (1979, en Cabral 1983) la rotación de personal es "el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa".

Para Rodríguez (1998) la rotación se define como "el derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el estatus personal y profesional es algo consustancial a la naturaleza humana y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo de la carrera profesional del individuo".

Casique y López (1994) consideran que la rotación "es el porcentaje de empleados que por diversas causas abandonan su trabajo permanente cuando aún su contrato está vigente y la empresa requiere de sus servicios, activando el proceso de integración de nuevos empleados para que desempeñen las actividades de los puestos vacantes".

Por lo tanto, la rotación se entiende como el cambio que los empleados realizan de una empresa a otra con el fin de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo.

Chiavenato (1999) afirma que la rotación puede ser real o potencial:

- *Real;* es la salida consumada ante lo cuál no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado.
- *Potencial;* está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse, el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado un empleo que reúna los requisitos que está buscando y que corresponda con sus expectativas.

Por lo tanto, la fluctuación real puede medirse por los registros de personal que existe en la empresa, mientras que la potencial presupone la utilización de encuestas o entrevistas para ser detectada. El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la empresa y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la empresa.

La rotación está íntimamente relacionada con el nivel de satisfacción que tienen los empleados con respecto a su trabajo.

5.3 Satisfacción laboral

Peña (1985) define la satisfacción laboral como el factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, por diferentes causas. Entre estas causas estará la pertenencia a un grupo, las condiciones económicas y sociales de la empresa, su sentimiento de seguridad así como el conocimiento de su labor.

Una persona se siente bien, y por tanto satisfecha, cuando ha cubierto sus necesidades de todo tipo hasta un límite razonable. Para Maslow (1991) el hombre es un ser insatisfecho por naturaleza, que cuando va cubriendo sus necesidades, surgen otras nuevas, incluso en un orden de prelación determinado.

Satisfacer al hombre no es fácil, a pesar de su deseo de encontrarse bien, porque a la vez siente la tendencia contraria. Se han elaborado una serie de teorías que tratan de aclarar y de explicar este proceso tan complejo de la satisfacción humana. Para Peña (1985) los factores que influyen en la satisfacción laboral son los siguientes:

5.3.1 La motivación

Maslow (1991) propuso que cada persona tiene cinco conjuntos de necesidades básicas, a su vez propuso que estos conjuntos de necesidades están ordenados jerárquicamente; por lo que cada conjunto de necesidades tendrá que ser satisfecho totalmente antes de que se active el siguiente nivel superior. Estos conjuntos, ordenados del nivel inferior o básico hasta el superior o más avanzado, son:

1. *Necesidades fisiológicas;* se refieren a las necesidades básicas o impulsos que se satisfacen con comida, agua y sueño.
2. *Necesidades de seguridad;* esta categoría se refiere a la necesidad del individuo de producir un ambiente seguro, libre de amenazas.
3. *Necesidades sociales o afectivas;* estas necesidades estás asociadas con los factores interpersonales. Se refieren al deseo del individuo de ser aceptado por los demás.
4. *Necesidades de autoestima;* están asociadas con ser respetado por los logros y las capacidades.
5. *Necesidades de auto-realización*; se refieren al deseo del individuo de desarrollar sus capacidades al máximo. Para Maslow (1991), poca gente satisface esta necesidad.

Cuando se aplica la aproximación de Maslow (1991) al escenario laboral, surgen algunas implicaciones. La primera, es que para influir en la motivación el empleador necesita saber en qué nivel de necesidad se encuentra el trabajador. Si el empleado ofrece como incentivo oportunidades para la autoestima cuando el trabajador está preocupado por ganar dinero para alimentar a su familia, este incentivo será poco efectivo. La segunda implicación, es que en un grupo de trabajadores todos pueden estar funcionando en diferentes niveles de necesidad, por lo que se requiere un esquema motivacional hecho a la medida de cada individuo.

5.3.2 Higiene laboral

Para Chiavenato (2004), la higiene en el trabajo se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y el ambiente físico en que ejecuta las labores.

Por lo tanto, la higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. Un ambiente saludable de trabajo debe brindar condiciones ambientales físicas que actúen de manera positiva sobre todos los órganos de los sentidos humanos (vista, oído, olfato, tacto y gusto). Según Chiavenato (2004) los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:

a) *Ambiente físico de trabajo;* implica una adecuada iluminación, ventilación (libre de humo y olores desagradables), temperatura y ruidos.
b) *Ambiente psicológico de trabajo;* incluye las relaciones humanas agradables, actividades agradables y motivadoras, estilo de gerencia democrática y participativa, eliminación de posibles fuentes de estrés.
c) *Aplicación de principios de ergonomía;* incluyen el uso de máquinas y equipos adecuados a las características humanas, mesas e instalaciones

ajustadas al tamaño de las personas, herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.

d) *Salud ocupacional*; se asume la responsabilidad de cuidar el estado general de salud de los empleados, incluyendo el bienestar psicológico.

5.3.3 Estrés en el trabajo

Para Chiavenato (2003) el estrés es un conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de la persona frente a estímulos productores de estrés en el ambiente. El estrés es la suma de las perturbaciones orgánicas y psíquicas provocadas por diversos agentes agresores, como trauma, emociones fuertes, fatiga, exposición a situaciones conflictivas y problemáticas.

El autoritarismo del jefe, la desconfianza, la presión de las exigencias, el cumplimiento del horario de trabajo, el aburrimiento, la monotonía de ciertas tareas, la baja moral de los colegas, la falta de perspectiva del progreso profesional y la insatisfacción personal no sólo reducen el buen humos de las personas, sino que también provocan estrés en el trabajo (Landy, 2005).

El estrés laboral acarrea severas consecuencias al empleado y a la organización. Entre las consecuencias humanas del estrés están: ansiedad, depresión, angustia; entre las físicas, se hallan los trastornos gástricos y cardiovasculares, dolores de cabeza, nerviosismo y accidentes. En ciertos casos, implican abuso de fármacos, alienación y reducción de relaciones interpersonales. Por otra parte, el estrés también afecta de manera negativa a la organización, al interferir en la cantidad y calidad de trabajo, aumentar el ausentismo y la rotación, y predisponer a quejas, reclamos y huelgas (Chiavenato, 2003).

El estrés no es necesariamente disfuncional. Algunas personas trabajan bien bajo pequeña presión y son más productivas en un esquema de consecución de metas. Otras buscan sin cesar más productividad o mejor trabajo. Un nivel modesto de estrés conduce a mayor creatividad cuando una situación competitiva lleva a

nuevas ideas y soluciones. Por lo tanto, muchos empleados no se preocupan por una pequeña presión, si ésta conduce a consecuencias o resultados positivos (Chiavenato, 2003).

5.3.4 Grupo de trabajo

La pertenencia al grupo laboral, en el que se ha ido integrado el empleado, puede ser fuente de bienestar o insatisfacción. La necesidad de una convivencia estrecha, prolongada y obligatoria con los otros integrantes del grupo, puede convertirse en una tortura o resultar una experiencia muy gratificante, según los casos (Peña 1985).

Para Chiavenato (2003) la adaptación al grupo, se considera decisiva. Sujetos con personalidades flexibles, les permite ajustarse a los cambios de comportamiento del grupo con facilidad, son más felices que aquellos empleados de conducta rígida, que tienen tendencia a rechazar los cambios.

5.3.5 Relación jefe y empleado

El trabajo también cumple necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se han llegado a la conclusión de que los empleados con jefes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con jefes indiferentes, autoritarios, u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar, sin embargo, que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del jefe. Es probable que tener un jefe que sea considerado y tolerante sea más importante para los empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

Para Landy (2005) el estilo democrático, participativo, no discriminativo y orientado a las personas por parte de sus superiores, produce mayor satisfacción que el autoritario orientado hacia la tarea.

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del jefe, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo, cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin una instrucción frecuente, se preferirá a un jefe que no ejerza una supervisión estrecha (Maslow, 1991).

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de sus empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción

5.4 Causas de rotación de personal

La rotación de personal es una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la empresa.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en las empresas, están los siguientes (Spector, 2002):

- *La política salarial de la organización*; es uno de los fenómenos que más ocasiona la rotación de personal ya que el trabajador al sentirse descontento con la remuneración económica que le otorga la empresa, puede sentir la necesidad de buscar nuevas alternativas donde él sienta que su trabajo es realmente valorado y recibe una cantidad monetaria de acuerdo a su capacidad y esfuerzo laboral.
- *La política de beneficios de la empresa*; es importante que el trabajador se sienta parte de la empresa y que cuente con el apoyo de ésta en todos los sentidos, principalmente en lo laboral haciendo que el trabajador reciba el máximo beneficio por prestar sus servicios.
- *Las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa;* el trabajador al sentir que no existe un crecimiento así como un desarrollo profesional dentro de la empresa, sentirá la necesidad de buscar nuevas alternativas ya que para él dicha empresa no valora su profesionalismo o

por el tamaño de la empresa no puede obtener una mejor posición en su entorno laboral, por lo cual al existir dicho estancamiento el trabajador decide buscar una oportunidad laboral en donde él pueda desempeñar sus actividades de acuerdo al grado de profesionalismo que presente y así cubrir sus necesidades para el logro y satisfacción de sus objetivos.

- *El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la empresa*; las relaciones interpersonales son fundamentales en el entorno laboral ya que mediante éstas se generará la satisfacción personal o el descontento del trabajador. Al existir relaciones humanas inapropiadas con el personal, el trabajador sentirá la necesidad de cambiar de rumbo y buscará una empresa en donde encuentre un ambiente de trabajo adecuado. Cuando no existen relaciones agradables el desempeño del personal se ve limitado ya que no realiza sus actividades satisfactoriamente y sus objetivos se ven limitados por no existir un ambiente propio para generar una buena función.
- *Las políticas de reclutamiento y selección de personal*; cuando no se lleva acabo un correcto reclutamiento y selección de personal esto puede traer como consecuencia el contratar al personal que no cubrirá con las expectativas, pues puede ser que no esté contratado de acuerdo al perfil que se busca cubrir para desempeñar las funciones del puesto, lo cual puede generar en el personal la insatisfacción, la falta de interés por las funciones de ese puesto, así como la disminución en el grado de desempeño y esfuerzo que el personal utiliza para llevar a cabo sus actividades.

5.5 Tipo de bajas que ocasionan la rotación de personal

Las salidas pueden ser por diversas causas, y según García (1985), se pueden agrupar de la siguiente forma:

- *Bajas biológicas o Inevitables*: Son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas; esto se refiere a las bajas que se producen en la empresa por motivos de muerte, jubilación e incapacidad para el trabajo.

- *Bajas socialmente necesarias*. En esta categoría se encierran aquellas bajas que se mueven principalmente por razones de necesidades sociales y sobre las cuales la empresa no puede o no debe ejercer influencia para su disminución. Es cuando se le debe dar baja a un empleado por haber cometido un acto ilegal como fraude, robo, etcétera.
- *Bajas por motivos personales*. Son aquellas bajas promovidas por voluntad del trabajador y causadas por la incidencia de factores propios de su vida personal.
- *Bajas por motivos laborales*. Son aquellas bajas promovidas por los propios trabajadores por razones como: motivos salariales, afectación de las condiciones ambientales anormales, laborar en tareas no acordes con la calificación poseída o con los intereses profesionales u otros similares, no cumplir con el perfil y competencias que se requieren en la organización.
- *Bajas por decisión de la propia empresa:* Son aquellas bajas donde la decisión es tomada por la empresa y no por el trabajador, y a las cuales tiende a concedérsele un carácter positivo o favorable para el trabajo de la empresa, se agrupan las bajas por motivos de despido, por indisciplinas, ruptura de contratos, por ineptitud o falta de idoneidad para el puesto, separaciones por racionalización, o vencimiento del plazo de contrato.
- *Inestabilidad natural*; existen trabajadores, que, por razones sociológicas, psicológicas o de educación, en muchas ocasiones no adquieren estabilidad en una empresa, sino que constantemente están necesitando cambiar de una a otra. Esto debe vigilarse en la selección de personal, pues, por lo dicho anteriormente, causarán gastos innecesarios a la empresa.

Las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales aunque en algunas empresas existe una tendencia a reflejar estas salidas como decisión del trabajador, ocultando el verdadero motivo de las salidas, tergiversando así la situación real, en otros casos es el propio trabajador el que oculta el motivo real de

su salida con el único fin de poder marcharse lo más pronto posible y de esta forma no perder el nuevo empleo que ha encontrado (Rodríguez, 1998).

5.6 Índice de rotación de personal

El índice de rotación es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, con relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo. Sí el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal dentro de la empresa. En cambio, si es elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad) (Chiavenato, 2003).

La rotación puede calcularse de la siguiente forma:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{no. trabajadores que ingresaron} - \text{no. de trabajadores separados}}{\text{el número promedio de trabajadores}} * 100$$

Para Mota (2006) el índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la empresa retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación especifica para cada empresa en función de sus problemas y de la propia situación externa.

5.7 Recomendaciones para disminuir la rotación de personal

Ulloa, (2006), considera que debido a los efectos negativos que provoca la fluctuación de personal en las empresas y los elevados costos que la misma proporciona, se recomienda:

- Estimular y reconocer verbal y económicamente los logros de los empleados.

- Delegar el reclutamiento y selección de personal en una empresa especializada.
- Definir una misión y visión claras y hacerlas llegar a todos los niveles de la organización.
- Dar una inducción y capacitación a los nuevos empleados.
- Manejar luz natural, buena ventilación y tener plantas en las oficinas.
- Ofrecer un tiempo al día a todos los colaboradores para comer, hacer ejercicio y convivir.

En el siguiente capítulo se presenta la importancia del porque tiene que ser el psicólogo y no otro profesionista el que este a cargo de llevar el proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas.

6. El rol del psicólogo en el proceso de reclutamiento y selección de personal

6.1 Introducción

Las personas mal informadas suelen creer que lo único que se necesita para tener conocimientos de psicología es ser un ente humano con sentido común y estudiar la naturaleza humana; sin embargo, los psicólogos son personas muy diferentes. Tienen una preparación profesional, están conscientes de las limitaciones de sus conocimientos y, sobre todo, han sido adoctrinados en una metodología, a fin de obtener conclusiones basadas en datos adquiridos de acuerdo con ciertos métodos científicos prescritos (Blum, 1994).

El psicólogo encargado del área de recursos humanos tiene como función conseguir hacer y mantener personas integrales, humanas y competentes, logrando el desarrollo a nivel individual y social a escala física y psicológica para obtener el mayor desempeño, y resultado de cada persona. En este sentido, el problema de escoger el personal adecuado para la organización, es del responsable del área del proceso de reclutamiento y selección el cual debe permitirse la ayuda de varias técnicas aplicadas que le permitan realizar este proceso.

6.2 Perfil del psicólogo reclutador

Dentro de una organización siempre debe existir un encargado o un responsable de reclutamiento como de la selección que será generalmente el jefe de departamento de personal el que realiza dicha actividad.

Para Rohlander, Snell y Sherman (2001) la función y responsabilidad que contrae el reclutador en el proceso es importante pues la calidad y potencialidad de cada uno de su personal recaerá en la productividad en el trabajo y por tanto en haber suministrado al más óptimo y mejor capacitado.

Para Dolan, Cabrera, Jakson y Shuler (2003) las cualidades que deberá poseer un reclutador son las siguientes:

- Capacidad para asimilar ágilmente el lenguaje de la organización, su política y sus necesidades.
- Sensibilidad frente a los individuos y capacidad para mantener el rapport en la entrevista que persigue como fin, como también disminuir las tensiones del solicitante durante ella.
- Capacidad para trabajar dentro de un sitio relativamente difícil con muchos requerimientos de trabajadores a reemplazar, con una gran cantidad de solicitantes para atender.
- Tener conocimientos de cómo se realiza el trabajo en cada uno de los diversos cargos y reconocer las habilidades necesarias de sus trabajadores.
- Facultad para percibir las diferencias individuales, sentir los aspectos de personalidad, habilidad, antecedentes profesionales, escolares, diferenciar la magnitud de especialización ofrecido por el candidato y los requisitos que se necesitan para el cargo.
- Capacidad para operar en medio de la confusión y para imponer cierta semblanza de orden.

6.3 El rol del psicólogo reclutador y sus características

La búsqueda de empleo en los diferentes momentos de la vida presenta diferencias. La intervención del psicólogo desde su papel puede aclararse y colaborar para que ambas partes tomen una buena decisión. El postulante viene porque lo demanda la empresa, ésta es una característica que se reconoce en el ejercicio de la Psicología en el ámbito del trabajo, a diferencia de los ámbitos clínicos; por lo tanto se trabaja con gente que no pidió trabajar con uno. Algunos están más entusiasmados que otros, otros vienen forzados y la mayoría viene a cumplir, sabiendo que es un requisito.

Para Richini (2000) la primera tarea que debe desempeñar el psicólogo dentro de una institución consiste en definir y construir su rol. El rol se construye trabajando con las expectativas propias y las expectativas de otros con respecto al rol propio. Se trata de una tarea compartida para construir un campo común de significados y de expectativas.

El rol del psicólogo es una extensión de sí misma, que opera como puente entre la persona y el medio social. Se podría hablar del concepto de rol desde el punto de vista puramente social, pero se prefiere hacerlo desde un enfoque psicosocial que integre las expectativas personales con las sociales, contemplando la acción (Guillen, 2000).

Por lo general el psicólogo reclutador, cumple inicialmente el rol de observador, observador que recoge datos y los registra. Cuando adquiere familiaridad con la dinámica de la situación, además de registrar puede pensar sobre lo que está pasando, sobre lo que considera adecuado hacer o sentir (Velásquez, 2006).

Lograr un nivel de pensamiento relativamente independiente requiere un nivel de discriminación entre las ideas y los sentimientos que la situación le despierta. En ese nivel el psicólogo reclutador toma la situación a distancia para poder pensar, registrar, sentir y anticipar la acción o la estrategia conveniente. Observar, sentir, anotar con lucidez en el cuaderno de notas e intervenir oportunamente constituyen una meta u objetivo de desarrollo, son indicadores de un rol bien desarrollado, desde el punto de vista psicológico (Richini, 2000).

Es importante que el psicólogo reclutador detecte cuando alguien se siente obligado a dar buenas respuestas, a un antes de terminar de escuchar y compenetrarse a la situación, porque se siente más obligado a responder y a rendir y a pensar y elaborar, está evitando tomar contacto con el problema y no accede a la praxis.

6.4 La participación del psicólogo en el proceso de reclutamiento y selección

La tarea del proceso de reclutamiento y selección de personal al ser ubicada en una zona intermedia o de transición entre la realidad social y la realidad institucional, requiere contar con suficiente información y conocimiento sobre ambas. El psicólogo necesita conocer la cultura de la organización y las características del contexto; para ello, deberá establecer cierta distancia a fin de poder efectuar un relevamiento descriptivo y caracterizar la situación con relativa independencia de las emociones y los efectos que embargan las relaciones de mayor involucramiento (Richino, 2000).

Por lo tanto, la tarea del psicólogo en el proceso consiste en conocer al postulante; para eso se debe afrontar la relación más allá de los resultados de las pruebas. Desde este enfoque el psicólogo se interesa más por el proceso de elaboración de los resultados que de los resultados mismos (Blum, 1994).

El estilo del psicólogo está siempre presente así como también su particular manera de codificar la realidad, su tabla de valores, sus criterios. Reconocer el paso que esos aspectos tienen en su tarea puede contribuir a una labor profesional más efectiva (Dunnette y Kirchner, 1997).

El psicólogo debe trabajar con la información sobre la mesa, sin misterios, confrontando opiniones e hipótesis y compartiendo información, colaborarando en la obtención de resultados beneficiosos para todas las partes.

Desde el punto de vista psicológico se pueden observar aspectos que coincidan o no con el perfil que busca la empresa; sin embargo, resulta necesario diferenciar “devolución” de “decisión”. La decisión la toma la empresa; la devolución se refiere a aspectos psicólogos detectados. Puede ocurrir que, desde el punto de vista psicológico, los aspectos detectados en el candidato no coincidan con el perfil que está buscando la empresa; en estos casos se realiza la devolución desde las características que el evaluador observa (Grados, 1988).

El nivel de integración de la devolución está relacionado con el nivel de madurez profesional del reclutador, en dos puntos (Richino, 2000):

- El psicólogo que es observador, describe aspectos evidentes y manifiestos.
- El psicólogo que suele pensar sobre lo que siente puede establecer relaciones entre los datos y ofrecer una devolución más integrada. Si sabe cómo responder, puede hacer de la devolución una oportunidad de diálogo y de trabajo psicológico de interacción entre ambos.

Para el psicólogo el trato frío, distante y cosificado que suele mantener con el postulante durante todo el proceso, lo aleja del aspecto humano de su tarea y empobrece el ejercicio de la profesión. Cuando el postulante es tratado como proveedor de género y por las cuales lo escogió o lo desechó. El único indicador con que cuenta para confirmar la calidad de su tarea es la continuidad de la relación con la empresa solicitante (Dessler, 1991).

El postulante que participa en un proceso de evaluación psicológica no vino a buscar un diagnostico; sin embargo, la opinión del psicólogo es un dato que no puede carecer de importancia para él. Le está ofreciendo la posibilidad de participar activamente en la opinión que el evaluador se está formando a través de sus respuestas y de la capacidad evidenciada para aceptar puntos de vista sobre su persona.

De esta forma, en este capítulo se describió cuál es el perfil y las características que debe desempeñar el psicólogo en el proceso de reclutamiento y selección, en el siguiente capítulo se explicara el proceso de reclutamiento y selección que lleva a cabo CPC así como cuestiones generales de la empresa.

7. CPC

7.1 Historia

CPC es la historia de un sueño que nació cuando tres jóvenes emprendedores se reunieron para llevar a cabo un proyecto de negocios para terminar su Maestría.

La idea empieza en la Escuela de Negocios de Harvard en 1993. Miguel Ángel Dávila, Adolfo Fastlich y Matthew Heyman eran estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas y cursaban la materia "Estudios de Campo en Administración de emprendedores". Formaron un equipo para elaborar el plan de negocios de una empresa de exhibición cinematográfica en México. El proyecto tenia tantas posibilidades de que fuera un éxito que buscaron fondos a través de la Universidad para realizarlo, ante el nulo apoyo inicial, terminaron pagándolo con sus propios recursos.

Una vez listo el proyecto, se dieron a la tarea de conseguir financiamiento para hacer realidad el sueño. En el año de 1994, después de tocar muchas puertas, reunieron finalmente el capital de riesgo necesario para iniciar la construcción del primer complejo cinematográfico que abrió sus puertas el 2 de Agosto de 1995 en el sur de la ciudad de México, (Altavista) con 6 salas de exhibición y capacidad para 1280 invitados.

Con la finalidad de cubrir las necesidades del público asistente, CPC creó los complejos multiplex, abiertos los 365 días del año y con funciones programadas en horarios escalonados, los cuales permiten que haya siempre una película disponible.

En junio de 2002, el conglomerado canadiense ONEX Corp. y Oaktree Capital Management adquirieron a CPC, bajo la condición de respetar el plan de crecimiento de la empresa, así como mantener el equipo que la maneja, el cual ha sido la base de su éxito. Para ONEX el mercado de Latinoamérica resultaba muy

atractivo, ya que CPC, más allá de ser una empresa con un crecimiento notable en los últimos años, es una de las más rentables en el mundo.

Dos años después, en 2004, ONEX y Oaktree vendieron CPC a The Carlyle Group, Bain Capital y Spectrum, compañías de fondos de inversión, en una operación valuada en cerca de US $300 millones de dólares Actualmente los representantes de cada una de estas tres compañías son parte del consejo de administración de CPC.

El objetivo de CPC siempre ha sido colocarse como la empresa líder en su ramo en la zona metropolitana, y lo ha conseguido. Actualmente se encuentra en una etapa de transición, y su plan a futuro es expandirse al interior de la República. En cuanto al Distrito Federal y el área metropolitana, se preparan algunas inauguraciones. Junto con este plan de expansión se incluye el desarrollo de nuevas ventajas competitivas, así como productos y ofertas que llegan al público por medio de la publicidad en pantalla.

7.2 Misión

"ESTAMOS DEDICADOS A SER LOS MEJORES EN DIVERTIR A LA GENTE"

"Cumplir con la misión, es poder darle a nuestros invitados ese espacio mágico, en el que se pueden olvidar de sus problemas diarios, del tráfico, de la violencia, en donde puedan entrar y sentir una experiencia que puede ser de diversión, de alegría, de acción, de drama, de diferentes cosas, eso les da y les deja algo; porque ya no es la película, es la sonrisa que los recibe en la taquilla, en la dulcería, en los accesos, porque cuando cruzas la puerta, entras a un mundo mágico, diferente en donde te sientes importante, en donde te atienden con calidez, con una forma de trabajo que nos permite entender que no estamos ahí nada más para proyectar una película, estamos ahí para darles una experiencia".

7.3Filosofía

La filosofía esta sustentada en 4 principios y valores esenciales que son las columnas que sostienen nuestra empresa. Todos los que formamos parte de la compañía debemos esforzarnos por ser congruentes con estos principios y actuar de acuerdo a los valores que predicamos.

- CPC es su gente
- Nuestra relación se sustenta en la confianza
- Somos arquitectos de lealtades
- Lo más importante es divertirse y sonreír

- *CPC es su gente*

Queremos formar una gran familia. Nuestra familia CPC se preocupa por el bienestar de todos sus miembros, por cultivar y mantener un ambiente sano de confianza y lealtad.

a. *Todos somos invitados*; capacitamos a nuestro personal para que trate al invitado como si fuera un invitado en su propia casa. De la misma forma el concepto de invitado se maneja de manera interna, tratando de satisfacer y atender a las necesidades y demandas de nuestros invitados internos de forma eficiente y eficaz.
b. *Actitud positiva*; nos importa más la actitud que la aptitud.
c. *Responsabilidad*; nos inclinamos por la gente que toma la responsabilidad antes que la autoridad.
d. *Calidez;* nos hemos esforzado por crear un ambiente cálido, amable, de sana comunicación y convivencia donde exista la confianza de sentirse en familia.
e. *Perseverancia*; tenacidad, paciencia y sobre todo la iniciativa y pro actividad, pero no solo de una persona, sino de un equipo de trabajo.

- *Nuestra relación se sustenta en la confianza*

Es la esperanza firme que se tiene en todo el personal que labora con nosotros, en que actuarán en todo momento de la manera correcta.

Lo que esperamos de la gente que trabaja en CPC es lealtad, confianza, compromiso, ganas y la convicción de que se hizo el mejor esfuerzo, con cariño y entrega.

De igual manera depositamos toda nuestra confianza en nuestros invitados. Estamos seguros de que la gente que nos visita actúa de manera íntegra y honesta, no tratando de aprovecharse de nuestra actitud de servicio y nuestra gran disposición a satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas.

a. Compromiso: la gente que forma parte del equipo tiene que estar comprometida y con muchas ganas de hacer bien las cosas. El compromiso, debe ser desde el momento mismo en que se ingresa a la compañía, es decir, desde el primer día de trabajo. El compromiso es de todos, todos vamos en la misma dirección y en el mismo barco.
b. Flexibilidad; no preocuparnos tanto de romper las reglas si se trata de superar las expectativas del invitado. El criterio es la principal herramienta para actuar en cualquier caso.

- *Somos arquitectos de lealtades*

Es uno de los valores más importantes de la compañía. Buscamos con nuestras acciones y con la confianza depositada en la gente alcanzar la fidelidad y lealtad absoluta de nuestros invitados y de nuestro personal.

Mas que construir grandes y modernos edificios, queremos Construir lealtades. Nosotros no vendemos boletos o palomitas: vendemos entretenimiento. De igual manera no contratamos empleados, queremos tener más miembros leales en la familia.

a. Honestidad; ser honrados y decentes en nuestras acciones nos hará crecer con honor y dignidad cada día teniendo cimientos mas firmes.
b. Pertenencia; deseamos crear en nuestra gente un sentido de pertenencia y sana dependencia mutua. Sentir que perteneces a una gran familia que se preocupa por ti y que te apoyara en todo momento.

- *Lo más importantes es divertirse y sonreír*

Luchamos día con día para promover un cambio de actitud en el trabajo, queremos ver a la gente trabajar con alegría y entusiasmo. Es el entretenimiento y la diversión lo que nos permite tener un vínculo más estrecho con nuestros invitados, si el personal se divierte y disfruta su trabajo no será una carga sino un placer divertir a la gente.

a. *Trabajo en equipo*; el espíritu de trabajo en equipo es tener la capacidad de que ayudar al compañero, de que cuando caminemos por una sala, no importa si somos staff, gerentes, de corporativo o de mantenimiento, si vemos una basura, el agacharnos a recogerla quiere decir que nos importa y que trabajamos por el bien de todo el equipo. "Nadie sabe tanto como todos juntos".
b. *Creatividad*; innovación, capacidad de romper los paradigmas (modelos preestablecidos) y de buscar cosas nuevas y mejores es lo que nos hará seguir siendo una empresa exitosa.
c. Sonrisa; el efecto que causa una sonrisa es mágico, transforma el rostro de quien la da y el ánimo de quien la recibe. Es la imagen que CPC quiere transmitir de amabilidad, alegría, calidez.

7.4 Valores

- Buscar y provocar relaciones duraderas.
- Creer que en esencia la gente actúa por buena fe.
- Tener una actitud de dar siempre lo mejor.
- Hacer todo con pasión.
- Ejercer rectitud en todas nuestras acciones y decisiones.

- Superar de manera continua nuestros estándares.
- Ser consistentes en el pensar, decidir y actuar.
- Aceptar las diferencias y tratar a todos con dignidad.
- Disfrutar y gozar todo lo que hacemos.

7.5 Modelo organizacional

CPC como toda empresa de vanguardia se ha dado cuenta de que la mejor forma de trabajar, crecer y desarrollarse de una compañía es con una estructura plana, esto quiere decir que en la organización no debe haber grandes escalafones o niveles de mando en donde recaigan todas las responsabilidades y decisiones.

En nuestra organización creemos que las decisiones las puede y debe tomar todo el personal, sobre todo el que está en la línea de fuego, o sea en contacto directo con nuestros invitados para resolver problemas y superar sus expectativas.

En nuestra empresa no se manejan los organigramas comunes y corrientes, en donde lo importante es la persona que ocupa tal o cual puesto. Para nosotros lo importante es la función y la responsabilidad que asume cada equipo o área de trabajo para apoyar el desarrollo y crecimiento de toda la compañía. Por ello, es importante que conozcas todas las áreas y su función dentro de la empresa.

En cada complejo o unidad de negocios, las áreas y funciones son las siguientes:

- Gerencia general; su función es administrar los recursos humanos y materiales a su cargo, así como coordinar y apoyar la labor de todas las áreas del cine. Es el responsable de que se cumpla nuestro juramento de servicio y de superar las expectativas de nuestros invitados internos y externos.
- Área de piso y taquilla; su función es la atención a los invitados preocupándose por superar sus expectativas, así como la imagen y limpieza de todas las áreas comunes de cada complejo.

- *Área de Dulcería;* se encarga de la atención a los invitados en Dulcería, La Locura y Carrito, responsable de que haya producto suficiente para la venta y que cumpla con los estándares de calidad y frescura.
- *Área de Proyección;* es el responsable de que las películas se exhiban tal y como fueron concebidas por sus realizadores, del armado y desarmado de las películas que se proyectan.
- *Área de tesorería;* su responsabilidad principal es la custodia y salvaguarda de los valores del cine. Es el lugar donde se entrega todo el dinero recaudado por las ventas de taquilla y dulcería, se encarga de entregar charolas, cambios y cuadrar a todos los usuarios.
- *Área de recursos humanos;* su función principal es atender a nuestros invitados internos en todas sus dudas, requerimiento y necesidades con eficiencia y eficacia, promoviendo un ambiente sano de confianza y crecimiento. Es el principal responsable junto con el gerente general de desarrollar a su gente.

En el Corporativo las áreas que componen la organización son:

- *Dirección de operaciones*; su función principal es dar servicio interno y apoyo a los complejos a través de las gerencias para lograr una coordinación y comunicación efectiva. Elaboración de presupuestos y su implementación. Administración de los recursos económicos y humanos en el área de operación de la empresa.
- *Dirección de recursos humanos*; su principal función es proveer la mejor gente para la mejor empresa y tener la mejor empresa para su gente.
- *Dirección de sistemas*; su responsabilidad principal es vigilar la operación de todos los sistemas en los cines y Corporativo tanto en cuestiones de Hardware y Software.
- *Dirección de nuevos proyectos*; su función principal es la plantación y desarrollo de proyectos de construcción de nuevos complejos.
- *Dirección de mercadotecnia*; es responsable de la mercadotecnia en la apertura de nuevos complejos cinematográficos y la plantación, desarrollo,

organización y coordinación de las estrategias comerciales que conlleven al logro de los objetivos corporativos y el posicionamiento de la empresa en el mediano plazo.

- *Dirección de construcción*; consiste principalmente en la identificación, evaluación, coordinación y desarrollo integral de nuevos proyectos inmobiliarios de una manera eficiente, orientada a consolidar el dominio en el mercado de exhibición.
- *Dirección de ventas*; es responsable de generar ingresos a través de la venta de espacios publicitarios en las pantallas de los complejos.
- *Dirección de contraloría*: su principal función es emitir información financiera, siendo veraz y oportuna para la toma de decisiones de la empresa.
- *Gerencia de tesorería*; es el área que se encarga del control y verificación de la administración del efectivo de la compañía.
- *Dirección de concesiones*; es responsable de generar mayor ingreso a la empresa a través de la concesión que se le ofrece al invitado.
- *Dirección de administración*; la función principal es controlar y procurar los gastos que se ejercen en las diferentes áreas del Corporativo así como de los diferentes complejos, dando un servicio de apoyo con un buen funcionamiento a Corporativo, complejo y personal.
- *Dirección de jurídico*; interrelaciona y presta soporte a la totalidad de las áreas y direcciones de CPC, participando conjuntamente con el área que así lo requiera, en negociaciones, acuerdos, conflictos, reestructuras, planeación, otorgando asesoría jurídica, elaborando contratos de todo tipo, proporcionando seguimiento a litigios o procedimientos laborales, administrativos, civiles, mercantiles y penales, marcas y nombres comerciales, entre otros.

CPC como empresa de vanguardia, tiene una organización y un modelo de trabajo diferente a las empresas tradicionales. En CPC, la pirámide se ha invertido. Para la empresa lo más importante y la cabeza de la organización son los Invitados y el

Staff que tiene contacto directo con ellos, que sabe sus necesidades y se dedica a superar sus expectativas. De esta base se pretende que fluyan de manera natural y por ley de gravedad las ideas, la comunicaron y las decisiones que nos ayuden a superar los problemas y a mejorar día con día. Se preocupa por promover la comunicación a todos los niveles y la filosofía de "puertas abiertas", esto quiere decir, que cualquier persona que trabaje en CPC no importa el nivel que tenga, siempre encontrará las puertas abiertas para la comunicación y el diálogo con los Directores.

7.6 Proceso de reclutamiento y selección

Tiene como objetivo normar los criterios del Reclutamiento y Selección (RyS) para la contratación de personal, siguiendo los lineamientos establecidos para lograr el perfil idóneo.

La Dirección de Recursos Humanos a través de Reclutamiento y Selección tiene como responsabilidad:

1) Coordinar el reclutamiento y entrevistas de los candidatos.
2) Coordinar e impartir el curso de inducción.
3) Evaluación y selección de candidatos para cubrir la vacante.
4) Solicitud de uniformes de trabajo.
5) Realizar la contratación del personal seleccionado.
6) Elaborar y dar seguimiento al presupuesto de reclutamiento y selección.

La Dirección de Operaciones tiene como responsabilidad:

1) Elaborar y entregar a reclutamiento y selección la requisición de personal con la firmas de autorización correspondiente.
2) Contar con una cartera de candidatos acordes al perfil del puesto.
3) Realizar entrevista y preselección de candidatos idóneos.
4) Impartición de temas en cuanto a la operación básica del complejo en el curso de Inducción.
5) Desarrollo y coordinación de prácticas en complejos.

Política:

1) Las entrevistas solo podrán ser realizadas por los Gerentes de complejo que estén certificados por el “Seminario de Entrevistas”
2) El candidato deberá contar con la siguiente documentación: acta renacimiento; número de IMSS; afore (solo en caso de que ya haya trabajado); identificación oficial; constancia de estudios; fotografías infantiles (2); cartas de recomendación (3); comprobante de domicilio; cartilla militar (exclusivamente hombres); CURP.
3) Así mismo los candidatos deberán cubrir el siguiente perfil: edad de 18 a 22 años; ser estudiantes del último año de preparatoria o estar cursando los primeros semestres de la carrera; soltero; sin hijos; con actitud de servicio.
4) No se permite la contratación de familiares directos del personal activo.
5) Todos los candidatos sin excepción deberán realizar y concluir cada paso del proceso para llegar a los 3 posibles resultados finales que indica el procedimiento, de lo contrario automáticamente quedara fuera del proceso.

Procedimiento:

1) Semanalmente la Dirección de Operaciones a través de la Gerencia de Distrito elabora la requisición de personal señalando el número de personas que necesita cada complejo así como la fecha en la que ingresaran (En caso de no requerir personal, también lo notifican por escrito) debidamente autorizadas por el Director y Subdirector de Operaciones.
2) Dependiendo del tipo de necesidad que origina las vacantes, el área de RyS podrá tomar cualquiera de los siguientes acciones:
   2.1 En caso de apertura de un nuevo complejo el proceso da inicio desplegando el material de apoyo para el reclutamiento del nuevo personal (Manta de próxima apertura en el complejo, posters en escuelas, centros comerciales y localidades de la zona, banner en la página de CPC.com misma que incluye la solicitud de empleo).

En caso de contar con cines cercanos al nuevo complejo se solicitara su apoyo para recibir solicitudes de candidatos interesados, mismas que deberán ser enviadas al área RYS.

2.2 Cuando se trata de cubrir una vacante normal (por rotación o nuevos proyectos) como primer paso el área de RYS revisa la cartera de candidatos ya seleccionados y capacitados, en caso de contar con el candidato para cubrir la vacante se le llama y se cita para su contratación.

3) Se inicia el proceso de entrevistas en los complejos siendo estas realizadas por el Gerente de RH y en segundo lugar por el Gerente General del complejo.
4) RyS envía comunicado a los complejos que requieren personal para llevar a cabo la segunda entrevista de los candidatos previamente seleccionados, pasando este segundo filtro, los candidatos tienen una ultima entrevista con el personal del Sindicato.
5) Teniendo ya a los candidatos seleccionados, se da inicio al curso de inducción, con una duración de 3 días. Los instructores internos y externos se presentan de acuerdo al programa establecido y notificado por el área de RyS desde una semana antes por correo electrónico, para instruir a los candidatos en el tema que le corresponde a cada uno.
6) El último día del curso se aplica el examen y se le indica fecha, lugar y hora donde se entregaran los resultados finales de su proceso. Hecho lo anterior se les invita a disfrutar de entrar a ver las películas que quieran gratis durante ese día, obsequiándoles palomitas y refresco.
7) RyS califica los exámenes de los candidatos (es requisito pasar el examen para poder continuar con la evaluación final). Se separan los documentos de los candidatos en tres bloques: RECHAZADOS, STAND BY Y CONTRATADOS. Todos los solicitantes son capturados en el sistema de RH (Cezanne).
8) El día de la entrega de resultados se junta a todo el grupo en el lugar indicado, llamando a cada bloque especifico de manera separada para

indicar su status final. Los candidatos con resultado de CONTRATADOS pueden firmar la documentación formal para contratación ese mismo día, RyS entrega la documentación correspondiente a su contrato. Una vez entregado el uniforme, se toma la foto para la credencial y cargarla en el sistema de RH (Cezanne).

9) Concluido el proceso de contratación, se le indica al horario en que deberán presentarse a laborar y ese mismo día se manda mensaje por correo electrónico a los complejos que recibirán a los nuevos empleados, con copia para la Dirección y Subdirección de Operaciones.

7.7 Curso de inducción

Tiene como objetivo normar los criterios para estandarizar el Curso de Inducción buscando una mejor integración entre los participantes de esta actividad.

Responsable del Procedimiento: La Subgerencia de RyS

La Dirección de RH tiene como responsabilidad

1) Elaborar programa de Curso de Inducción
2) Coordinar e impartir el curso
3) Monitoreo de los candidatos a cubrir el perfil.

Política:

1) Todo personal staff antes de ser contratado deberá tomar el Curso de Inducción.
2) Todo personal no staff después de ser contratado deberá ser programado para asistir al Curso de Inducción antes de cumplir 6 meses en la empresa.
3) El candidato que no cubra con el 80% mínimo de asistencia al Curso no podrá continuar en el proceso de selección.
4) No podrá participar como instructor del Curso de Inducción aquel personal que no haya sido previamente capacitado a través de la Certificación del Curso de Instructores.

5) El programa de Curso deberá ser notificado a los instructores con una semana de anticipación.

Procedimiento:

1. Una vez terminado el proceso de entrevistas para el personal no staff y seleccionados los candidatos se elabora lista de participantes al Curso de Inducción.

   1a) El personal no staff, después de ser contratado deberá ser programado para asistir al curso.

2. Si el Curso de Inducción es para cubrir vacantes en base a rotación se realizará en hora y fecha indicada en la sala de capacitación del complejo cinematográfico WTC o Mundo E, dependiendo la cercanía a su complejo.

   2a) Si el Curso de Inducción es para cubrir vacantes para la apertura de un nuevo complejo cinematográfico éste se llevará a cabo en el hotel más cercano a la zona.

   2b) En cuanto a complejos cinematográficos foráneos el Curso de Inducción también se llevará a cabo en el hotel más cercano a la zona.

3. Se da inicio al curso de inducción. Los instructores internos y externos se presentan de acuerdo al programa establecido. Las áreas y direcciones que participan y sus temas son:

AREA	TEMA	ÁREA	TEMA
Reclutamiento y selección	Filosofía y Misión de la empresa	Operaciones (Gerente de Complejo)	Proyección
Operaciones (Gerente de Complejo)	Cultura Cinematográfica	Operaciones (Gerente de Complejo)	Taquilla
Relaciones Laborales o GARH	Recursos Humanos	Operaciones (Gerente de Complejo)	Piso y Accesos

Sindicato	Tema Sindical	Capacitación	Ejemplos de Servicio
Invitado Especial	Programa de Invitado Especial	Programación	Programación
Operaciones	Juramento de Servicios	Administración (Nominas)	Nominas
Operaciones (Gerente de Complejo)	Dulcería	Operaciones (Gerente de Complejo	Línea CPC
AFORES	AFORES	DAHFSA	Protección Civil

4. El primer día del curso se le entrega una encuesta de calidad a los participantes para evaluar a los instructores y temas tratados.
5. Durante el Curso de Inducción se monitorea a los participantes con la finalidad de obtener una evaluación de los candidatos a cubrir el perfil.

En el siguiente capitulo se presenta la metodología que se utilizó para conocer si la rotación de personal es consecuencia de no aplicar un buen proceso de reclutamiento y selección de personal.

8. Metodología

Planteamiento del problema

Quizá el problema al que nos enfrentamos los psicólogos al entrar a una empresa es el escoger a los candidatos idóneos para desempeñar los puestos que se requieren en una sociedad tan compleja como la nuestra. Por lo tanto, el éxito o fracaso de la organización depende en gran medida de la elección que previamente hicimos del candidato. La selección de empleados sigue siendo un punto que exige nuestros conocimientos psicológicos e investigaciones rigurosas; basado en lo anterior el planteamiento del problema es: ¿Cómo la intervención del psicólogo podría equilibrar la estrategia de reclutamiento y selección con la de rotación de personal, de tal manera que se pueda aumentar al máximo el potencial humano que dispone la empresa y la satisfacción de las necesidades del individuo?

Hipótesis

- Si no existe la participación del psicólogo en el proceso de reclutamiento y selección entonces los índices de rotación de personal serán altos.
- Si el empleado se siente satisfecho con los beneficios que le brinda la empresa entonces no buscará satisfacerlas en otra.

Justificación

En la actualidad el país atraviesa por diferentes crisis tanto económicas como sociales que repercuten en la sociedad, siendo esto un problema para las empresas ya que son éstas las productoras de nuevos empleos, por consiguiente, uno de los problemas que frecuentemente se presentan en la empresa es la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas ya que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, sobre todo si se trata de puestos pocos atractivos y con una baja remuneración.

Por ende, la investigación que se planteó tuvo una importancia de primer orden, ya que dotará a la empresa de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para la persona responsable de reclutar y seleccionar el personal necesario, para cubrir las vacantes dentro de la empresa, logrando así optimizar dicho proceso.

Una empresa es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se hayan reclutado las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar actividades previstas. Por consiguiente, el primer y posiblemente el mayor problema humano en cualquier organización es cómo reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al cargo para asegurar la mayor eficiencia (Spector, 2002).

Puede considerarse que la rotación existente se debe a que el candidato seleccionado no cuenta en su totalidad con los requisitos exigidos para llevar a cabo las funciones inherentes a su cargo; lo que puede resumirse en que las fuentes aplicadas en el reclutamiento y las técnicas de selección de personal no están claramente definidas y los resultados del proceso muestran que no es el más adecuado, debido a que el personal reclutado y seleccionado no ha dado los resultados esperados, lo cual se evidencia en las evaluaciones de eficiencia (Victoria, 2000).

Tipo de estudio

Este estudio es descriptivo y de enfoque cuantitativo debido a que recolecta datos para comprender el fenómeno; este tipo de estudio busca definir las propiedades así como describir las características y perfiles importantes de personas y grupos (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Diseño de la investigación

En el presente estudio se utilizó un diseño (Hernández, et al, 2003):

- No experimental; debido a que no se pueden manipular las variables.

- Transaccional; debido a que se realizan observaciones en un momento único en el tiempo.
- Descriptivo; debido a que se va a presentar el proceso de reclutamiento y selección de personal que se utiliza en los distintos complejos de CPC.

Variables de estudio

Reclutamiento; Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar (Chiavenato, 1986).

Selección; La meta de cualquier sistema de selección es determinar con precisión qué solicitantes poseen los conocimientos, destrezas, capacidades y otras características que pide el puesto. Además el sistema de selección debe distinguir entre las características que se requieren al momento de la contratación, las que se adquieren de manera sistemática en la capacitación y aquellas que el individuo aprende por rutina cuando se instala en el puesto (Ivancevich 2004).

Rotación; Es el porcentaje de empleados que por diversas causas abandonan su trabajo permanente cuando aún su contrato está vigente y la empresa requiere de sus servicios, activando el proceso de integración de nuevos empleados para que desempeñen las actividades de los puestos vacantes (Casique y López, 1994).

Selección de la muestra

La muestra se conformó por 40 gerentes de los diferentes complejos de CPC ubicados en el Distrito Federal, sin importar la edad o el sexo. El tipo de muestreo fue no probabilístico del tipo juicio debido a que se acudió con los gerentes con los que se tenía contacto laboral previo y con los gerentes recomendados por los anteriores.

Diseño del instrumento

El cuestionario de opinión fue realizado pensando en las necesidades de la investigación, siendo la esencia de ésta el reclutamiento, selección y rotación del personal. Por consiguiente la estructura del cuestionario en su diseño permite una fácil comprensión de las preguntas.

El cuestionario estuvo dirigido únicamente para el equipo gerencial de los complejos de CPC, debido a que ellos cuentan con la información necesaria para responder el cuestionario. El cuestionario esta compuesto de 56 preguntas que exploran el proceso de reclutamiento y selección así mismo los factores que intervienen para que se de la rotación de personal, con una escala de medición likert con cinco opciones (nunca, rara vez, algunas veces, frecuentemente y siempre). Al final del cuestionario se les pide que ordenen de mayor a menor importancia los motivos por los cuales sus ex empleados han dejado la empresa. La validación del cuestionario fue aprobada por cinco jueces expertos en el área.

Procedimiento

Para la aplicación, el cuestionario se le proporcionó a cada uno de los gerentes de los complejos que se visitaron, dándoles la opción de contestarlo al momento o bien, se les ofreció regresar al día siguiente si es que la aplicación de éste interfería con las actividades que tuvieran en ese momento o si algún gerente no se encontraba en las instalaciones al momento de la visita.

Análisis de los datos

En un primer momento, se hizo la recolección de todos los cuestionarios aplicados, una vez que se tuvieron ordenados, se realizó el vaciado de los datos obtenidos en el programa SPSS y a partir de éste, se analizó cada uno de los reactivos para obtener un mejor control en los resultados; se utilizaron tablas y gráficas para un mejor análisis de la información recolectada.

En el siguiente capítulo se expondrán los resultados obtenidos en la investigación.

9. Resultados

Para este capítulo de resultados se utilizó la estadística descriptiva para conocer el proceso de reclutamiento y selección, así como los motivos de rotación de personal en CPC.

Tabla 1 "Edad de los Gerentes"

	N	Mínimo	Máximo	Media
EDAD	40	20	34	27.55
N válido (según lista)	40			

La edad de los gerentes de CPC está entre 20 años y 34 años, teniendo una media de 27 años.

Tabla 2 "Género"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	M	21	52.5	52.5	52.5
	F	19	47.5	47.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

En CPC, se observa con respecto al género que existe una proporción de igualdad ya que tanto hombres como las mujeres cuentan con las mismas oportunidades de crecimiento gerencial, esto se ve reflejado en que son 21 hombres por 19 mujeres los que conforman la plantilla gerencial.

Tabla 3 "Escolaridad"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	LICENCIATURA TRUNCA	12	30.0	30.0	30.0
	PASANTE	17	42.5	42.5	72.5
	TITULADO	9	22.5	22.5	95.0
	ESTUDIANTE	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

En lo que respecta a la escolaridad que tienen los gerentes de CPC se encuentra que un 42.5% es pasante, en segundo lugar están aquellos que tienen una licenciatura trunca (30%), los gerentes titulados cuentan con un 22.5% y finalmente solo el 5% del cuerpo gerencial sigue estudiando.

Tabla 4 “Licenciatura”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	15	37.5	37.5	37.5
	INGENIERÍA INDUSTRIAL	2	5.0	5.0	42.5
	MERCADOTECNIA	3	7.5	7.5	50.0
	EDUCACIÓN FISICA	1	2.5	2.5	52.5
	DISEÑO GRÁFICO	2	5.0	5.0	57.5
	CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN	4	10.0	10.0	67.5
	INGENIERÍA EN ALIMENTOS	1	2.5	2.5	70.0
	PUBLICIDAD	1	2.5	2.5	72.5
	PSICOLOGÍA	4	10.0	10.0	82.5
	SOCIOLOGÍA	1	2.5	2.5	85.0
	INGENIERÍA EN SISTEMAS COMPUTACIONALES	2	5.0	5.0	90.0
	PERIODISMO	1	2.5	2.5	92.5
	PEDAGOGÍA	2	5.0	5.0	97.5
	TURISMO	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Se observa que existe una gran variedad en cuanto a las licenciaturas que tienen los integrantes del cuerpo gerencial de CPC, siendo Administración de Empresas la de mayor frecuencia (37.5 %) y las de menor frecuencia son Educación Física, Ingería en Alimentos, Publicidad, Sociología, Periodismo y Turismo; cada una de ellas con un 2.5%. Por su parte Psicología sólo cuenta con el 10% de la plantilla gerencial.

Tabla 5 “Estado Civil”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SOLTERO	26	65.0	65.0	65.0
	CASADO	8	20.0	20.0	85.0
	UNIÓN LIBRE	4	10.0	10.0	95.0
	DIVORCIADO	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

En cuanto al estado civil de los gerentes se encontró que predomina el estar soltero con un 65%, por otro lado se observa que el 30% de los gerentes tiene una relación seria con su pareja, debido a que el 20% de la muestra son casados y el 10% viven en unión libre.

Tabla 6 “Antigüedad en la empresa como gerente”

	N	Mínimo	Máximo	Media
ANTIGÜEDAD EN AÑOS EN LA EMPRESA	40	1	8	3.78
N válido (según lista)	40			

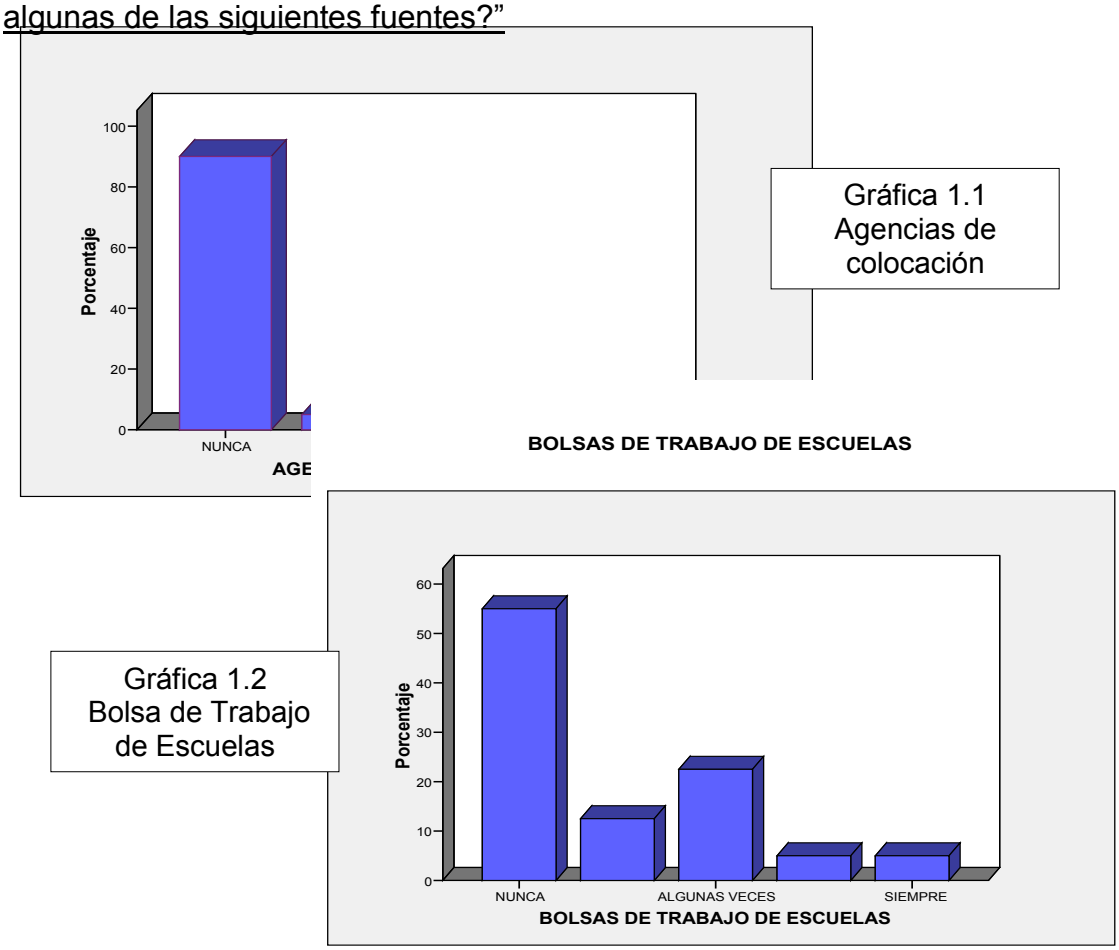
En cuanto a la antigüedad se observa que existe una media de 3.78 años, esto quiere decir que la platilla de los gerentes en CPC es prácticamente nueva, ya que muy pocos gerentes tienen una antigüedad mayor a la media.

Tabla 7 “Pregunta 1: ¿La empresa cuenta con algún proceso para el reclutamiento y selección de personal?”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	1	2.5	2.5	2.5
	FRECUENTEMENTE	2	5.0	5.0	7.5
	SIEMPRE	37	92.5	92.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

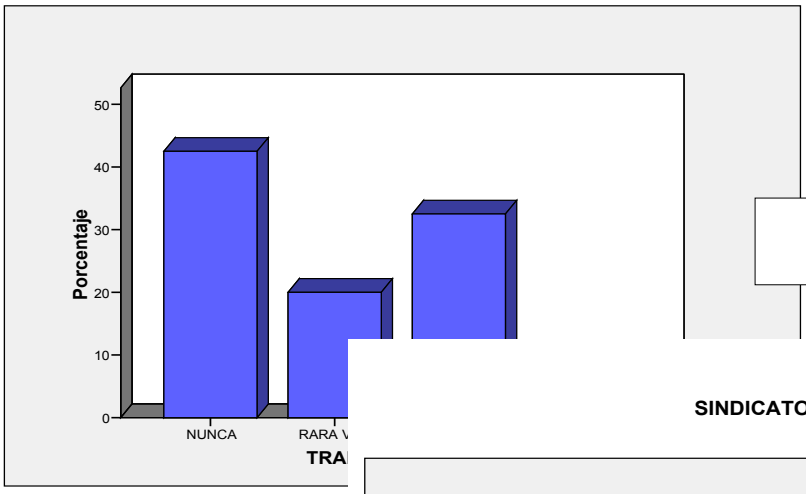
Se puede observar que de acuerdo a los gerentes, CPC sí cuenta con un proceso para el reclutamiento y selección de personal.

Gráfica 1 “Pregunta 2: Para realizar el reclutamiento de personal ¿Utilizan algunas de las siguientes fuentes?”

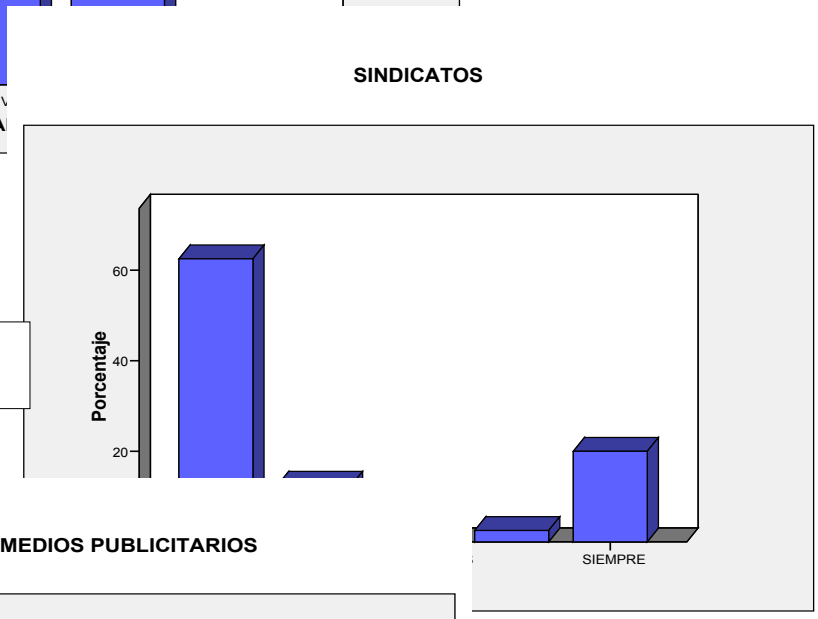


Gráfica 1.1 Agencias de colocación

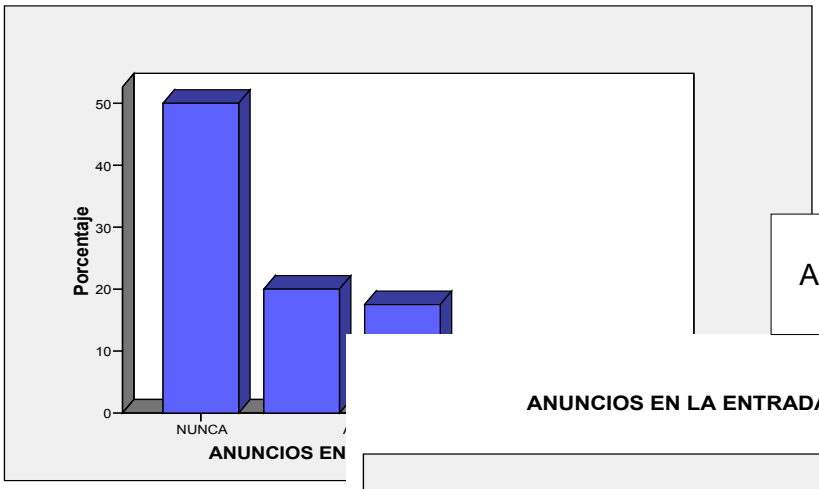
Gráfica 1.2 Bolsa de Trabajo de Escuelas



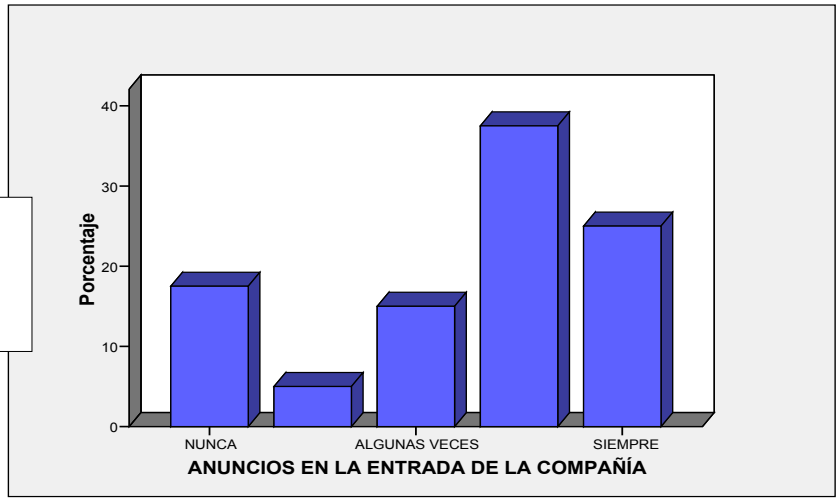
Gráfica 1.3
Transferencias



Gráfica 1.4
Sindicatos

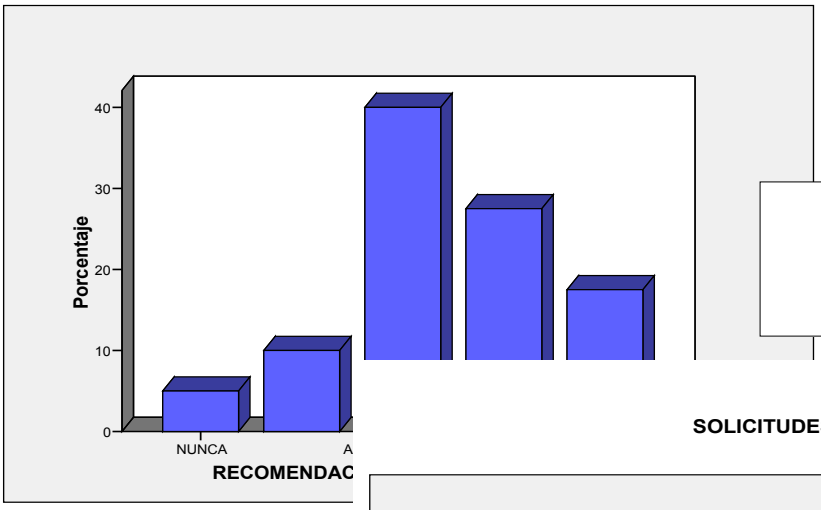


Gráfica 1.5
Anuncios en medios publicitarios



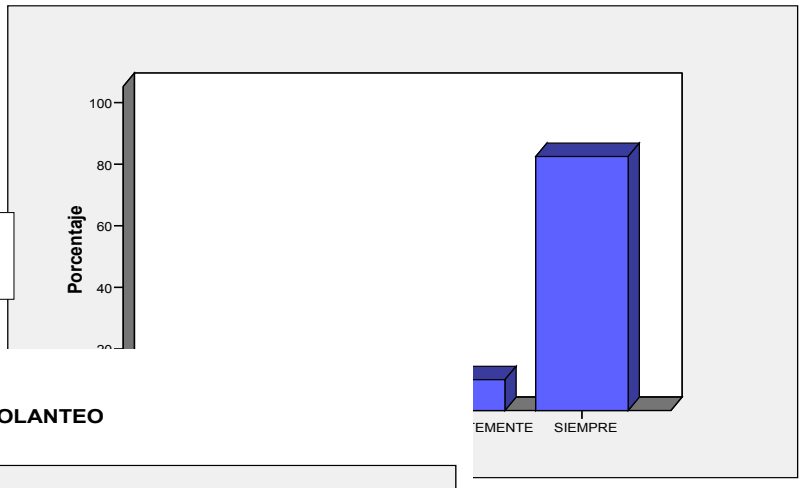
Gráfica 1.6
Anuncios en la entrada de la compañia

RECOMENDACIONES O REFERENCIAS



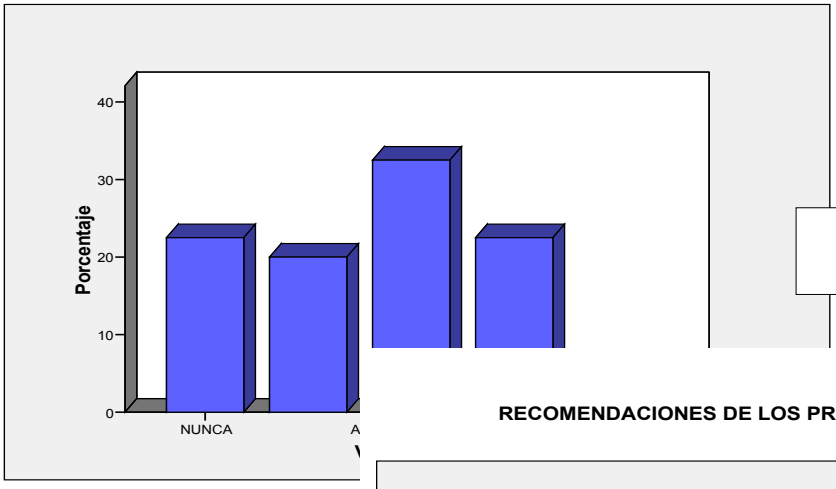
Gráfica 1.7
Anuncios en la entrada de la compañia

SOLICITUDES



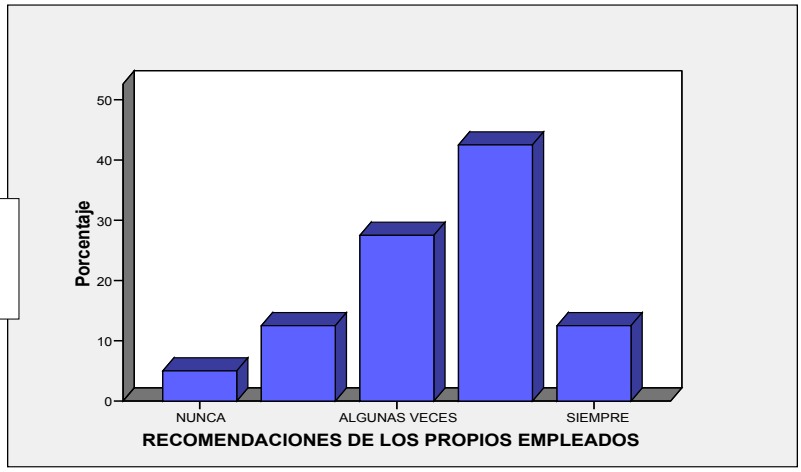
Gráfica 1.8
Solicitudes

VOLANTEO



Gráfica 1.9
Volanteo

RECOMENDACIONES DE LOS PROPIOS EMPLEADOS



Gráfica 1.10
Recomendaciones de los propios empleados

Basado en las gráficas anteriores (gráfica 1.1 a 1.10) se observa que las *principales fuentes de reclutamiento* que utiliza CPC son en primer lugar las solicitudes, en segundo lugar las recomendaciones o referencias, seguido de las recomendaciones por parte de los empleados. Por otra parte las fuentes de reclutamiento que menos utilizan son las agencias de colocación, sindicatos y bolsas de trabajo en las escuelas.

Tabla 8 "Pregunta 3: ¿Realizan estudios sobre el mercado de trabajo?"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	15	37.5	37.5	37.5
	RARA VEZ	12	30.0	30.0	67.5
	ALGUNAS VECES	5	12.5	12.5	80.0
	FRECUENTEMENTE	4	10.0	10.0	90.0
	SIEMPRE	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Se observa que en CPC existe una inclinación a no realizar estudios sobre el mercado de trabajo, debido a que las respuestas que proporcionaron tuvieron una tendencia hacia el nunca con un 37.5% y el rara vez con un 30%.

Tabla 9 "Pregunta 4 ¿Cuentan con un presupuesto para gastos de reclutamiento?"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	9	22.5	22.5	22.5
	RARA VEZ	5	12.5	12.5	35.0
	ALGUNAS VECES	4	10.0	10.0	45.0
	FRECUENTEMENTE	7	17.5	17.5	62.5
	SIEMPRE	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

En CPC no siempre se cuenta con un presupuesto para gastos de reclutamiento ya que solamente el 37.5% contesto que siempre cuenta con dicho presupuesto.

Tabla 10 “Pregunta 5 ¿Considera que la empresa tiene problemas para reclutar a su personal?”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	7	17.5	17.5	17.5
	RARA VEZ	10	25.0	25.0	42.5
	ALGUNAS VECES	12	30.0	30.0	72.5
	FRECUENTEMENTE	8	20.0	20.0	92.5
	SIEMPRE	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

En cuanto a los problemas para reclutar se observa que en CPC algunas veces tienen dificultades para realizar su reclutamiento.

Tabla 11 “Pregunta 6 ¿Las solicitudes de empleo que utilizan son?”

PROPIAS DE LA EMPRESA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	1	2.5	2.5	2.5
	ALGUNAS VECES	4	10.0	10.0	12.5
	FRECUENTEMENTE	2	5.0	5.0	17.5
	SIEMPRE	33	82.5	82.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

EXTERNAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	21	52.5	52.5	52.5
	RARA VEZ	7	17.5	17.5	70.0
	ALGUNAS VECES	2	5.0	5.0	75.0
	FRECUENTEMENTE	5	12.5	12.5	87.5
	SIEMPRE	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Se observa que CPC opta por utilizar sus propias solicitudes para el reclutamiento de personal.

Tabla 12 “Pregunta 7 ¿La persona encargada de efectuar la entrevista es?”

GERENTE GENERAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	3	7.5	7.5	7.5
	RARA VEZ	1	2.5	2.5	10.0
	ALGUNAS VECES	5	12.5	12.5	22.5
	FRECUENTEMENTE	3	7.5	7.5	30.0
	SIEMPRE	28	70.0	70.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

RESPONSABLE DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	2	5.0	5.0	5.0
	ALGUNAS VECES	1	2.5	2.5	7.5
	FRECUENTEMENTE	4	10.0	10.0	17.5
	SIEMPRE	33	82.5	82.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

PSICÓLOGO

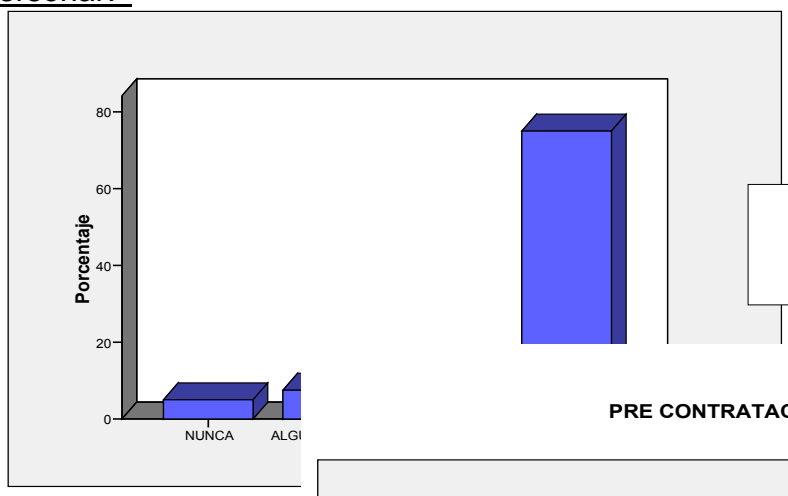
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	39	97.5	97.5	97.5
	ALGUNAS VECES	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

En CPC tanto el Gerente General como el responsable del área de recursos humanos son los que se encargan de efectuar la entrevista. En esta etapa el Psicólogo no tiene participación alguna.

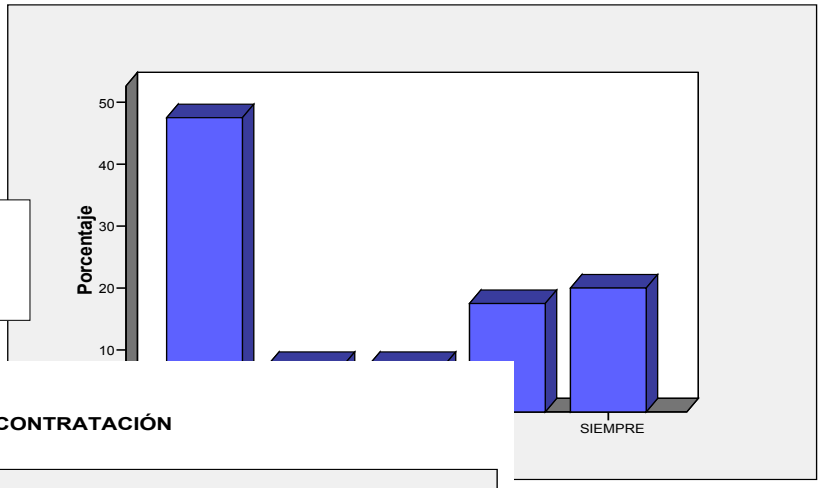
Tabla 13 “Pregunta 8 ¿Considera que las entrevistas son necesarias para ingresar a la empresa?”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	FRECUENTEMENTE	2	5.0	5.0	5.0
	SIEMPRE	38	95.0	95.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

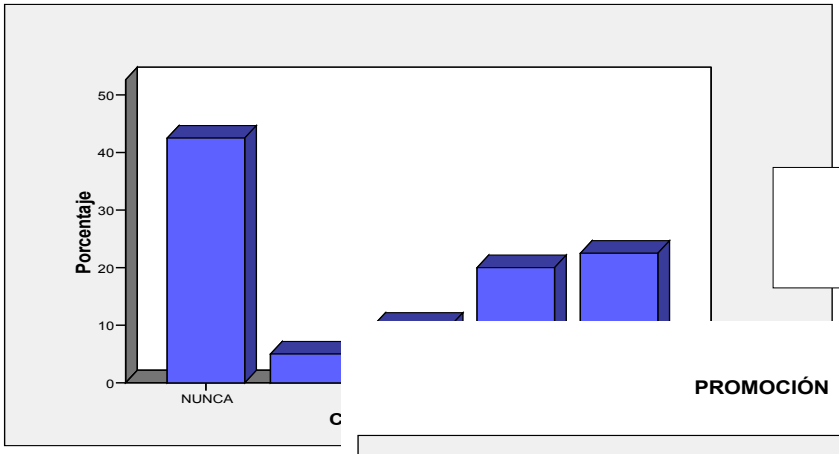
Gráfica 2 “Pregunta 9 ¿Qué tipo de entrevista realizan para la selección de personal?”



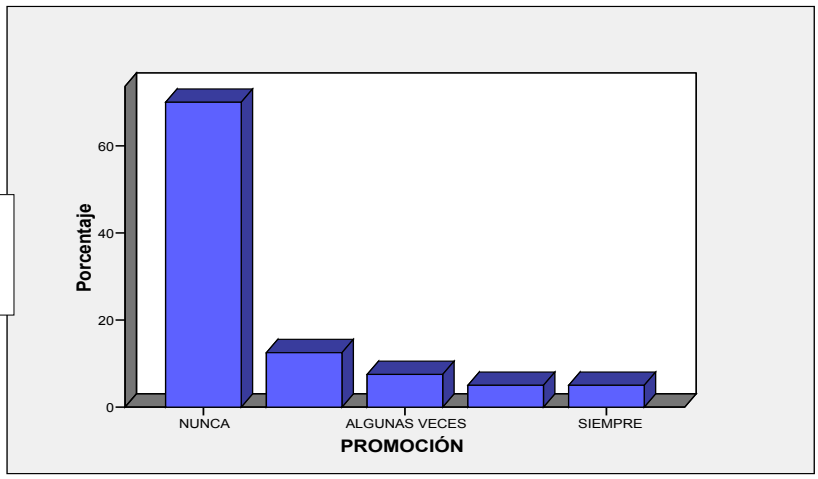
Gráfica 2.1
Entrevista de
Contacto



Gráfica 2.2
Entrevista de Pre
contratación

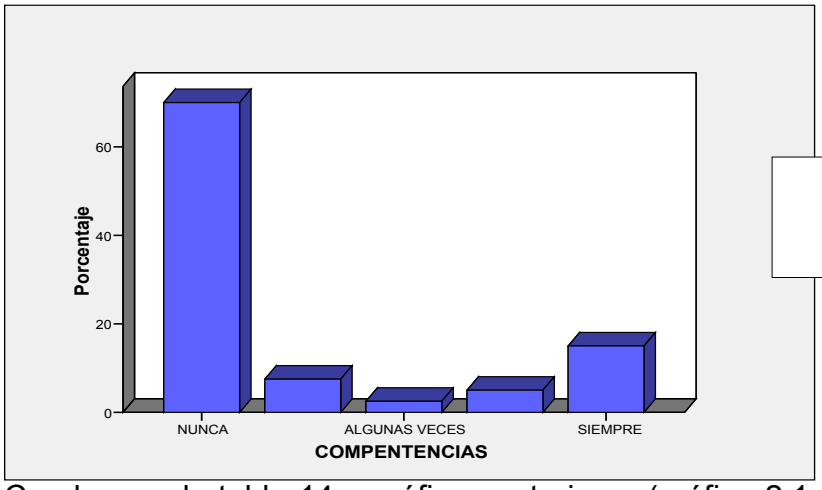


Gráfica 2.3
Entrevista de
Contratación



Gráfica 2.4
Entrevista de
Promoción

COMPENTENCIAS



Gráfica 2.5
Entrevista de
Competencias

Con base a la tabla 14 y gráficas anteriores (gráfica 2.1 a 2.5) se observa que en CPC si es necesaria la aplicación de la entrevista, siendo la entrevista por contacto la más utilizada y las que menos utilizadas son las entrevistas por promoción y competencias.

Tabla 14 "Pregunta 10 ¿Para seleccionar al personal, qué clase de entrevista realizan?"

LIBRE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	12	30.0	30.0	30.0
	RARA VEZ	5	12.5	12.5	42.5
	ALGUNAS VECES	9	22.5	22.5	65.0
	FRECUENTEMENTE	5	12.5	12.5	77.5
	SIEMPRE	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

DIRIGIDA

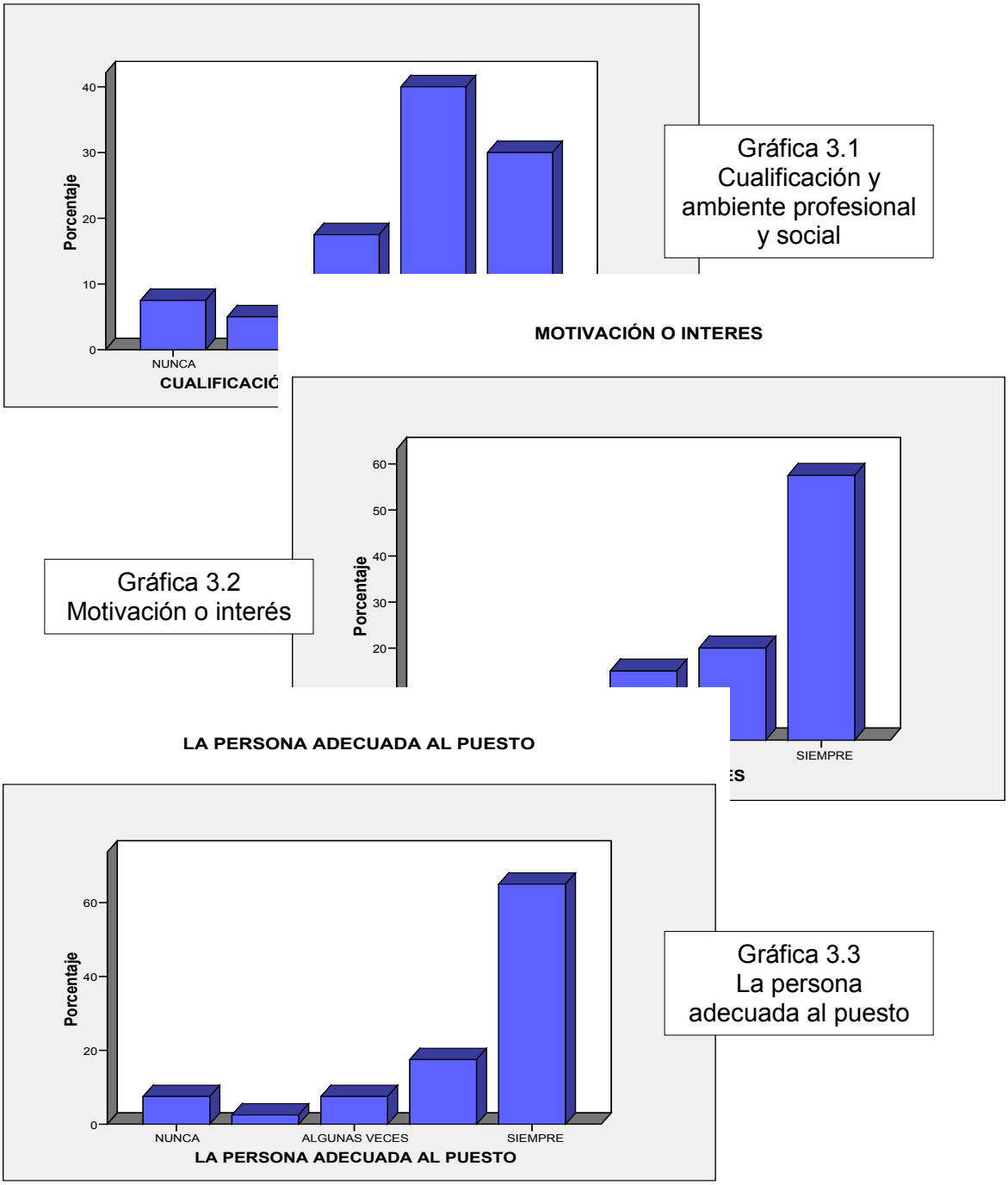
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	11	27.5	27.5	27.5
	RARA VEZ	1	2.5	2.5	30.0
	ALGUNAS VECES	7	17.5	17.5	47.5
	FRECUENTEMENTE	7	17.5	17.5	65.0
	SIEMPRE	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

MIXTA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	16	40.0	40.0	40.0
	ALGUNAS VECES	6	15.0	15.0	55.0
	FRECUENTEMENTE	5	12.5	12.5	67.5
	SIEMPRE	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

El tipo de entrevista que realizan los gerentes con mayor frecuencia es la entrevista dirigida debido a que el 35% de ellos siempre la realiza, y la menos utilizada es la mixta ya que un 40% respondió que no la aplica.

Gráfica 3 "Pregunta 11 ¿Qué es lo que buscan en la entrevista?"



Gráfica 3.1
Cualificación y ambiente profesional y social

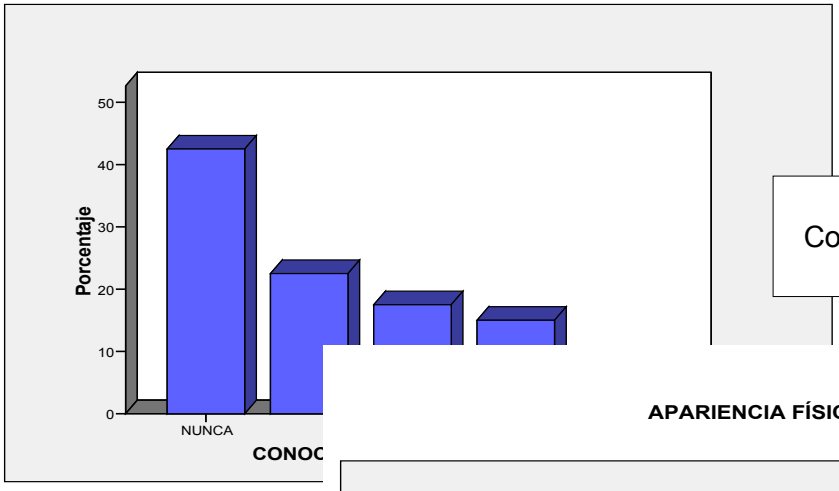
Gráfica 3.2
Motivación o interés

Gráfica 3.3
La persona adecuada al puesto

En las gráficas (gráfica 3.1 a 3.3) se observa que lo que buscan los gerentes en la entrevista es que la persona sea la adecuada al puesto por encima de la motivación o interés y de la calificación y ambiente profesional.

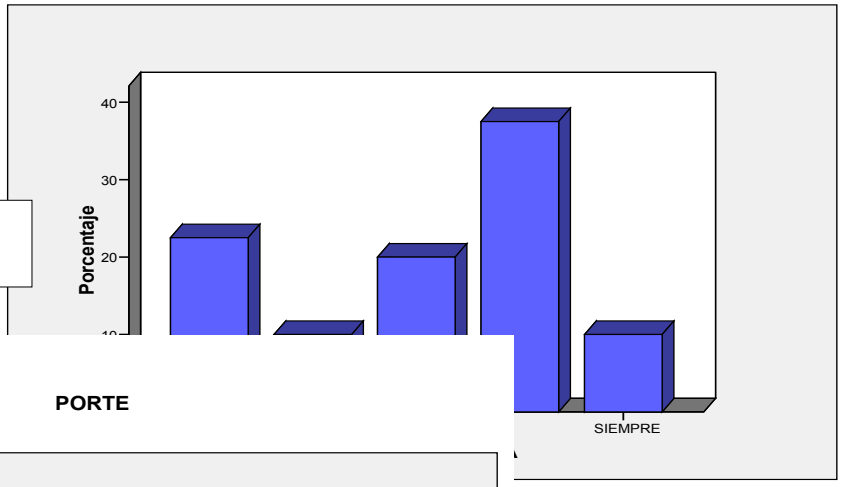
CONOCIMIENTOS DEL PUESTO

Gráfica 4 “Pregunta 12 ¿Qué es lo que valoran en la entrevista?”



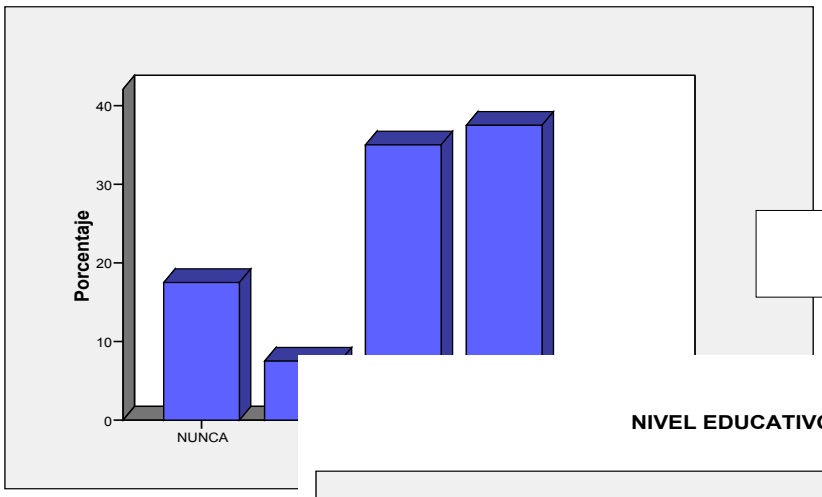
Gráfica 4.1
Conocimiento del puesto

APARIENCIA FÍSICA



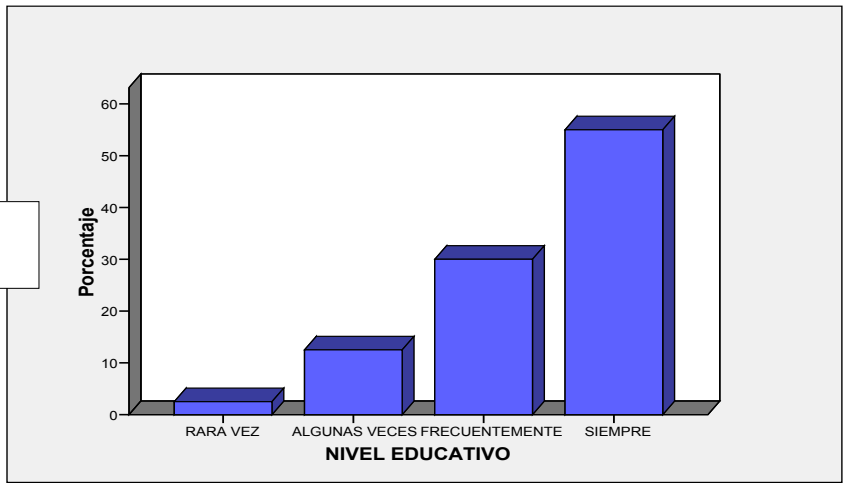
Gráfica 4.2
Apariencia Física

PORTE

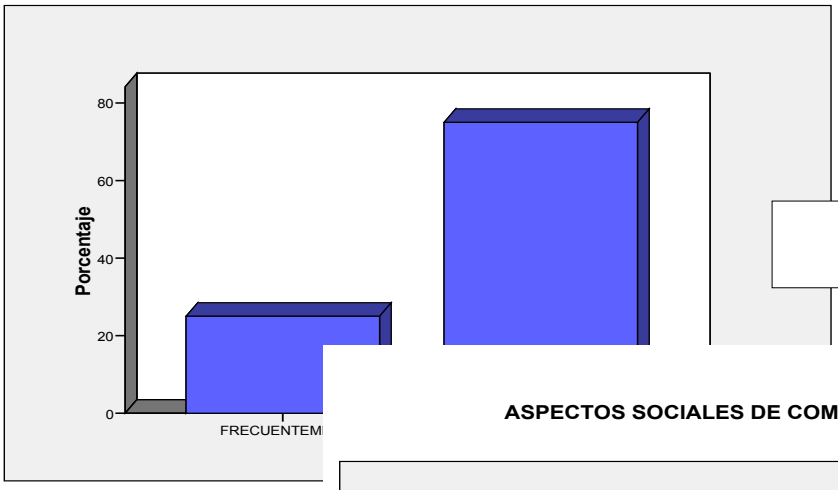


Gráfica 4.3
Porte

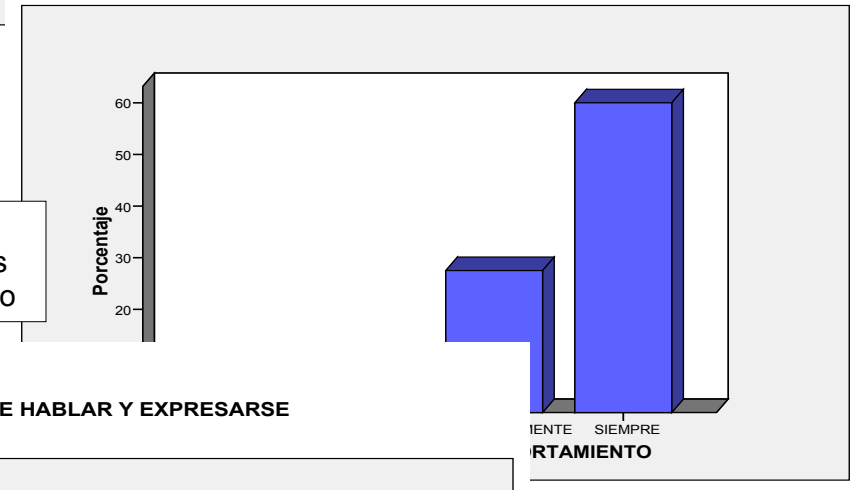
NIVEL EDUCATIVO



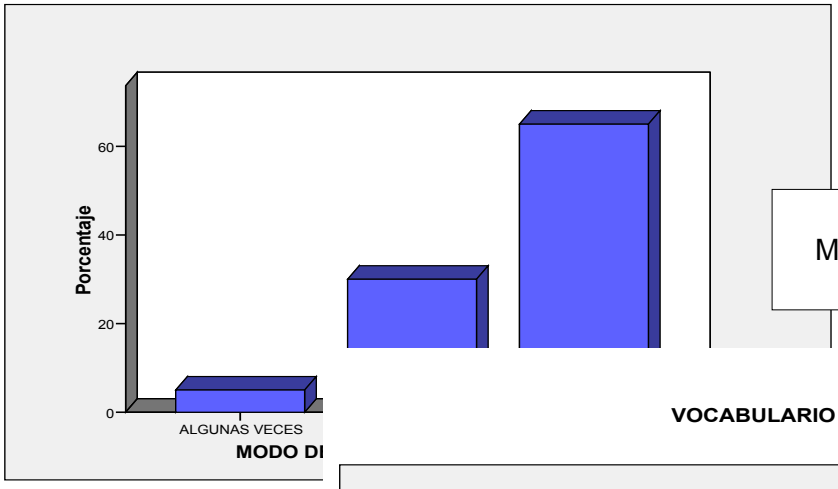
Gráfica 4.4
Nivel Educativo



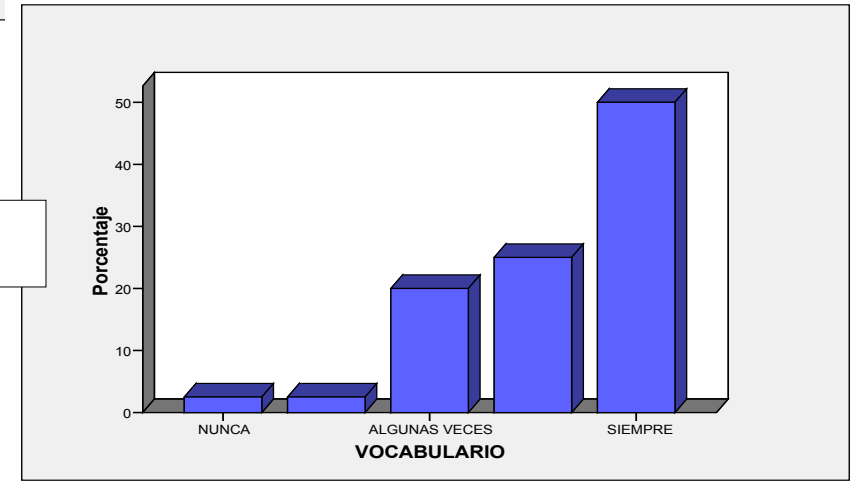
Gráfica 4.5
Actitudes



Gráfica 4.6
Aspectos sociales
de comportamiento

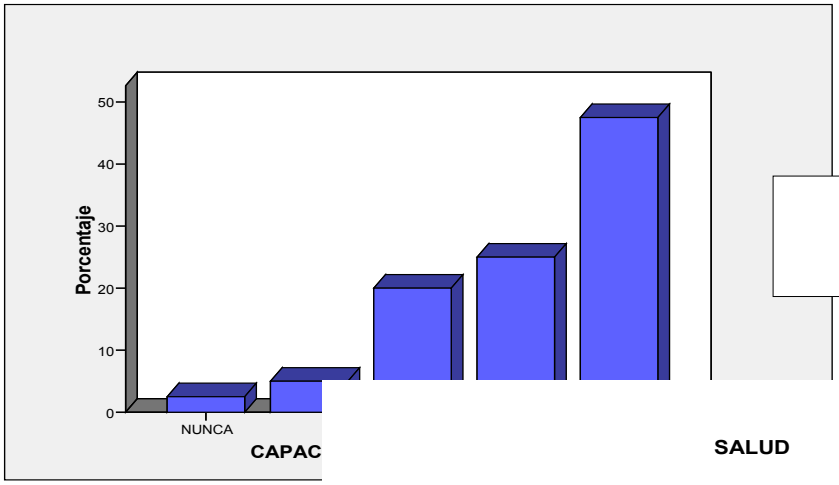


Gráfica 4.7
Modo de hablar y
expresarse



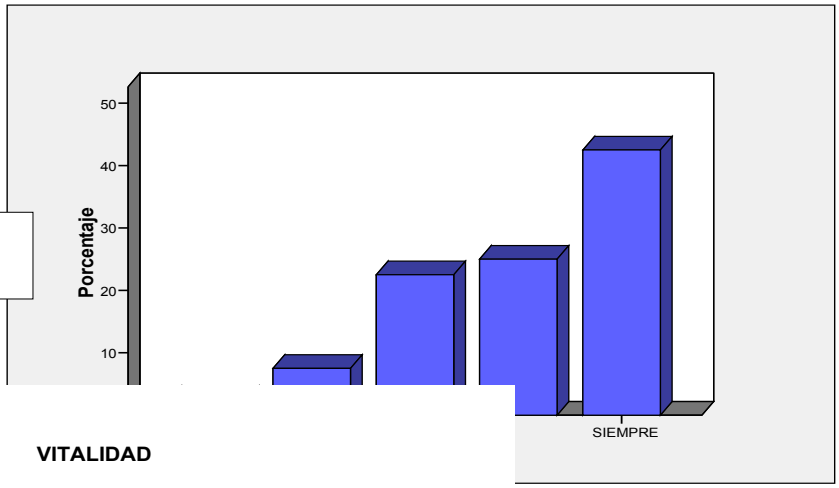
Gráfica 4.8
Vocabulario

CAPACIDAD DE CONVERSACIÓN



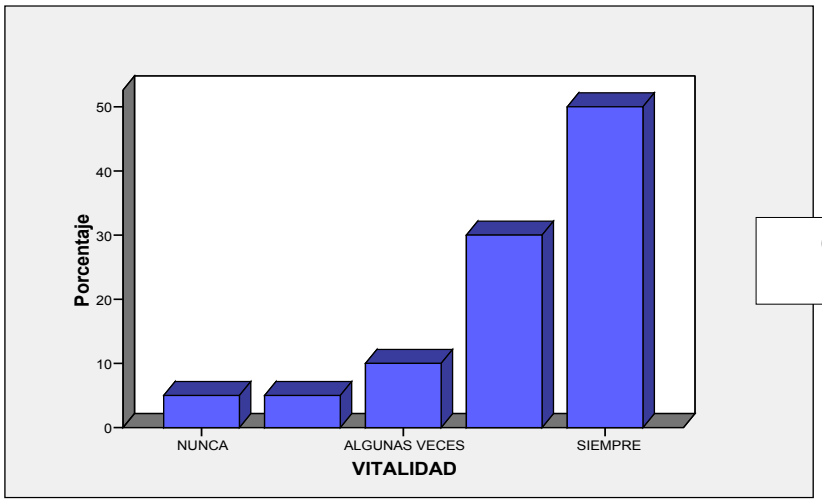
Gráfica 4.9
Capacidad de conversación

SALUD



Gráfica 4.10
Salud

VITALIDAD



Gráfica 4.11
Vitalidad

En las gráficas (gráfica 4.1 a 4.11) se observa lo que los gerentes valoran en las entrevistas siendo el modo de hablar y expresarse, las actitudes y los aspectos sociales de comportamiento los de mayor relevancia para ellos.

Tabla 15 “Pregunta 13 ¿Confían en la simple entrevista?”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	4	10.0	10.0	10.0
	RARA VEZ	3	7.5	7.5	17.5
	ALGUNAS VECES	12	30.0	30.0	47.5
	FRECUENTEMENTE	15	37.5	37.5	85.0
	SIEMPRE	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Se observa los gerentes suelen confiar en la aplicación de la entrevista como único medio para la selección de personal.

Tabla 16 “Pregunta 14 Una vez reclutado y entrevistado al personal requerido ¿Qué tipo de exámenes formulan a los aspirantes?”

EXAMENES PSICOTÉCNICOS (TESTS DE INTELIGENCIA NATURAL, DE ASOCIACION, DE ATENCIÓN DISCIPLINARIA)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	22	55.0	55.0	55.0
	RARA VEZ	2	5.0	5.0	60.0
	ALGUNAS VECES	9	22.5	22.5	82.5
	FRECUENTEMENTE	4	10.0	10.0	92.5
	SIEMPRE	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

PRUEBAS O EXAMENES ADECUADOS A LAS LABORES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	12	30.0	30.0	30.0
	RARA VEZ	2	5.0	5.0	35.0
	ALGUNAS VECES	6	15.0	15.0	50.0
	FRECUENTEMENTE	11	27.5	27.5	77.5
	SIEMPRE	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

En lo que concierne a los tipos de exámenes que se realizan dentro de CPC se observa que está empresa no realiza exámenes psicotécnicos, y en lo que corresponde a las pruebas o exámenes adecuados a las labores existe una tendencia a que la mitad de los gerentes puede o no aplicarlos.

Tabla 17 “Pregunta 15 ¿Considera que dentro de la empresa deba existir un departamento psicotécnico?”

¿CONSIDERA QUE DENTRO DE LA EMPRESA DEBE EXISTIR UN DEPARTAMENTO PSICOTÉCNICO?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	1	2.5	2.5	2.5
	RARA VEZ	2	5.0	5.0	7.5
	ALGUNAS VECES	11	27.5	27.5	35.0
	FRECUENTEMENTE	12	30.0	30.0	65.0
	SIEMPRE	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Los gerentes consideran que debe existir un departamento psicotécnico dentro de la empresa.

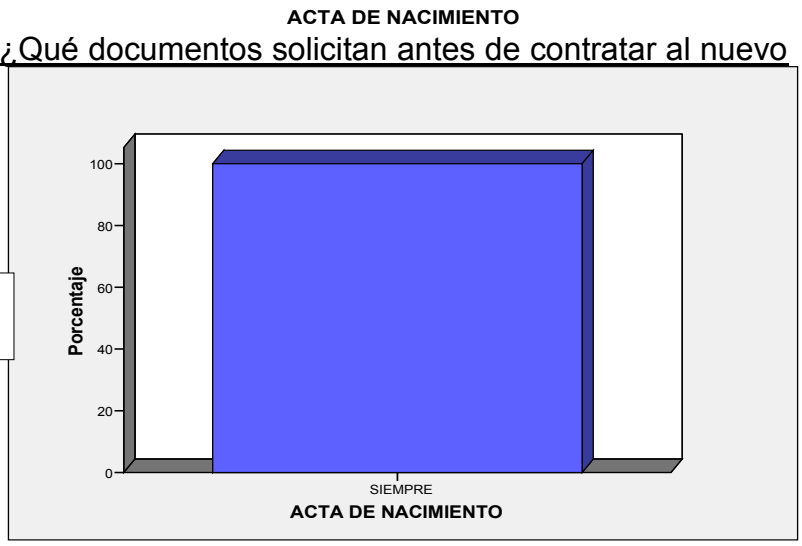
Tabla 18 “Pregunta 16 ¿Disponen de un lugar adecuado para recibir, entrevistar y examinar a los aspirantes?”

¿DISPONE DE UN LUGAR PARA RECIBIR, ENTREVISTAR Y EXAMINAR A LOS ASPIRANTES?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	6	15.0	15.0	15.0
	RARA VEZ	9	22.5	22.5	37.5
	ALGUNAS VECES	6	15.0	15.0	52.5
	FRECUENTEMENTE	5	12.5	12.5	65.0
	SIEMPRE	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

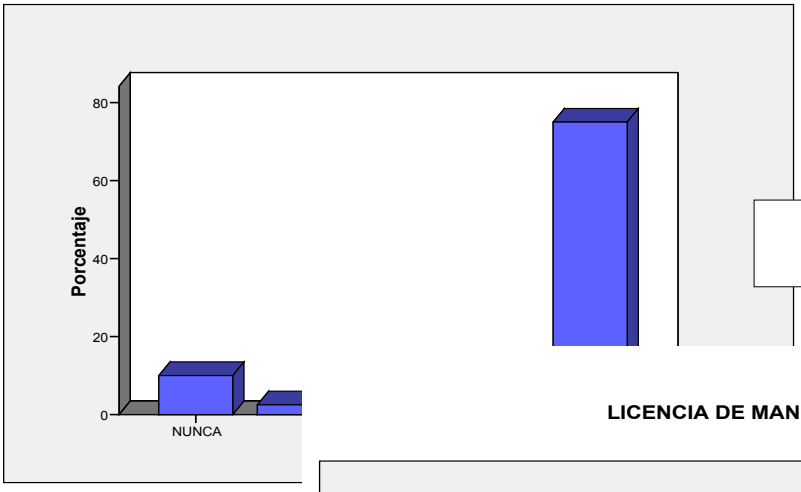
Sólo la mitad de los gerentes cuenta con un lugar fijo para realizar el proceso de reclutamiento.

Gráfica 5 “Pregunta 17 ¿Qué documentos solicitan antes de contratar al nuevo empleado?”



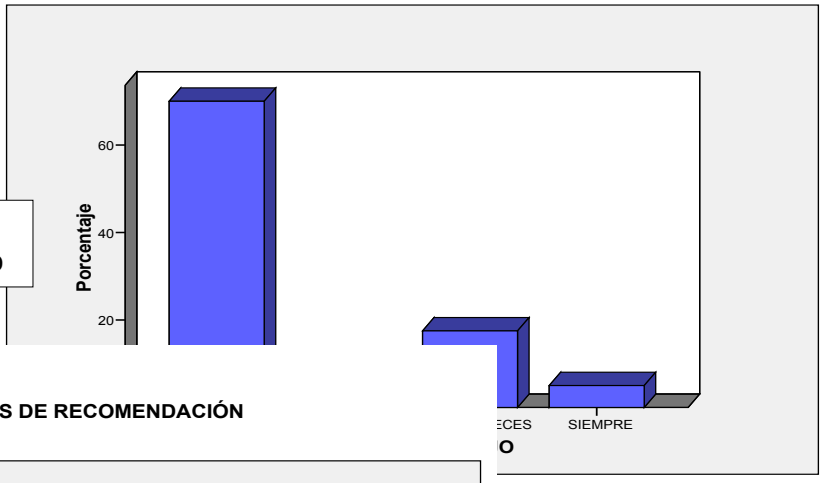
Gráfica 5.1
Acta de nacimiento

CARTILLA MILITAR



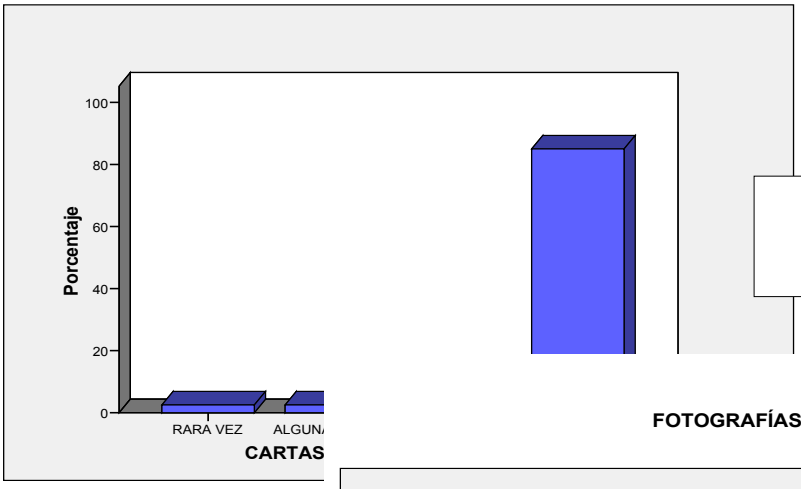
Gráfica 5.2
Cartilla militar

LICENCIA DE MANEJO



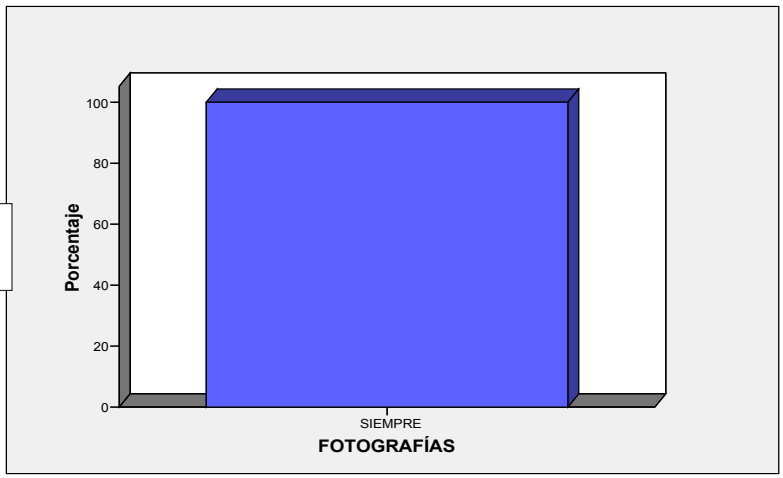
Gráfica 5.3
Licencia de manejo

CARTAS DE RECOMENDACIÓN

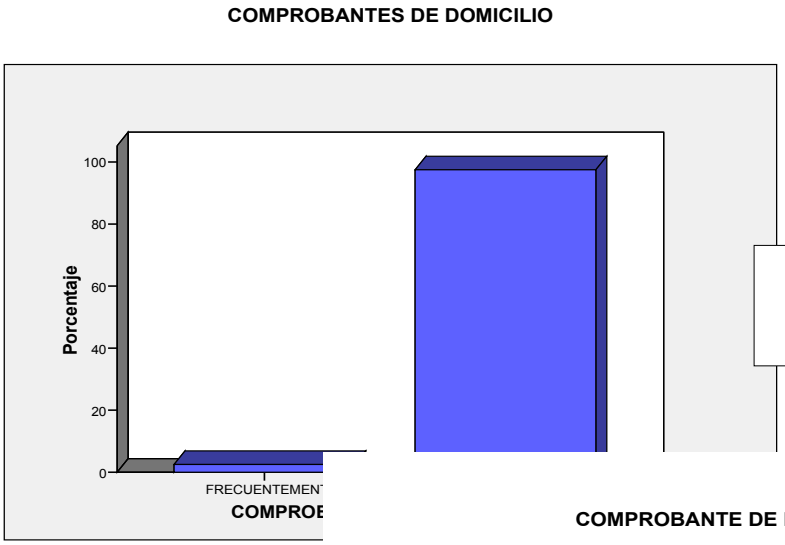


Gráfica 5.4
Cartas de
recomendación

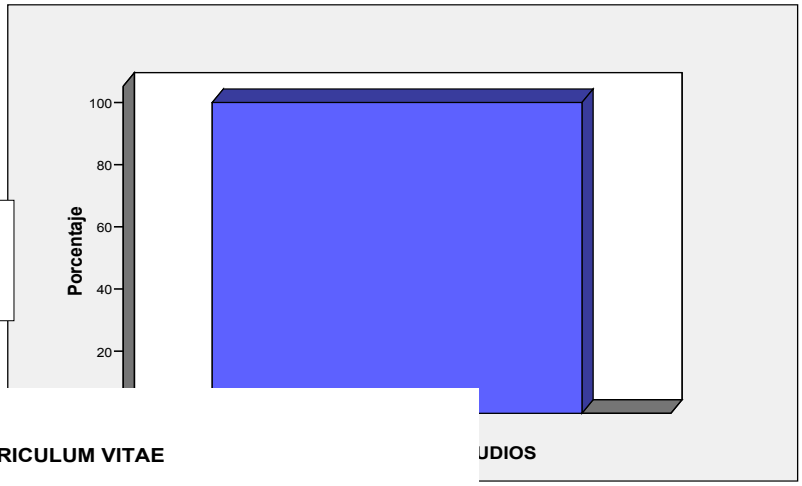
FOTOGRAFÍAS



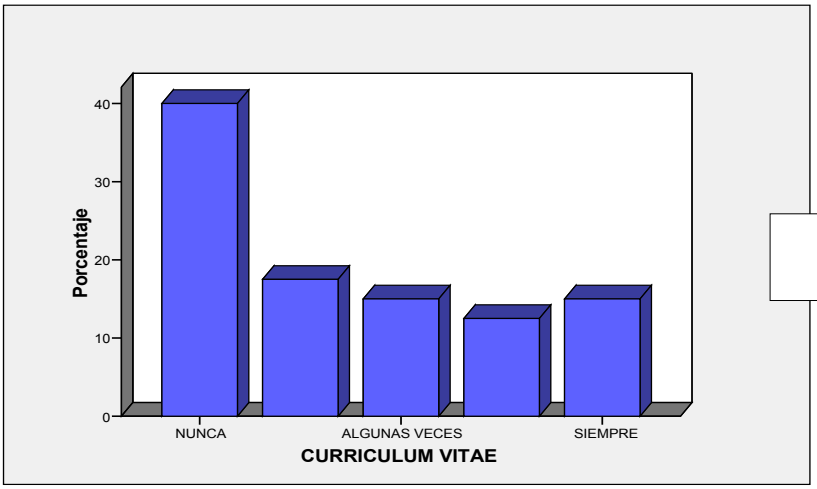
Gráfica 5.5
Fotografías



Gráfica 5.6
Comprobante de domicilio



Gráfica 5.7
Comprobante de estudios



Gráfica 5.8
Curriculum vitae

Para CPC los documentos principales que le solicitan al candidato para cubrir el puesto son: acta de nacimiento, fotografías, comprobante de domicilio y comprobante de estudios. En cambio los documentos menos requeridos por la empresa son la licencia de manejo y el currículo vitae.

Tabla 19 “Pregunta 18 Como requisito previo a la contratación ¿Practican exámenes médicos?”

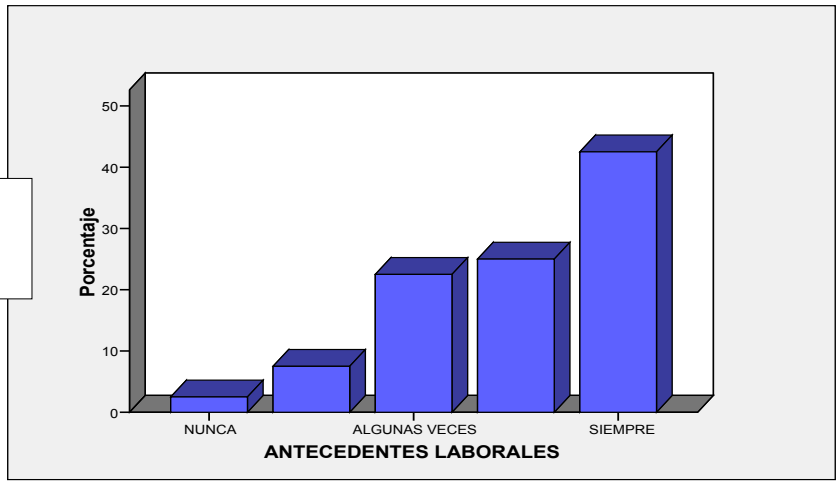
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	38	95.0	95.0	95.0
	SIEMPRE	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

En CPC no se aplica ningún examen medico para conocer la salud del candidato a cubrir la vacante.

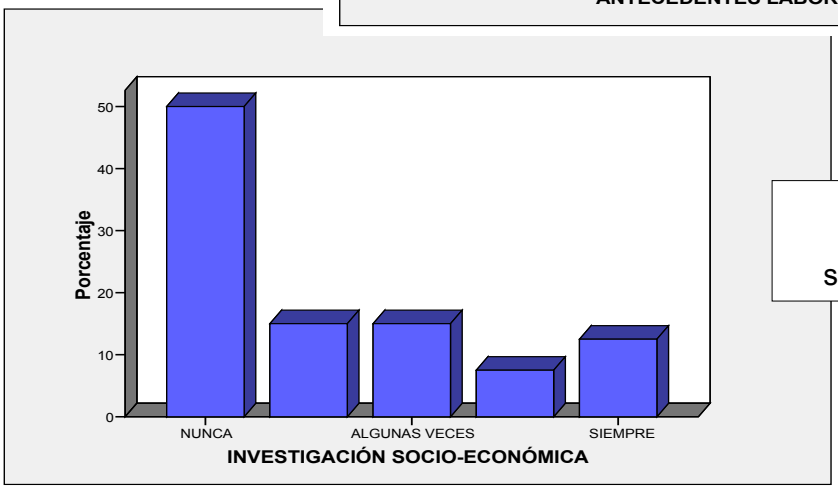
Tabla 20 y gráfica 6 “Pregunta 19 ¿Realizan alguna investigación previa al contrato?”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	4	10.0	10.0	10.0
	RARA VEZ	3	7.5	7.5	17.5
	ALGUNAS VECES	8	20.0	20.0	37.5
	FRECUENTEMENTE	5	12.5	12.5	50.0
	SIEMPRE	20	50.0	50.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

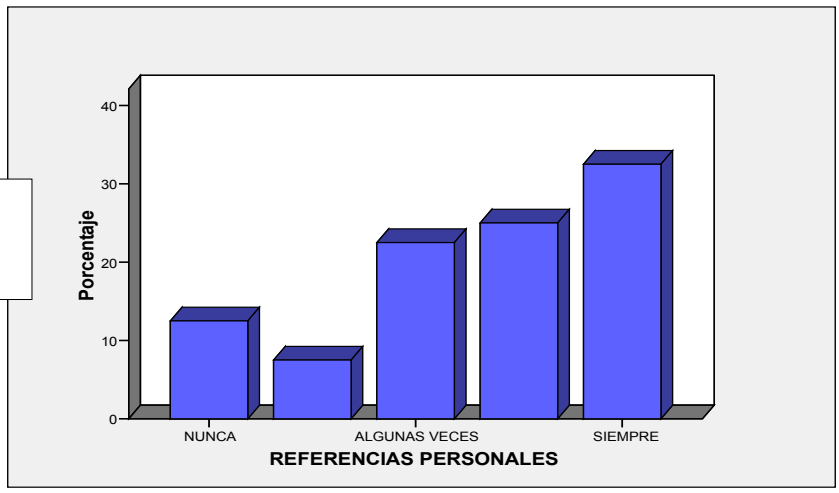
Gráfica 6.1
Antecedentes laborales



INVESTIG



Gráfica 6.2
Investigación socioeconómica



Gráfica 6.3
Referencias personales

Los gerentes de CPC respondieron que si se lleva a cabo una investigación del candidato previo a su contratación; siendo los antecedentes laborales la que más recurren para conocer a sus candidatos y la que menos utilizan son los estudios socioeconómicos.

Tabla 21 "Pregunta 20 ¿En qué momento investigan a sus candidatos?"

DESPUES DE LLENAR LA SOLICITUD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	14	35.0	35.0	35.0
	RARA VEZ	3	7.5	7.5	42.5
	ALGUNAS VECES	4	10.0	10.0	52.5
	FRECUENTEMENTE	6	15.0	15.0	67.5
	SIEMPRE	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

DESPUES DE LA ENTREVISTA FINAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	4	10.0	10.0	10.0
	RARA VEZ	4	10.0	10.0	20.0
	ALGUNAS VECES	6	15.0	15.0	35.0
	FRECUENTEMENTE	8	20.0	20.0	55.0
	SIEMPRE	18	45.0	45.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

DURANTE SU PERIODO DE PRUEBA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	12	30.0	30.0	30.0
	RARA VEZ	6	15.0	15.0	45.0
	ALGUNAS VECES	8	20.0	20.0	65.0
	FRECUENTEMENTE	4	10.0	10.0	75.0
	SIEMPRE	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

La investigación que realizan los gerentes de los candidatos suele llevarse a cabo después de la entrevista final.

Tabla 22 “Pregunta 21 ¿Quién hace la selección del candidato adecuado?”

GERENTE GENERAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	4	10.0	10.0	10.0
	RARA VEZ	2	5.0	5.0	15.0
	FRECUENTEMENTE	7	17.5	17.5	32.5
	SIEMPRE	27	67.5	67.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

GERENTE DEL ÁREA SOLICITANTE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	15	37.5	37.5	37.5
	RARA VEZ	1	2.5	2.5	40.0
	ALGUNAS VECES	8	20.0	20.0	60.0
	FRECUENTEMENTE	3	7.5	7.5	67.5
	SIEMPRE	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

RESPONSABLE DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

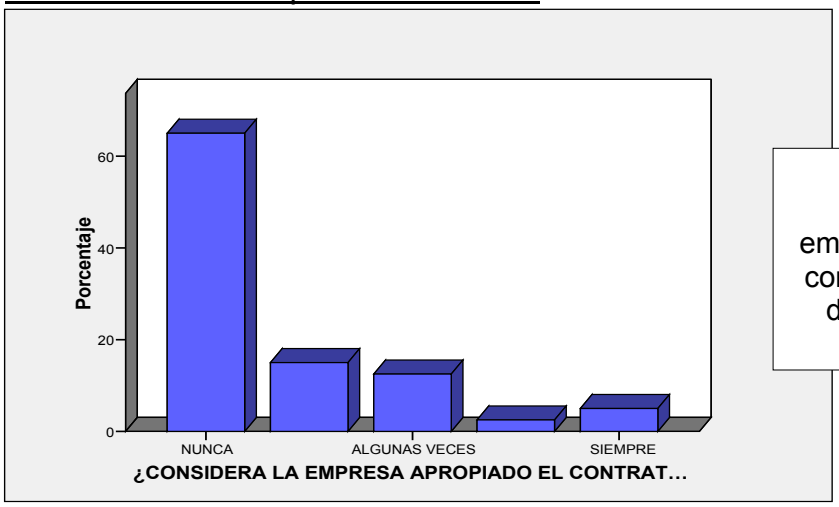
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	2	5.0	5.0	5.0
	RARA VEZ	1	2.5	2.5	7.5
	ALGUNAS VECES	3	7.5	7.5	15.0
	FRECUENTEMENTE	9	22.5	22.5	37.5
	SIEMPRE	25	62.5	62.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

PSICÓLOGO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	37	92.5	92.5	92.5
	RARA VEZ	2	5.0	5.0	97.5
	SIEMPRE	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

En lo que respecta a la decisión para la selección del candidato, se observa que en primer lugar quien elige al candidato es el gerente general, del mismo modo participa en esta elección el responsable del área de recursos humanos. Teniendo una participación nula el psicólogo en esta etapa.

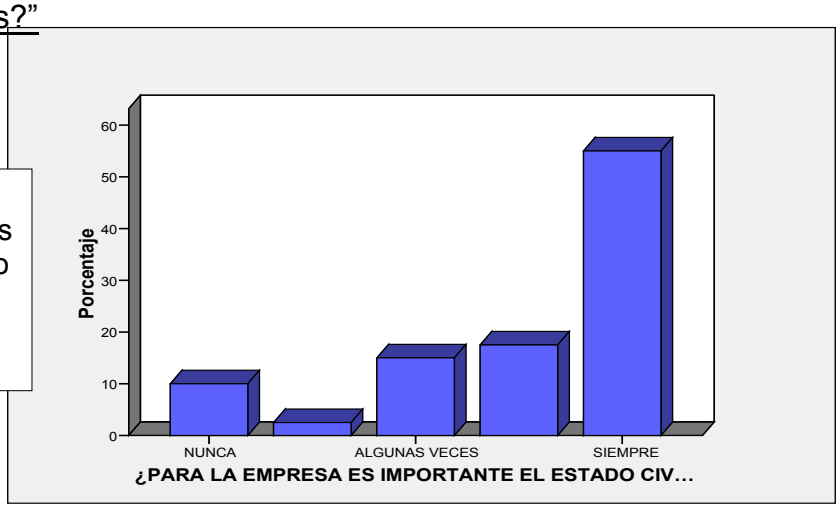
Gráfica 7 "Pregunta 22 ¿Considera la empresa apropiado el contratar a familiares de los empleados activos?"



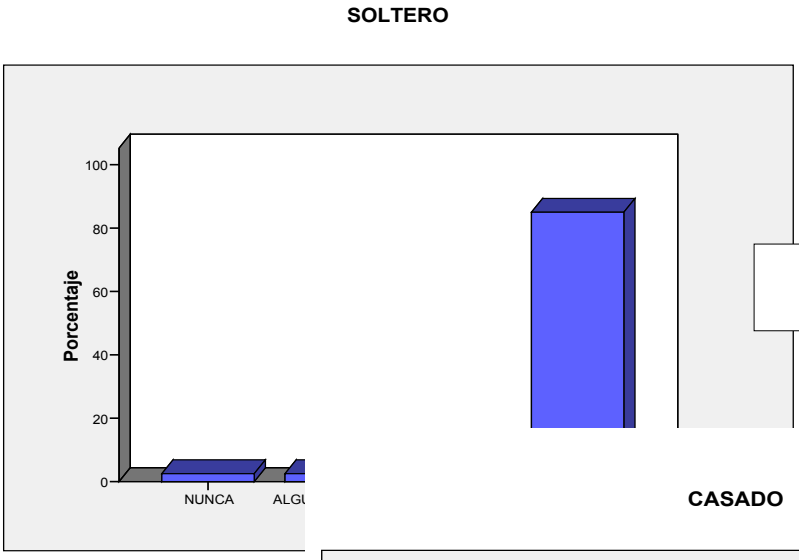
Gráfica 7.1 ¿Considera la empresa apropiado el contratar a familiares de los empleados activo??

Se observa que en CPC una de sus políticas para la contratación de personal, es que no deben de existir parentesco con el personal activo.

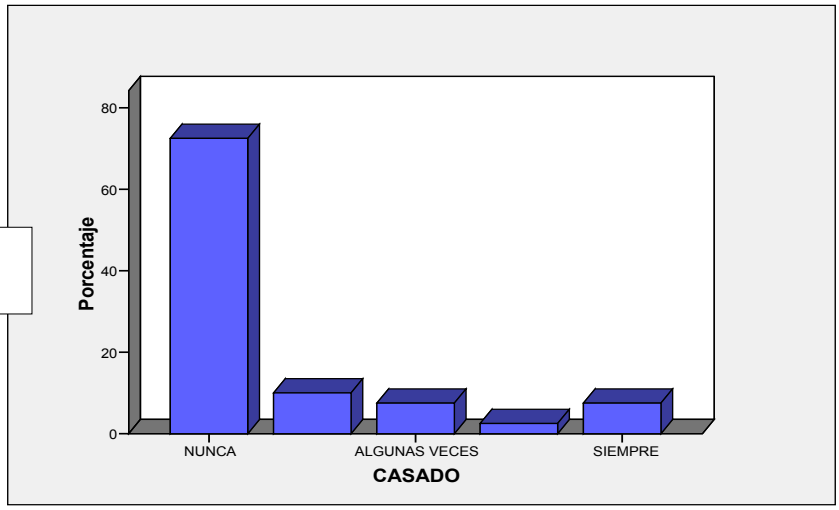
Gráfica 8 "Pregunta 23 ¿Para la empresa es importante el estado civil de los aspirantes o candidatos?"



Gráfica 8.1 ¿Para la empresa es importante el estado civil de los aspirantes o candidatos?



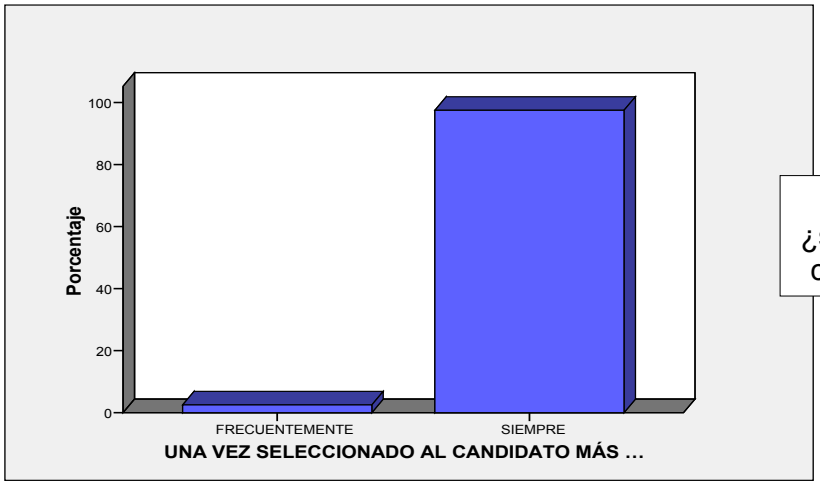
Gráfica 8.1.1
Soltero



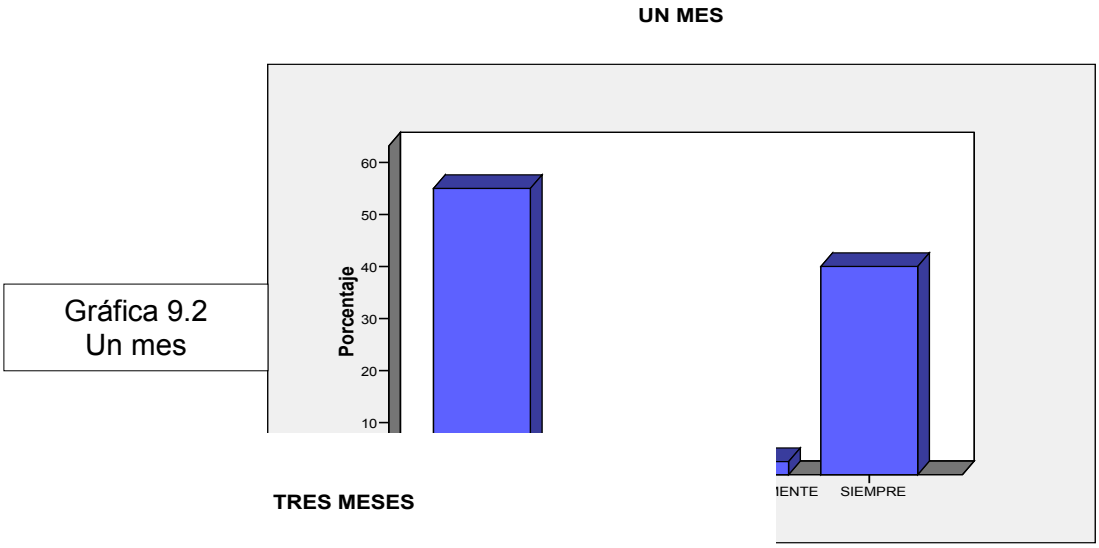
Gráfica 8.1.2
Casado

Otra de las políticas que se observa que se aplica en la empresa, es el estado civil de sus empleados ya que para CPC si es importante este aspecto, teniendo mayor importancia en contratar a solteros sobre los casados.

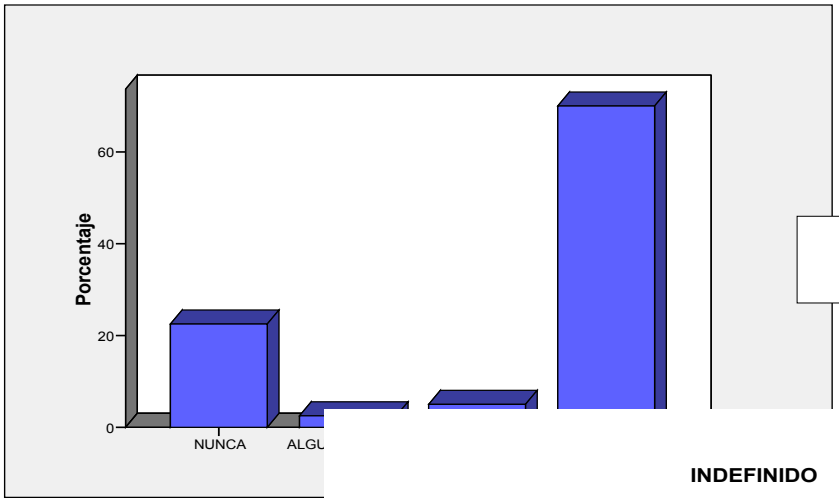
Gráfica 9 “Pregunta 24 Una vez que selecciona al candidato más adecuado, ¿se realiza algún contrato inicial?”



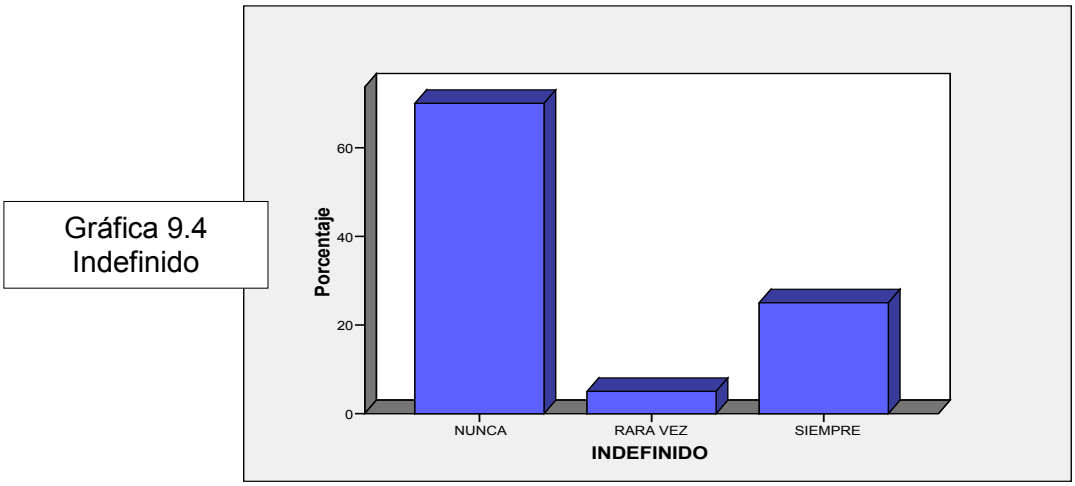
Gráfica 9.1
¿se realiza algún contrato inicial?



Gráfica 9.2
Un mes



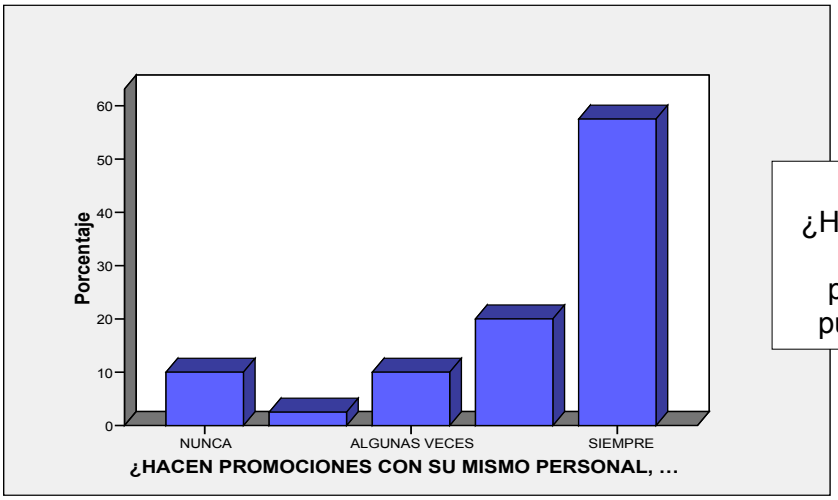
Gráfica 9.3
Tres meses



Gráfica 9.4
Indefinido

En CPC una vez concluido el periodo de prueba siempre realizan un contrato inicial con una duración de tres meses para después otorgarles un contrato por tiempo indefinido o bien terminar la relación contractual que existe con el empleado.

Gráfica 10 “Pregunta 25 ¿Hacen promociones con su mismo personal, para los puestos vacantes?”



Gráfica 10.1
¿Hacen promociones con su mismo personal para los puestos vacantes?

La mayor parte de la muestra respondió que dentro de la empresa si se realizan promociones con el personal activo para cubrir algunas vacantes disponibles en la empresa, permitiendo que puedan tener un crecimiento en ella.

Tabla 23 “Pregunta 26 ¿Cuentan con periodos de prueba, para las promociones internas de algún puesto?”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	11	27.5	27.5	27.5
	RARA VEZ	4	10.0	10.0	37.5
	ALGUNAS VECES	5	12.5	12.5	50.0
	FRECUENTEMENTE	8	20.0	20.0	70.0
	SIEMPRE	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

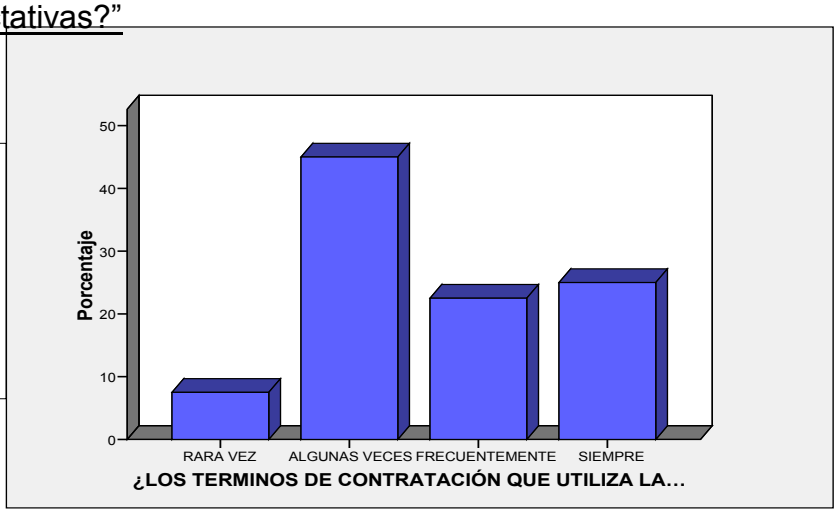
CPC suele aplicar periodos de prueba para ver sí el desempeño de los empleados es el idóneo para cubrir la nueva vacante en la empresa, aunque dicho procedimiento no se imparte al 100%.

Tabla 24 “Pregunta 27 ¿Comprueban con el tiempo las primeras impresiones de las personas seleccionadas?”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	1	2.5	2.5	2.5
	RARA VEZ	3	7.5	7.5	10.0
	ALGUNAS VECES	5	12.5	12.5	22.5
	FRECUENTEMENTE	14	35.0	35.0	57.5
	SIEMPRE	17	42.5	42.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Los gerentes suelen comprobar que la primera impresión que tuvieron en relación al candidato que fue seleccionado haya sido acorde al puesto de trabajo que desempeña actualmente.

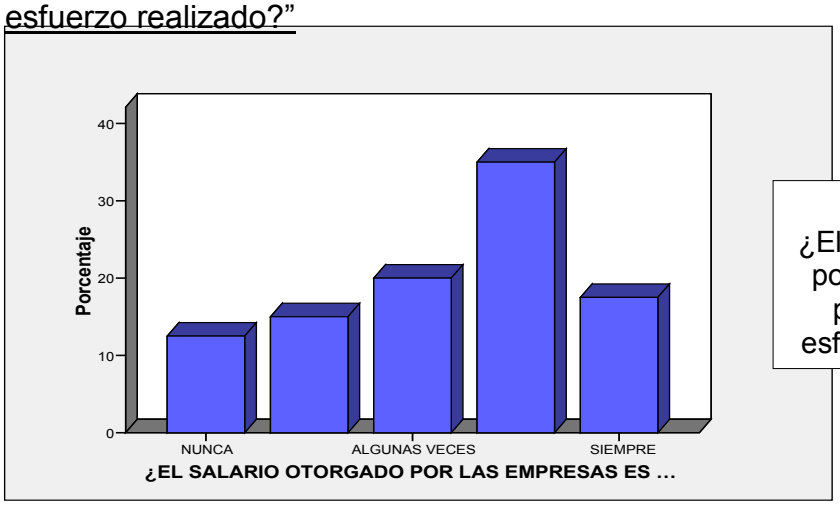
Gráfica 11 “Pregunta 28 ¿Los términos de contratación que utiliza la empresa responden a sus expectativas?”



Gráfica 11.1
Los términos de contratación que utiliza la empresa responden sus expectativas

Los gerentes de CPC consideran que algunas veces los términos de contratación que utiliza la empresa cumplen con los objetivos para contratar al nuevo personal.

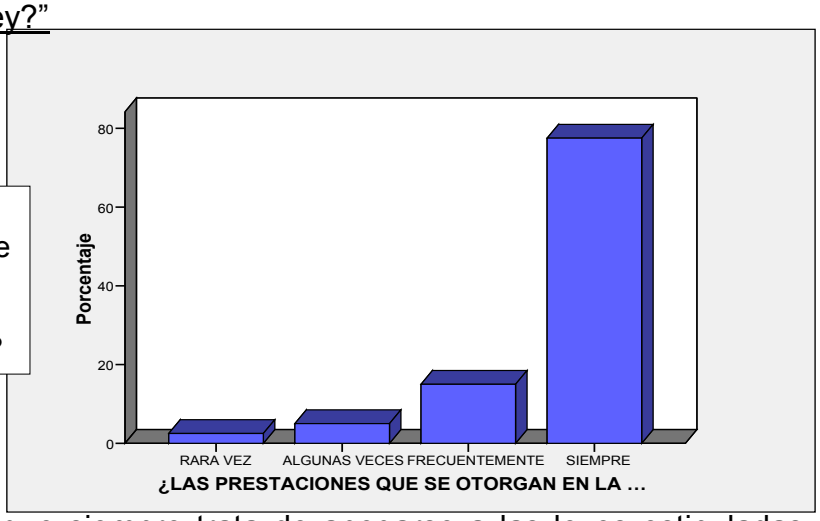
Gráfica 12 “Pregunta 29 ¿El salario otorgado por la empresa es proporcional al esfuerzo realizado?”



Gráfica 12.1
¿El salario otorgado por la empresa es proporcional al esfuerzo realizado?

En cuanto al salario que se les otorga a los empleados por parte de la empresa, los gerentes en su mayoría consideran que es lo justo por el trabajo que desempeña cada uno de ellos.

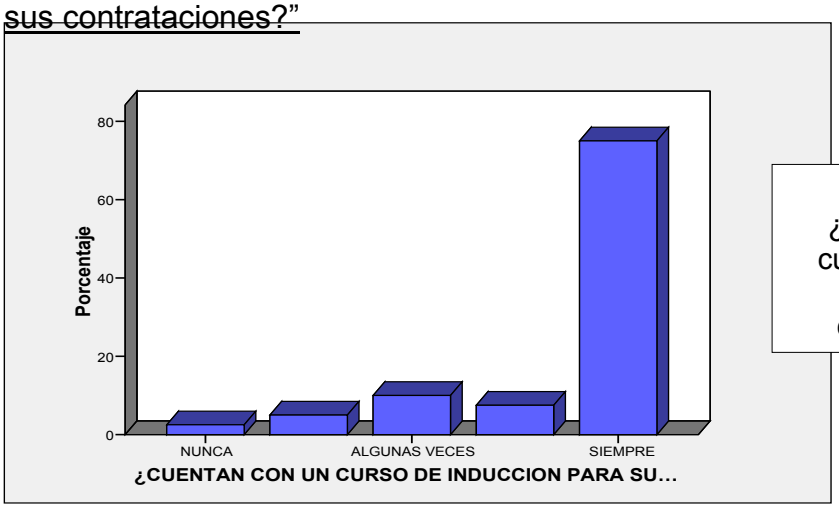
Gráfica 13 “Pregunta 30 ¿Las prestaciones que se otorgan en la empresa con las estipuladas por la ley?”



Gráfica 13.1
¿Las prestaciones que se otorgan en la empresa son las estipuladas en la ley?

CPC es una empresa que siempre trata de apegarse a las leyes estipuladas para las prestaciones que se les deben otorgar a los empleados.

Gráfica 14 y tabla 25 “Pregunta 32 ¿Cuentan con un curso de inducción para sus contrataciones?”



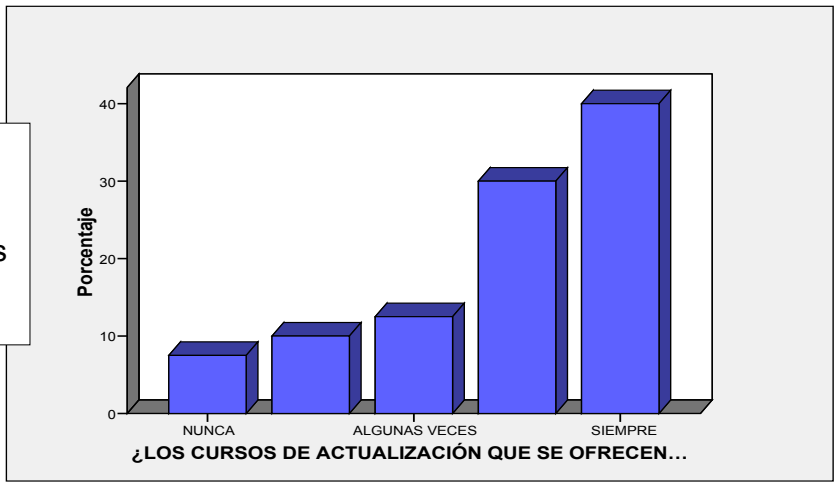
Gráfica 14.1
¿Cuentan con un curso de inducción para sus contrataciones?

¿EL CURSO DE INDUCCION CUMPLE CON EL OBJETIVO DE ADAPTAR AL NUEVO PERSONAL A SU PUESTO?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	3	7.5	7.5	7.5
	RARA VEZ	6	15.0	15.0	22.5
	ALGUNAS VECES	4	10.0	10.0	32.5
	FRECUENTEMENTE	11	27.5	27.5	60.0
	SIEMPRE	16	40.0	40.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

CPC si lleva a cabo un curso de inducción para sus contrataciones; aunque no siempre suelen cumplirse los objetivos de adaptar el nuevo personal al puesto de trabajo.

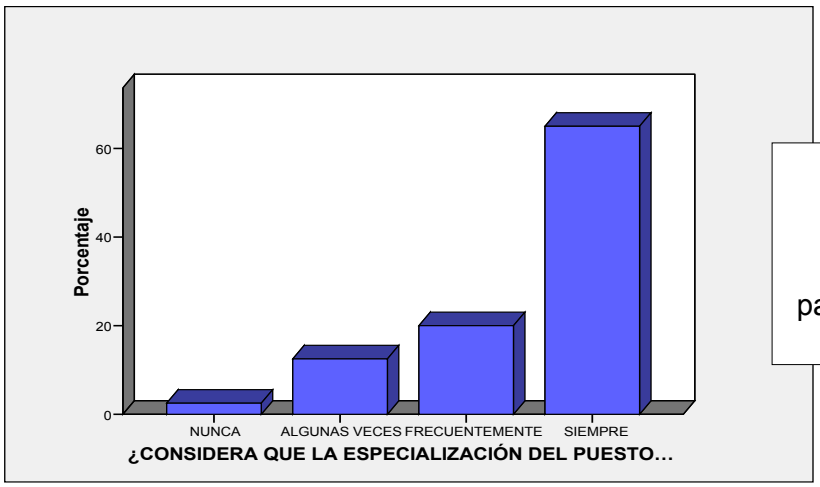
Gráfica 15 "Pregunta 32 ¿Los cursos de actualización que se ofrecen responden a las necesidades del puesto?"



Gráfica 15.1
¿Los cursos de actualización que se ofrecen responden a las necesidades del puesto?

Se observa que los cursos de actualización que se imparten en CPC si cumplen con el objetivo de enriquecer las necesidades que se requieren para ese puesto.

Gráfica 16 "Pregunta 33 ¿Considera que la especialización del puesto es necesaria para lograr los objetivos de la empresa?"



Gráfica 16.1
¿Considera que la especialización del puesto es necesaria para lograr los objetivos de la empresa?

Los gerentes consideran apropiado que los empleados deben conocer a profundidad cuales son las funciones que deben desempeñar en ese puesto para poder lograr los objetivos de la empresa.

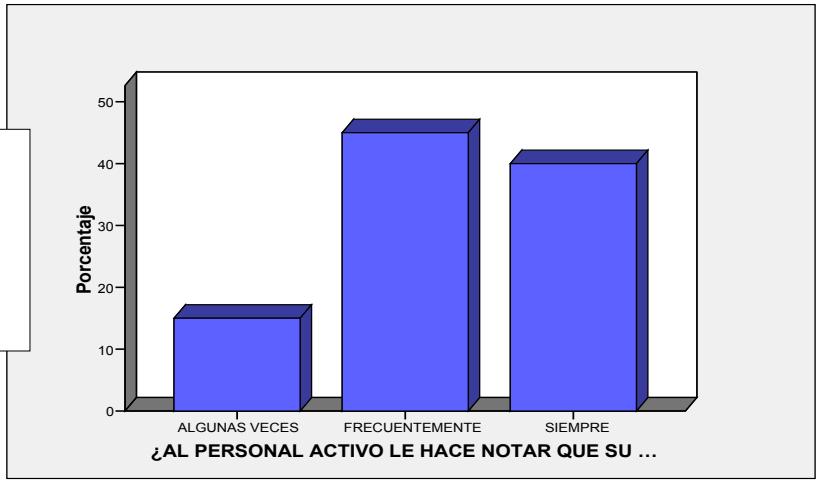
Tabla 26 “Pregunta 34 ¿Las inasistencias del personal son justificadas?”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	4	10.0	10.0	10.0
	RARA VEZ	12	30.0	30.0	40.0
	ALGUNAS VECES	14	35.0	35.0	75.0
	FRECUENTEMENTE	4	10.0	10.0	85.0
	SIEMPRE	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Por otro lado se observa que las inasistencias por parte del personal en CPC no siempre son justificadas.

Gráfica 17 “Pregunta 35 ¿Al personal activo le hacen notar que su rendimiento no ha sido el esperado por la empresa?”

Gráfica 17.1
¿Al personal activo le hacen notar que su rendimiento no ha sido el esperado por la empresa?



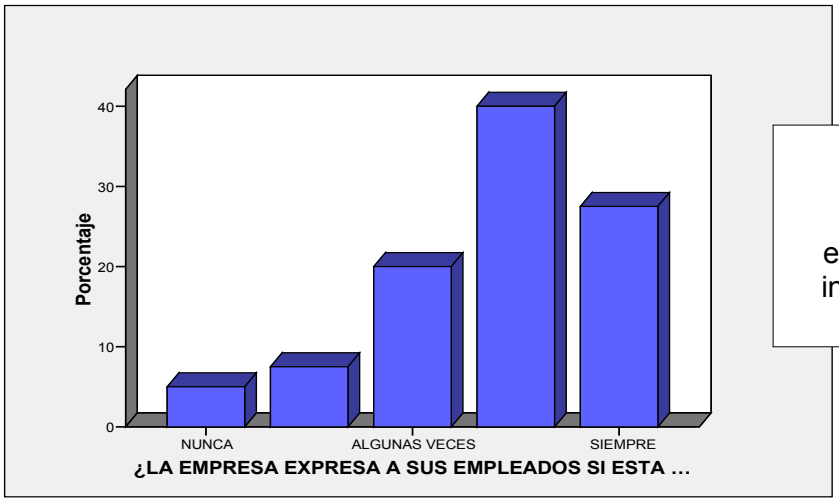
En lo que respecta al desempeño de los empleados en su área de trabajo; se observa que los gerentes sí suelen notificarles cuando su desempeño no ha sido el que la empresa esperaba.

Tabla 27 “Pregunta 36 ¿Le han manifestado algunos empleados querer buscar otro empleo?”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	3	7.5	7.5	7.5
	RARA VEZ	4	10.0	10.0	17.5
	ALGUNAS VECES	16	40.0	40.0	57.5
	FRECUENTEMENTE	7	17.5	17.5	75.0
	SIEMPRE	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Un considerable número de los empleados de CPC suele manifestarle a alguno de los gerentes el deseo de encontrar otro empleo.

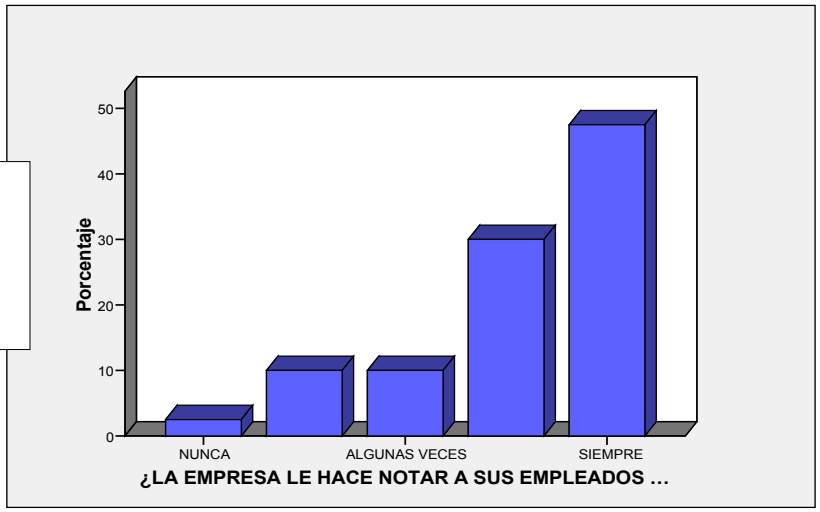
Gráfica 18 “Pregunta 37 ¿La empresa le expresa a sus empleados si está inconforme con su rendimiento?”



Gráfica 18.1
¿La empresa le expresa a sus empleados si está inconforme con su rendimiento?

La empresa suele notificarle a sus empleados cuando no esta conforme con el rendimiento que han venido desempeñando en su puesto de trabajo.

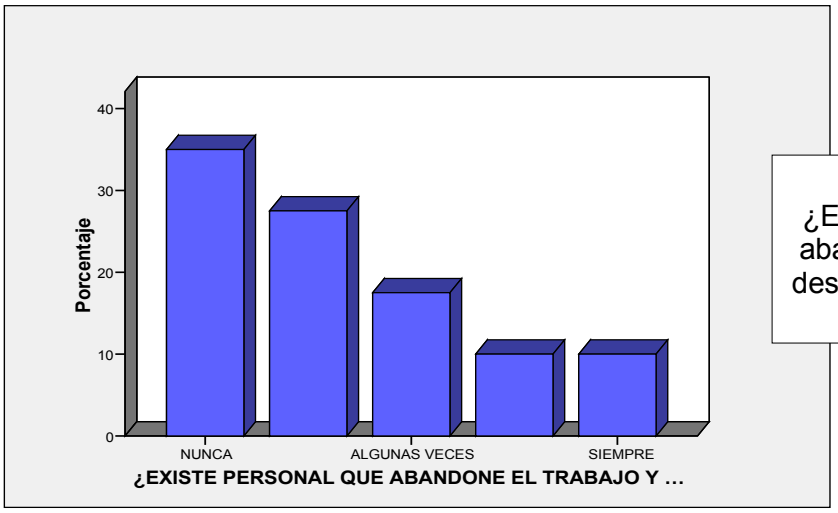
Gráfica 19 “Pregunta 38 ¿La empresa le hace notar a sus empleados que pueden ser dados de baja?”



Gráfica 19.1
¿La empresa le hace notar a sus empleados que pueden ser dados de baja?

Los gerentes suelen informarle a los empleados que pueden ser dados de baja, para que estos tengan una oportunidad para mejorar en sus actividades y modificar los aspectos negativos por los cuales serían dados de baja.

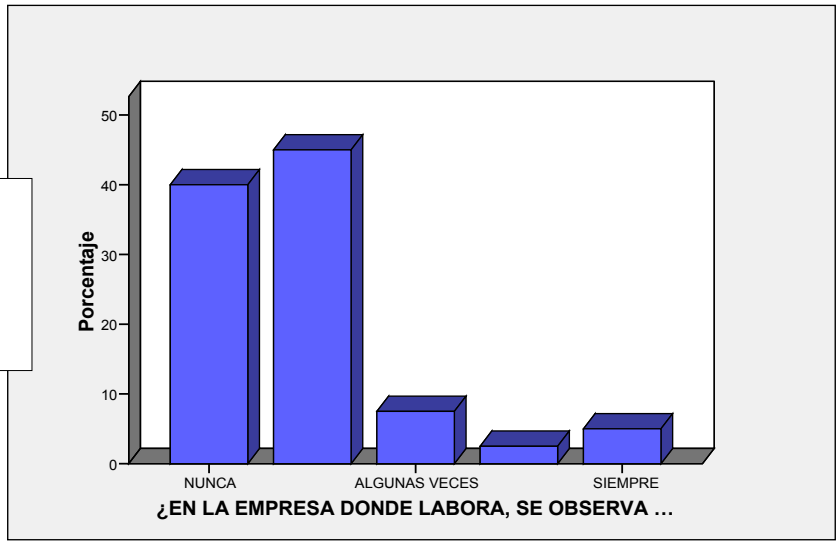
Gráfica 20 “Pregunta 39 ¿Existe personal que abandone el trabajo y después reingrese a la empresa?”



Gráfica 20.1
¿Existe personal que abandone el trabajo y después reingrese a la empresa?

Otra de las políticas que aplica CPC, es que una vez concluida la relación laboral con alguno de los empleados, este no podrá regresar nuevamente a la empresa.

Gráfica 21 “Pregunta 40 ¿En la empresa donde labora, se observa mucha rotación por riesgos de trabajo?”

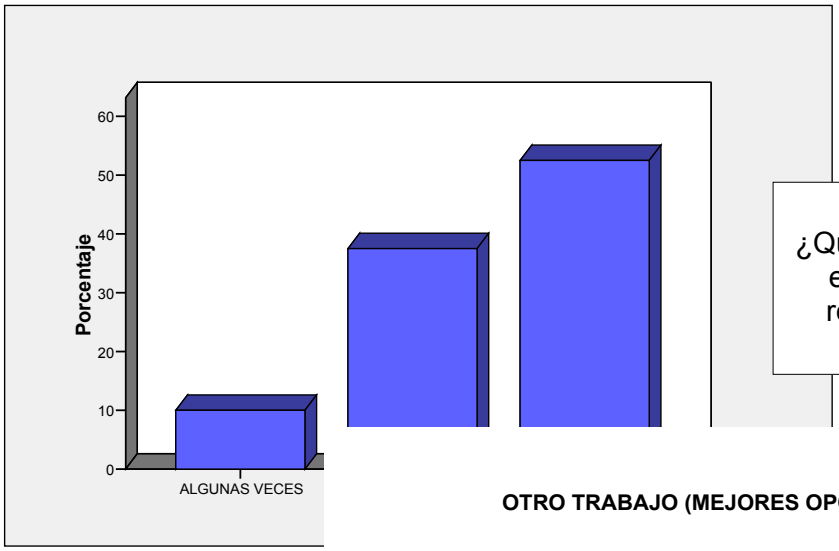


Gráfica 21.1
¿En la empresa donde labora, se observa mucha rotación por riesgos de trabajo?

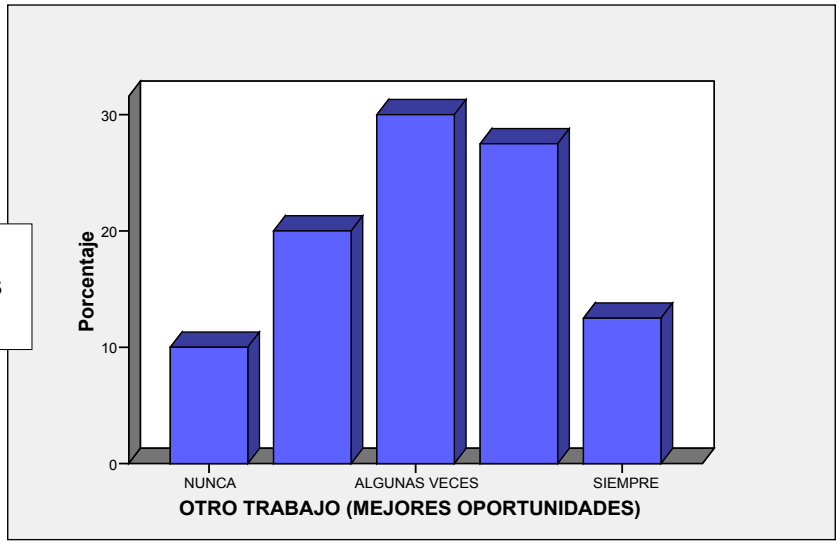
CPC cuenta con instalaciones y procedimientos adecuados para evitar algún accidente que ponga en peligro la salud del trabajador ya que esto puede ocasionar la baja del empleado por riesgo de trabajo.

Tabla 28 y gráfica 22 “Pregunta 41 ¿Qué tan frecuente es en su empresa la rotación por retiro voluntario?”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	3	7.5	7.5	7.5
	RARA VEZ	3	7.5	7.5	15.0
	ALGUNAS VECES	15	37.5	37.5	52.5
	FRECUENTEMENTE	13	32.5	32.5	85.0
	SIEMPRE	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



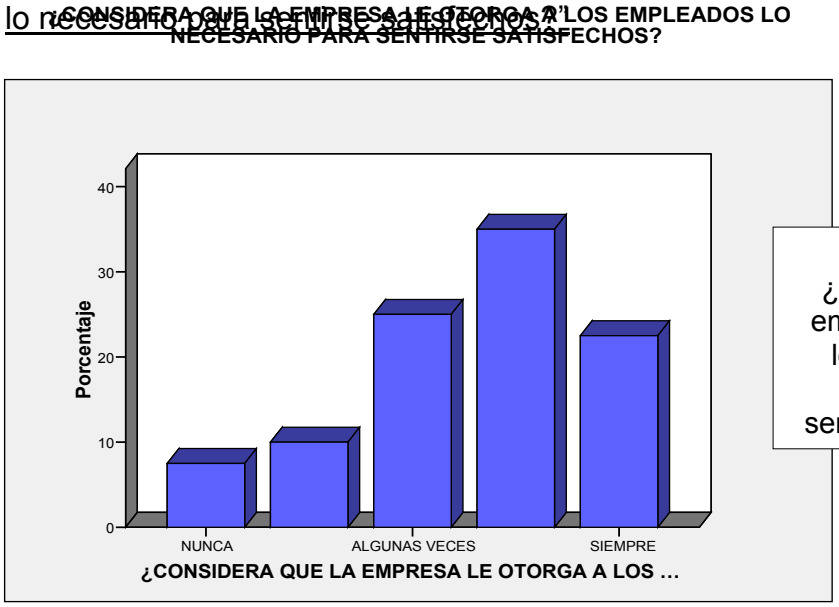
Gráfica 22.1
¿Qué tan frecuente es en su empresa la rotación por retiro voluntario ?



Gráfica 22.2
Otro trabajo (mejores oportunidades)

De las bajas que se presentan en CPC, la mayor parte son por retiro voluntario de los empleados, siendo los estudios el motivo más recurrente por el cual los empleados abandonan la empresa.

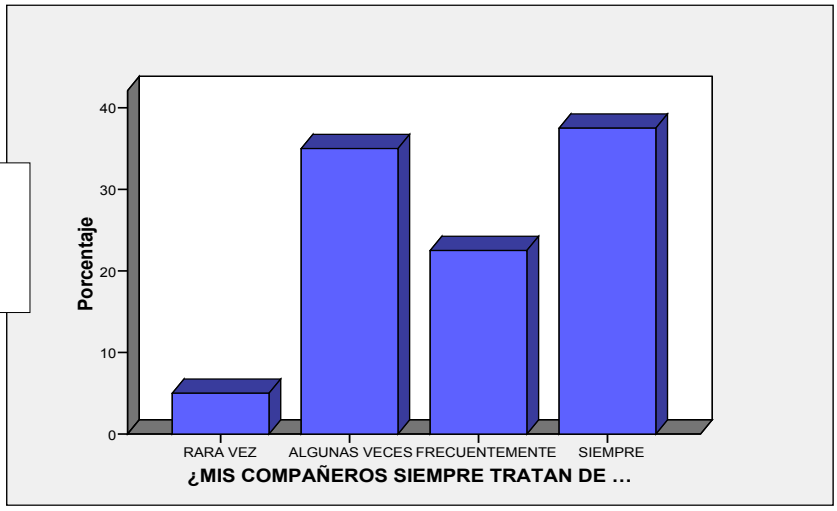
Gráfica 23 “Pregunta 42 ¿Considera que la empresa le otorga a los empleados lo necesario para sentirse satisfechos?”



Gráfica 23.1
¿Considera que la empresa le otorga a los empleados lo necesario para sentirse satisfechos?

Los gerentes consideran que la empresa si trata de brindarles a los empleados las herramientas necesarias para que se sientan satisfechos en ella y esto lo reflejen en un mejor desempeño.

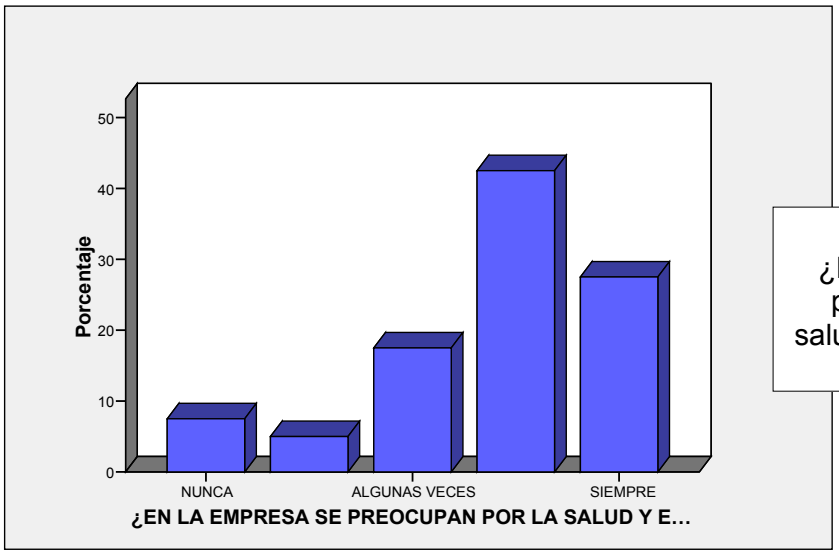
Gráfica 24 “Pregunta 43 ¿Mis compañeros siempre tratan de superarse?”



Gráfica 24.1
¿Mis compañeros siempre tratan de superarse?

Dentro de la empresa se observa que los gerentes tratan de superarse laboralmente y no buscan entrar a un nivel de confort.

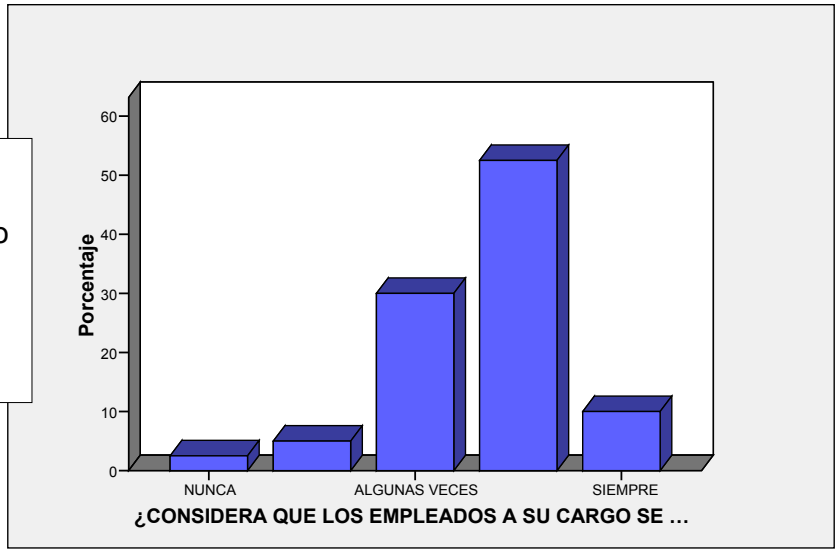
Gráfica 25 “Pregunta 44 ¿En la empresa se preocupan por la salud y el bienestar de los empleados?”



Gráfica 25.1
¿En la empresa se preocupan por la salud y el bienestar de los empleados?

Para los gerentes, CPC es una empresa que se preocupa por el bienestar tanto físico como emocional de sus empelados.

Gráfica 26 “Pregunta 45 ¿Considera que los empleados a su cargo se encuentran motivados para realizar sus actividades?”

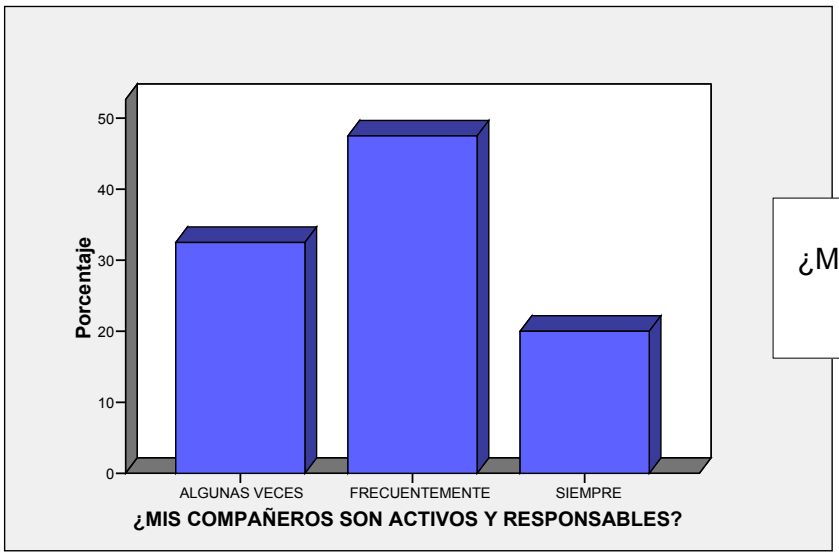


Gráfica 26.1
¿Considera que los empleados a su cargo se encuentran motivados para realizar sus actividades?

Los gerentes respondieron que los empleados que tienen a su cargo se encuentran motivados para que realicen sus actividades sin problema alguno.

¿MIS COMPAÑEROS SON ACTIVOS Y RESPONSABLES?

Gráfica 27 "Pregunta 46 ¿Mis compañeros son activos y responsables?"

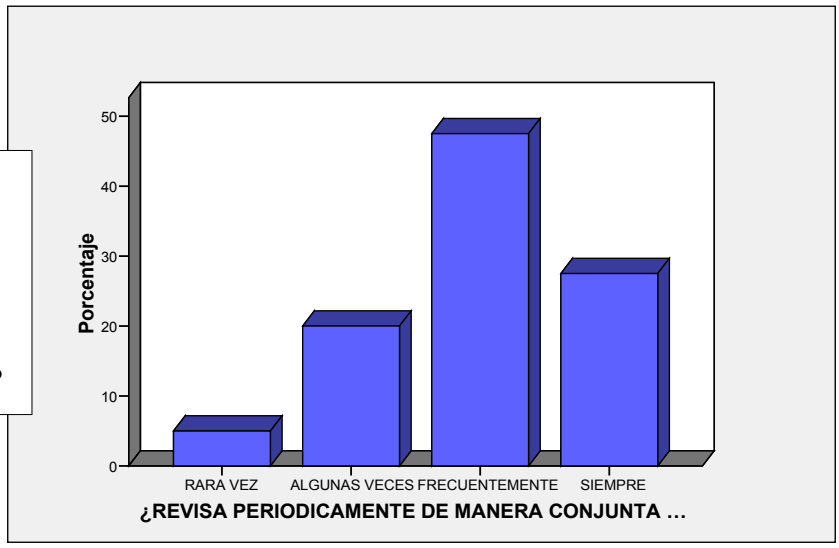


Gráfica 27.1
¿Mis compañeros son activos y responsables?

Los gerentes consideran que en CPC los empleados son responsables y que muestran iniciativa para realizar sus actividades.

Gráfica 28 "Pregunta 47 ¿Revisa periódicamente de manera conjunta con sus empleados los avances de los objetivos del trabajo?"

¿REVISA PERIODICAMENTE DE MANERA CONJUNTA CON SUS EMPLEADOS LOS AVANCES DE LOS OBJETIVOS DEL TRABAJO?

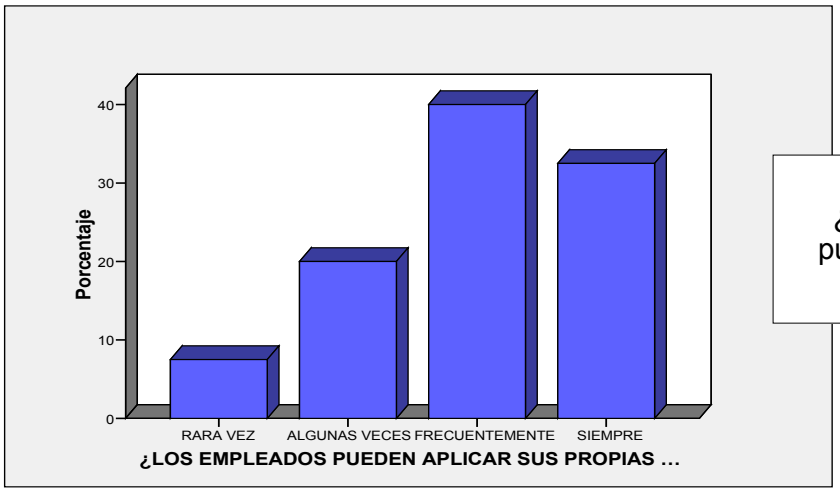


Gráfica 28.1
¿Revisa periódicamente de manera conjunta con sus empleados los avances de los objetivos del trabajo?

Los gerentes sí suelen revisar de manera conjunta con sus subordinados los avances sobre los objetivos de trabajo que previamente fueron establecidos.

¿LOS EMPLEADOS PUEDEN APLICAR SUS PROPIAS IDEAS?

Gráfica 29 “Pregunta 48 ¿Los empleados pueden aplicar sus propias ideas?”



Gráfica 29.1
¿Los empleados pueden aplicar sus propias ideas?

Para los gerentes, CPC es una empresa en donde los empleados suelen aplicar sus propias ideas siempre y cuando sea para mejorar el trabajo y la empresa.

Tabla 29 “Pregunta 49 ¿Generalmente se resuelven en equipo los problemas de la empresa?”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	RARA VEZ	3	7.5	7.5	7.5
	ALGUNAS VECES	11	27.5	27.5	35.0
	FRECUENTEMENTE	11	27.5	27.5	62.5
	SIEMPRE	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

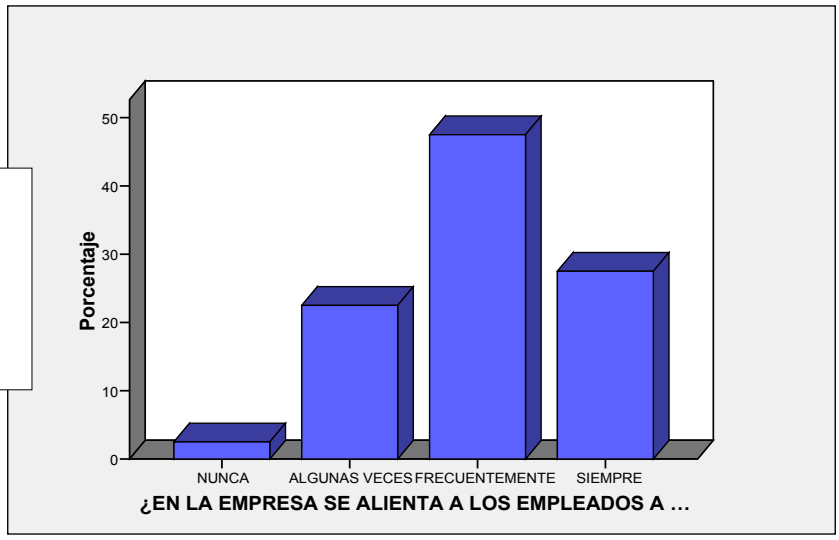
Si existe un problema en la empresa, la mayoría de las veces equipo gerencial busca encontrar la solución en conjunto.

Tabla 30 “Pregunta 50 ¿Cuándo existe un problema se le pide opinión a los empleados?”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	2	5.0	5.0	5.0
	RARA VEZ	9	22.5	22.5	27.5
	ALGUNAS VECES	13	32.5	32.5	60.0
	FRECUENTEMENTE	12	30.0	30.0	90.0
	SIEMPRE	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Por otro lado, cuando se presenta un problema dentro de la empresa sólo en algunas ocasiones los gerentes recurren a sus subordinados para conocer sus puntos de vista sobre la problemática y encontrar una mejor solución.

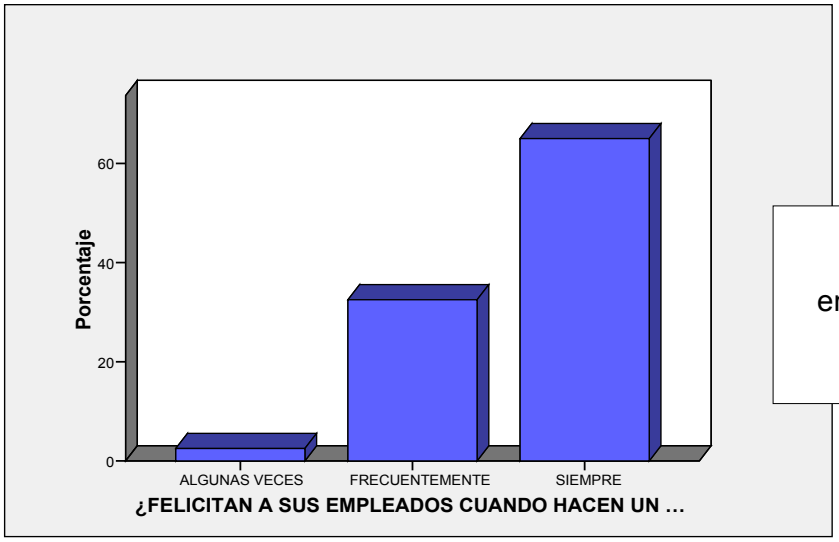
Gráfica 30 “Pregunta 51 ¿En la empresa se alienta a los empleados a que tomen sus propias decisiones?”



Gráfica 30.1
¿En la empresa se alienta a los empleados a que tomen sus propias decisiones?

Los gerentes consideran esencial que la empresa les permita a sus empleados tomar sus propias decisiones.

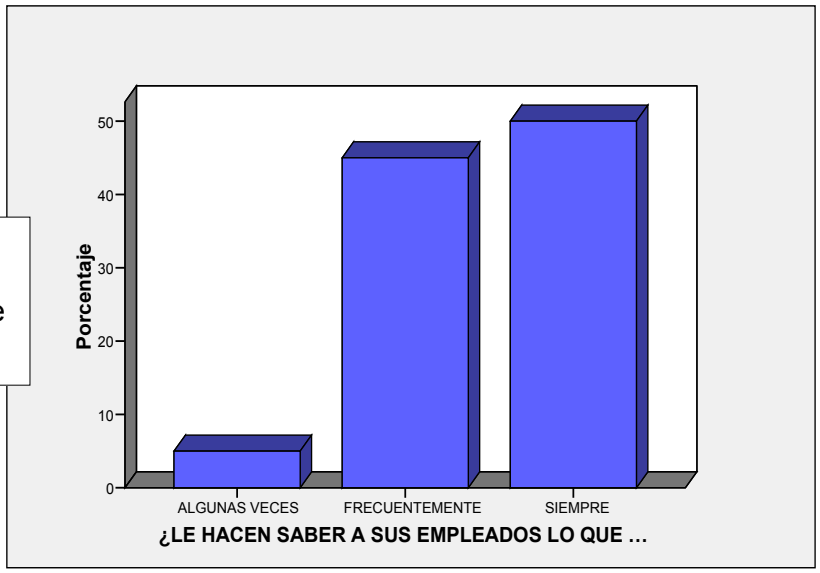
Gráfica 31 “Pregunta 52 ¿Felicitan a sus empleados cuando hacen un buen trabajo?”



Gráfica 31.1
¿Felicitan a sus empleados cuando hacen un buen trabajo?

Los gerentes consideran esencial el felicitar a sus empleados por haber realizado un buen trabajo alentándolos a que sigan así.

Gráfica 32 “Pregunta 53 ¿Le hacen saber a sus empleados lo que esperan de ellos?”



Gráfica 32.1
¿Le hacen saber a sus empleados lo que esperan de ellos?

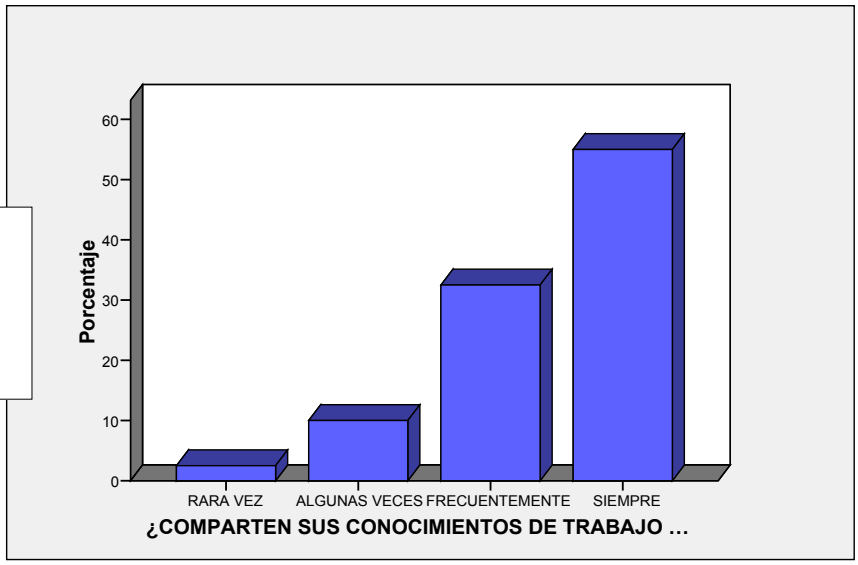
Los gerentes consideran importante el informarle a sus empleados lo que se espera de ellos.

Gráfica 33 “Pregunta 54 ¿Conocen bien el trabajo de sus empleados?”

Gráfica 33.1
¿Conocen bien el trabajo de sus empleados?

Los gerentes afirman conocer el trabajo que desempeña cada uno de sus empleados.

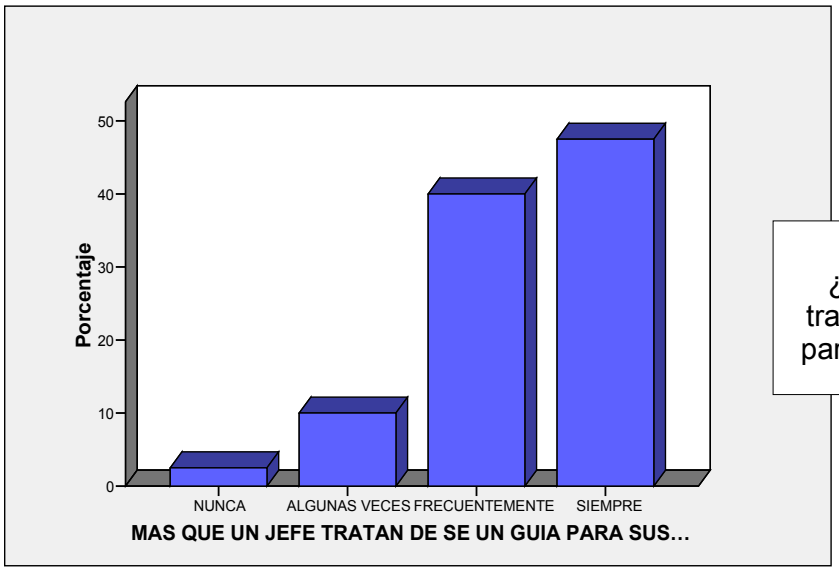
Gráfica 34 “Pregunta 55 ¿Comparten sus conocimientos de trabajo con los empleados?”



Gráfica 34.1
¿Comparten sus conocimientos de trabajo con los empleados?

En CPC, los gerentes buscan compartir sus conocimientos con sus empleados.

Gráfica 35 “Pregunta 56 ¿Más que un jefe tratan de ser un guía para sus empleados?”



Gráfica 35.1
¿Más que un jefe tratan de ser un guía para sus empleados?

En CPC los gerentes tratan de ser más un guía, que un jefe para sus subordinados.

Tabla 31 “Pregunta 57 Razones por las cuales el empleado abandona la empresa”

CLIMA LABORAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	5.0	5.0	5.0
	2	1	2.5	2.5	7.5
	3	1	2.5	2.5	10.0
	4	3	7.5	7.5	17.5
	5	6	15.0	15.0	32.5
	6	6	15.0	15.0	47.5
	7	8	20.0	20.0	67.5
	8	4	10.0	10.0	77.5
	9	3	7.5	7.5	85.0
	10	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

SEGURIDAD DE PERMANENCIA EN LA EMPRESA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	1	2.5	2.5	2.5
	4	2	5.0	5.0	7.5
	5	1	2.5	2.5	10.0
	6	2	5.0	5.0	15.0
	7	5	12.5	12.5	27.5
	8	12	30.0	30.0	57.5
	9	10	25.0	25.0	82.5
	10	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

FACILIDADES (LA RECIPROCIDAD EN CUANTO AL APOYO)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	3	7.5	7.5	7.5
	4	1	2.5	2.5	10.0
	5	3	7.5	7.5	17.5
	6	4	10.0	10.0	27.5
	7	7	17.5	17.5	45.0
	8	7	17.5	17.5	62.5
	9	12	30.0	30.0	92.5
	10	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

SUELDO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	9	22.5	22.5	22.5
	2	7	17.5	17.5	40.0
	3	11	27.5	27.5	67.5
	4	4	10.0	10.0	77.5
	5	6	15.0	15.0	92.5
	6	2	5.0	5.0	97.5
	7	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

DESARROLLO DENTRO DE LA EMPRESA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	2	5.0	5.0	5.0
	3	2	5.0	5.0	10.0
	4	11	27.5	27.5	37.5
	5	5	12.5	12.5	50.0
	6	5	12.5	12.5	62.5
	7	5	12.5	12.5	75.0
	8	5	12.5	12.5	87.5
	9	2	5.0	5.0	92.5
	10	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

HORARIO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	5.0	5.0	5.0
	2	15	37.5	37.5	42.5
	3	11	27.5	27.5	70.0
	4	7	17.5	17.5	87.5
	6	2	5.0	5.0	92.5
	7	2	5.0	5.0	97.5
	9	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ESTUDIOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	25	62.5	62.5	62.5
	2	6	15.0	15.0	77.5
	3	3	7.5	7.5	85.0
	5	2	5.0	5.0	90.0
	6	1	2.5	2.5	92.5
	7	1	2.5	2.5	95.0
	8	1	2.5	2.5	97.5
	9	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

SUPERACIÓN PERSONAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	5.0	5.0	5.0
	2	6	15.0	15.0	20.0
	3	5	12.5	12.5	32.5
	4	4	10.0	10.0	42.5
	5	8	20.0	20.0	62.5
	6	9	22.5	22.5	85.0
	7	2	5.0	5.0	90.0
	8	3	7.5	7.5	97.5
	10	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

SOBRECARGA LABORAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	2	5.0	5.0	5.0
	3	3	7.5	7.5	12.5
	4	7	17.5	17.5	30.0
	5	7	17.5	17.5	47.5
	6	4	10.0	10.0	57.5
	7	5	12.5	12.5	70.0
	8	3	7.5	7.5	77.5
	9	6	15.0	15.0	92.5
	10	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

PUESTO (EL NO TENER UN PUESTO FIJO)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	1	2.5	2.5	2.5
	4	1	2.5	2.5	5.0
	5	2	5.0	5.0	10.0
	6	5	12.5	12.5	22.5
	7	4	10.0	10.0	32.5
	8	5	12.5	12.5	45.0
	9	5	12.5	12.5	57.5
	10	17	42.5	42.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

"Jerarquía de las razones por las cuales el empleado abandona la empresa"

1. Estudios
2. Horario
3. Sueldo
4. Desarrollo dentro de la empresa
5. Sobrecarga laboral
6. Superación personal
7. Clima laboral
8. Seguridad de permanencia en la empresa
9. Facilidades (la reciprocidad en cuanto al apoyo)
10. Puesto (el no tener un puesto fijo)

Se observa que las principales razones de rotación de personal en CPC, son los estudios, seguido del horario de trabajo y el sueldo que se ofrece en la empresa.

10. Discusión

En la actualidad el país atraviesa por diferentes crisis tanto económicas como sociales que repercuten en la sociedad, siendo esto un problema para las empresas ya que son éstas las productoras de nuevos empleos, por consiguiente, es importante que se realice un proceso de reclutamiento y selección adecuado tal y como lo menciona Rohlander, Snell y Sherman (2001) quienes consideran que el reclutamiento y la selección de empleados constituyen dos de las más importantes funciones de cualquier organización. La salud y el bienestar de la organización dependen en gran medida de un flujo constante de elementos nuevos.

La investigación realizada, nos lleva a comprender que de acuerdo a la opinión de los gerentes sí existe relación entre el proceso de reclutamiento y selección de personal con el aumento en la rotación de personal en la empresa. A su vez se encontró que este proceso de reclutamiento y selección de personal no lo llevan a cabo los psicólogos.

Encaminando los resultados encontrados con la teoría general de sistemas en donde las empresas son sistemas que se forman por sistemas menores (diferentes departamentos de una empresa), pero que a su vez, forman parte de un sistema mayor, y que debe enfocarse a la misma metodología para buscar elementos para poder desarrollarse (Hernández y Rodríguez, 1998), se encontró que CPC (como sistema general) se ve afectado por los subsistemas que lo componen, particularmente en el de reclutamiento y selección de personal debido a que presenta deficiencias (se explicaran dichas deficiencias en el transcurso de este capítulo) en la forma en que lo aplican los gerentes que tienen a su cargo está área.

En base a los resultados encontrados, se puede decir que CPC como la mayoría de las empresas sí cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal, aunque de acuerdo con esta investigación éste no es el adecuado para

aplicarlo en base al modelo que plantea Zepeda (1999): vacante, requisición, perfil del puesto, reclutamiento, presolicitud, solicitud, entrevista inicial, evaluación técnica, evaluación psicológica, estudio socioeconómico, entrevista especializada, examen médico, conclusión, decisión y contratación.

En primer lugar se encontró que no todas las veces la empresa tiene destinado un gasto para esa área, esto se ve reflejado en que no se cuenta con fuentes de reclutamiento para poder activar tal proceso y mucho menos se realiza un estudio sobre el mercado de trabajo a su alrededor.

A su vez se detectó que la persona encargada de efectuar el proceso de selección de personal no cuenta con las herramientas o conocimientos necesarios para llevar a cabo estas funciones además de que dichas actividades no son realizadas por un psicólogo. Esta deficiencia es consecuencia de que la empresa no les brinda una capacitación para desempeñar mejor su puesto, ya que la mayoría de los gerentes comentaban que este proceso lo aprendían a base de imitación o bien por ensayo y error, sin saber que lo que están aprendiendo era lo correcto.

Debido a la falta de conocimiento en el proceso de selección particularmente en la entrevista, varios de los gerentes se enfocaban a realizar una entrevista dirigida sin darse y darle la oportunidad al candidato de interactuar y así conocerse un poco más. De hecho en la entrevista se trata de cubrir la mayoría de los elementos para ahorrarse otros tales como examen médico, exámenes psicotécnicos, exámenes de aptitudes, estudio socioeconómico, antecedentes laborales. Esto se vio reflejado a que un gran porcentaje de los gerentes confía en la pura aplicación de la entrevista para conocer a fondo a su candidato.

A su vez, se encontró que la forma en que seleccionan al candidato no es la idónea, ya que ellos utilizan la entrevista de contacto para seleccionarlo en lugar de utilizar la de competencias, la cual permite elegir al mejor candidato al puesto.

En cuanto al perfil del puesto, se encontró que existe una falta de análisis detallado de los procesos y procedimientos de trabajo tales como los problemas a los que se pueden enfrentar, los objetivos que se espera que logre, así como del estilo, los valores y las políticas organizacionales que le son inherentes (Spector, 2002). Contrastado lo anterior, en CPC se observa que hay una diversidad considerable en sus respuestas en relación al perfil, ya que aunque la empresa tiene uno establecido para que se utilice en los diferentes complejos, la realidad es otra, ya que cada gerente lo adapta de acuerdo a sus necesidades ocasionando que a veces no se contrate al mejor candidato para el puesto y aumente el índice de la rotación de personal.

Así como no existe un perfil del puesto, tampoco se tiene un perfil del reclutador, ya que como se mencionó anteriormente, el que realiza todo el proceso puede aplicarlo cualquier gerente sin que tenga una preparación.

Por otro lado, los gerentes consideran que el curso de inducción que se realiza en la empresa, no siempre cumple con el objetivo de adaptar al nuevo personal a su puesto de trabajo, ya que ellos consideran que la duración del curso no es la adecuada, teniendo como resultado que el candidato no pueda aprender las funciones que va a desempeñar en tan poco tiempo (de uno a tres días dependiendo de la demanda).

CPC por otro lado, es una empresa que le brinda un mayor peso a los aspectos administrativos, esto se ve reflejado en los procedimientos que utilizan para sus operaciones, debido a que es una empresa enfocada al servicio al cliente, los gerentes se enfocan a cuidar esa imagen y es por eso que ellos mismos tratan de demostrarle a sus empleados cómo se tienen que realizar esos procedimientos, siempre tratando de demostrar una actitud positiva hacia sus empleados para que estos reflejen esa actitud con los clientes.

En cuanto a la rotación de personal en CPC, se observan que se presentan diversas causas para abandonar su trabajo, aun cuando su contrato está vigente y la empresa requiere de sus servicios, activando el proceso de integración de nuevos empleados para que desempeñen las actividades de los puestos vacantes (Casique y López, 1994).

Por lo tanto se encontró que en la empresa si existe un antecedente para que suceda la baja del empleado, son las inasistencias injustificadas las más recurrentes, ocasionando que más adelante la mayoría de las bajas sean por retiro voluntario. Debido a que los gerentes mencionaron en los cuestionarios que ellos mismos le hacen saber a sus empleados que su desempeño no ha sido el esperado, o bien, que pueden ser dados de baja ocasionando cierta presión al empleado, llevándolo a que no se sienta cómodo en su trabajo y por ende lo abandone.

Por otro lado, se encontró que la empresa trata de brindarle lo necesario a los empleados para realizar sus actividades de la mejor forma, siendo los gerentes los encargados de potencializar al máximo las habilidades de los empleados, ya que ellos suelen estar al pendiente de los avances que tienen sus empleados en el trabajo, además muestran interés en compartir sus conocimientos a sus subordinados para obtener los objetivos impuestos por la empresa.

Los motivos por los cuales los empleados de CPC abandonan su trabajo, son los estudios, el horario de trabajo y el sueldo; ante esta situación la empresa tendría que modificar algunas características de su perfil, ya que un requisito es que sean estudiantes, a lo que lleva a una contradicción, ya que la mayoría de los empleados decide darle mayor importancia al estudio que al trabajo, o bien no tiene un horario adecuado que le permita desempeñar las dos actividades, sería importante que la empresa en este caso conozca cuáles son los interés de sus empleados para poder apoyarlos y así pueda disminuir la rotación de personal en cuanto a los estudios y el horario de trabajo (García, 1985).

En relación al salario, sería importante conocer si esta información se le proporciona al candidato durante la entrevista, o bien si se entera hasta que recibe su primer pago. Esto debido a que los gerentes comentan que uno de los motivos por los cuales renuncian los empleados es porque están inconformes con el sueldo.

11. Conclusiones

En la actualidad muchas de las empresas han dejado de potencializar el recurso humano con el que cuentan, esto se ve reflejado en que unas empresas han dejado de realizar cursos que permitan a sus empleados el tener un mejor conocimiento sobre las actividades que desempeñan. Las empresas ya dejaron de ver a los cursos como una inversión, ya que esto permitiría a sus empleados poder especializarse en su área de trabajo, sino más bien consideran que el dinero que pueden invertir en esas actividades es dinero perdido y que jamás lo recuperarán.

En el caso específico de CPC, es una empresa que ha dejado de invertir en el recurso más importante con el que cuentan: el recurso humano, esto fue expuesto por algunos gerentes con mayor antigüedad en la empresa ya que mencionaron que anteriormente la empresa les daba cursos a los responsables del área de recursos humanos, para que tuvieran un conocimiento acerca de las funciones que tenían que desempeñar. Estos cursos lamentablemente desaparecieron debido a que la empresa consideraba que se gastaba demasiado dinero en dichas actividades.

CPC por un lado trata de reducir sus gastos al eliminar todo tipo de cursos de especialización para los gerentes de recursos humanos, pero considero que al no tener gente con los conocimientos suficientes para poder llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal, lo que ocasionará será una mayor pérdida que no solo será económica, debido a que ya no contará con el personal que contrató sino que ahora tendrá que comenzar nuevamente dicho proceso para cubrir esa vacante.

La realidad de CPC es que está dañando sus finanzas y desaprovechando sus recursos humanos y económicos, motivos que ponen en riesgo su futuro, y por lo pronto, evitan su desarrollo empresarial, ya que la falta de un correcto análisis de

puesto y un perfil del reclutador ocasionan que el índice de rotación de personal aumente.

A su vez, se debe dejar de lado la idea errónea de que el proceso de reclutamiento y selección de personal es una fuerte pérdida económica para la empresa, y más bien verlo como una inversión. Muchas empresas dejan de aplicar estudios socioeconómicos, exámenes psicotécnicos, exámenes médicos, capacitaciones, para no gastar en estos rubros, y sería importante el poder llevar a cabo todo ello para poder conocer más a fondo sobre su candidato y tener una idea más exacta de cómo es en realidad.

Considero de suma importancia que el psicólogo debe de ser el encargado de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas debido a la formación que ha recibido ya que esto le permitirá hacer uso de sus conocimientos para poder seleccionar al mejor candidato.

Tal vez no se podrá conocer del todo al candidato en el proceso de reclutamiento y selección pero la tarea del psicólogo reclutador es tener las herramientas y los conocimientos necesarios para aproximarse a un escenario cercano de cómo es en realidad ese candidato y cómo será su desempeño en su puesto de trabajo.

La tarea que tiene el psicólogo en el ámbito industrial particularmente en el proceso de reclutamiento y selección de personal es de suma importancia, ya que el psicólogo es el primer contacto que tiene el candidato con la empresa, por ende, esté tiene que brindarle la confianza necesaria para que el candidato se sienta cómodo en el proceso. Aunado a esto, el psicólogo reclutador debe de contar con la habilidad necesaria para llevar a cabo este proceso (desde la publicación de la vacante hasta la contratación), es decir debe de tener los conocimientos necesarios para la aplicación de la entrevista, y pruebas psicológicas que ayudan a determinar si el candidato es el idóneo a ocupar la vacante, así mismo debe

contar con un gran criterio que le permita elegir al mejor candidato para la empresa.

A su vez, no se debe de olvidar que depende del psicólogo reclutador que se puedan potencializar al máximo las habilidades de los candidatos en el proceso de reclutamiento y selección, ya que esto permitirá elegir a la persona idónea al puesto logrando que más adelante no solo se dé un desarrollo empresarial optimo sino también un desarrollo personal para el candidato.

Finalmente, con los resultados que se obtuvieron en la investigación, existen temas que pudieran servir para utilizarse en futuras investigaciones, por ejemplo: sí existe un curso de inducción para adaptar al nuevo personal, ¿Por qué CPC no lo aprovecha para preparar adecuadamente a su personal y cumpla el objetivo de adaptarlos a su puesto de trabajo?, o bien, la importancia de contratar a una empresa que se encargue del reclutamiento del personal de acuerdo al perfil de puesto que tienen establecido.

12. Referencias Bibliográficas

- Alonso, J. (2002) Psicología. Mc Graw Hill. México.
- Angustias, M., Quirós, M., Zarco, V. (2009). Psicología del trabajo de las organizaciones y de los Recursos Humanos. Un área abierta a la reflexión. Psicología Pirámide. Madrid.
- Arias, F. (1998) Administración de Recursos Humanos. Trillas. México.
- Bernstein, D. y Nietzel, M. (1982). Introducción a la Psicología. Mc Graw Hill. México.
- Bohlander, Snell, Sherman. (2001). Administración de Recursos Humanos. Thomson Learning. México.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). Administración de recursos Humanos. Cenega Learning. México.
- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. Colombia.
- De Cenzo, D. y Robbins S. (2003). Administración de Recursos Humanos. Limusa. México.
- De Lucas, R. (1988). Técnicas de Dirección de Personal. Limusa. México.
- Dessler, G. (1991). Administración de Personal. Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Dolan, S., Valle, R., Jakson, S., Shuler, R. (2003). La gestión de los Recursos Humanos. Mc Graw Hill. España.

- Furnham, A. (2001). Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. Oxford. México.
- Garcia, M., Valdehrta, R., Jover, L. (2003). ¿Qué es la psicología del trabajo? Biblioteca Nueva. Madrid.
- Gilmer, H. (1963). Psicología Industrial. Mc Graw Hill. México.
- Grados, E. (1988). Inducción al Reclutamiento y Selección. Manual Moderno. México.
- Gomez, L., Balkin, D., Cardy, R. (2000). Gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall. España.
- Guillen, C. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. Mc Graw Hill. Madrid
- Hardy, L.T. (1999). Historia de la Psicología (4ta. Ed. 1ra. Reimp). Prentice Hall. México.
- Hernández y Rodríguez. (1998). Introducción a la Administración. Mc Graw Hill. México.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (2004). Administración en las organizaciones: enfoques de sistemas y contingencias. Mc Graw Hill. México.
- Korman, A. (1978). Psicolgía de la Industria y de las Organizaciones. Ediciones Marova. Madrid.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). Psicología Industrial. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. Mc Graw Hill. México.
- Muchinsky, P. (2007). Psicología aplicada al trabajo. Thomson Learning. México.

- Peña, B. (1985). La Psicología y la empresa. Editorial Hispano Europea. España.
- Peña, B. (1999). Psicología y la empresa: El factor humano. Editorial Hispano Europea. Barcelona.
- Rodríguez, A. (1998). Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Ediciones Pirámides. Madrid.
- Schultz, D. (1985). Psicología Industrial. Mc Graw Hill. México.
- Schon, E. (1982). Psicología de la Organización. Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Spector, P. (2002). Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y práctica. Manual Moderno. México.
- Tortosa, F. (1998). Una Historia de la Psicología Moderna. Mc Graw Hill. España.
- Tortosa, F. y Civera, C. (2006). Historia de la Psicología. Mc Graw Hill. España.
- Vargas, E. (2007). Psicología Industrial. Apuntes para un seminario. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. México.
- Victoria, S. (2000). Selección de Personal. Paidos. Buenos Aires.
- Werther, W. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw Hill. México.
- Zepeda, F. (1999). Psicología Organizacional. Pearson. México.