



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO AL PERFIL EDUCATIVO,
ENFOCADO A LAS NECESIDADES DEL COLEGIO BUCKINGHAM
COATZACOALCOS, VERACRUZ.**

TESIS PROFESIONAL

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:
ELSY ADRIANA PÉREZ VERA**

**ASESOR :
LIC. ADRIÁN PORFIRIO MÉNDEZ FERNÁNDEZ**

COATZACOALCOS, VERACRUZ

ENERO 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimiento

Le doy gracias a mis padres por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un gran ejemplo a seguir.

Le agradezco a mi madre Matiana Vera Arrieta por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizaje, experiencias y sobre todo felicidad.

Índice

CAPITULO I INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Objetivo	
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	4
1.4 Pregunta de investigación	4
1.5 Justificación.....	5

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Reclutamiento	6
2.1.1 Reclutamiento Interno	13
2.1.1.1 Ventajas Del Reclutamiento Interno	13
2.1.1.2 Desventajas Del Reclutamiento Interno	14
2.1.2 Reclutamiento Externo	15
2.1.2.1 Técnicas Utilizadas En El Reclutamiento Externo	15
2.1.2.2 Ventajas Del Reclutamiento Externo	16
2.1.2.3 Desventajas Del Reclutamiento Externo	17
2.1.3 Reclutamiento Mixto	18
2.1.4 El Proceso De Reclutamiento.....	19
2.1.4.1 Medios De Reclutamiento	19
2.2 Selección De Personal	19
2.2.1 La Selección Como Proceso De Comparación	20

2.2.2 La Selección Como Proceso De Decisión	20
2.2.3 Bases Para La Selección De Personas.....	21
2.2.4 Recolección De Información Acerca Del Cargo	21
2.2.5 Elección De Las Técnicas De Selección	23
2.2.6 Etapas De La Entrevista De Selección.....	25
2.2.7 Análisis Y Diseño Del Puestos	26
2.2.8 Instrumentalidad De Pruebas Psicotécnicas En El Proceso De Selección Y Categorías Que Se Distinguen Entre Ellas.....	33
2.2.9 Bases Técnicas De Selección De Personal	35
2.2.10 Elección De Las Técnicas De Selección	36
2.2.10.1 Etapas De La Entrevista De Selección.....	38
2.2.10.2 Pruebas De Conocimiento O De Capacidad	40
2.2.10.3 Pruebas Psicométricas.....	41
2.2.10.4 Pruebas De Personalidad.....	42
2.2.10.5 Técnicas De Simulación	43
2.2.11 Cambios de los enfoques tradicionales de administración de personal	43
2.3 Sistema de recursos humanos en el Buckingham.....	53
2.3.1 Diseño y Análisis de puestos en el Buckingham	57
CAPITULO III: METODOLOGÍA	
3.1 Enfoque metodológico.....	61
3.2 Tipo de estudio.....	61
3.4 Método Teórico	62
3.4 Procesamiento de la información	62

CONCLUSIONES.....	63
PROPUESTA PSICOLÓGICA.....	64
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	69

CAPITULO I INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

En la historia de desarrollo de la sociedad, el hombre siempre ha sido ente indicador, promotor y de mantenimiento del progreso general, resaltando el rol que ha desempeñado en el proceso productivo. De ahí se deriva la importancia de seleccionar personal capacitado, para cumplir eficazmente las funciones y actividades que le sean asignadas.

Las organizaciones tienen la necesidad de integrar trabajadores que sean capaces de hacerlas prósperas, las personas por igual manifiestan su deseo de labor en aquellas que más se identifiquen con la satisfacción de sus propias necesidades, permitiéndose unificar esfuerzos para el logro de objetivos organizacionales e individuales. Surge así el propósito de captar aquellos individuos que presenten determinadas características que les permitan ejecutar con menos esfuerzos y una mayor eficiencia los diversos trabajos presentes en la organización.

Uno de los pasos fundamentales en la ejecución de una política de personal en cualquier organización es suministrar personal calificado, con la finalidad de obtener éxito en el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales. Sin embargo, es necesario revisar las funciones de reclutamiento y selección de personal, debido a la repercusión que tiene la adecuada aplicación de estos procesos en el futuro desempeño del recurso humano.

Lo anteriormente señalado permite destacar la importancia de realizar un análisis óptimo del proceso de reclutamiento y selección de personal, donde se evalúe la potencialidad física y mental del solicitante, así como su aptitud para el trabajo, personalizado para satisfacer las necesidades del Colegio Buckingham, con el fin de aprovechar y establecer desde el comienzo las pautas de un trabajo en equipo y eficaz, con el reclutamiento del personal adecuado.

1.2 Planteamiento del problema

Todas las organizaciones indistintamente de su estructura, tamaño y finalidad atraviesan la difícil tarea de obtener la mejor utilización de los recursos que disponen, entre las cuales, los más relevantes son los financieros, tecnológicos, materiales y humanos. Los recursos humanos tendrían la responsabilidad de administrar los otros recursos disponibles para poder alcanzar los objetivos preestablecidos.

El funcionamiento máximo de la empresa, dependerá de que cada posición que exista dentro de la misma, esté ocupada por la persona mejor calificada para desempeñarla; pero esta óptima situación tendrá dificultad en lograrse si no se parte en primer lugar, con un proceso de selección de personal que logre al mayor número de personas a fin de ser sometidas a la prueba de selección establecida, con el objetivo de encontrar el más adecuado según los requisitos del puesto de trabajo.

Es evidente que el proceso de reclutamiento y selección de personal es la primera fase que se realiza para solicitar nuevo personal para la organización con la finalidad de revisar los requisitos exigidos por el cargo para ocupar una vacante.

En tal sentido a través de la presentación de este trabajo de grado se pretende hacer un análisis del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo que formará parte de la empresa Buckingham al igual se pretende armar un programa especial y eficaz para de esa manera poder contar con el personal más idóneo y prestar un mejor servicio a los clientes que soliciten de sus servicios.

Dicho trabajo consta de los siguientes capítulos:

Capítulo I: denominado EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES donde se señala el Planteamiento y delimitación del problema, Justificación e importancia de la investigación, los objetivos generales y específicos y la definición de términos.

Capítulo II: Identificado como MARCO TEORICO se refiere a la evolución histórica del problema, bases teóricas específicas del problema, identificación de la empresa.

Capítulo III: denominado como MARCO METODOLOGICO y destaca los siguientes aspectos: Tipo de Investigación, nivel de investigación, población, muestra, técnicas de recolección de datos

Conclusiones y recomendaciones.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar un programa de selección del personal basado en las necesidades del puesto tomando un enfoque psicológico, con el fin de mejorar el reclutamiento del personal en el Colegio Buckingham.

1.3.2 Objetivos específicos

- Elaborar una adecuada selección de personal, mediante las técnicas utilizadas y con la complementación de nuevas técnicas
- Evidenciar áreas de conflicto en el aspecto de personalidad que presentan los vacantes a través de la entrevista y las pruebas psicológicas.
- Enfocar la selección de personal hacia un crecimiento empresa.

1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Qué beneficios traería consigo la implementación de un programa de selección de personal con enfoque psicológico en el Colegio Buckingham?

¿Qué tanto se puede mejorar la selección de personal en el Colegio Buckingham?

1.5 JUSTIFICACIÓN

La elaboración de este trabajo surge de la necesidad de darle un giro diferente a la contratación, ya que el Colegio Buckingham se centra en las nuevas técnicas de educación y teorías que se van implementando en los programas educativos, que permitan estar actualizados en ese aspecto y que el personal contratado sea el adecuado en los diferentes niveles educativos que son kínder, primaria, secundaria y preparatoria.

El tomar en consideración la contratación de los nuevos trabajadores, en aspectos internos como valores, moral, creencias religiosas, situaciones familiares, enfermedades o problema significativo, son los fundamentos para implementación de estrategias que puedan fusionar la ética de la empresa tanto como la del trabajador y funcionar en beneficio de ambas.

Conjuntamente, a las herramientas necesarias para preparar a los alumnos, en cuanto a los conocimientos que serán de por vida, la selección de personal debe influir en forma significativa en desarrollar las capacidades intelectuales al máximo mezclando el crecimiento social y reforzando los valores que se requiere estimular en cada alumno así cumpliendo el labor que se dará dentro del Colegio ante los alumnos, padres de familia, colegas o jefe inmediato.

El poder analizar cómo se encuentra un trabajador en el aspecto psicológico permite proyectar el desempeño que tendrá ante las dificultades que se le puedan presentar en el ambiente laboral, y que sin duda alguna, sabrá afrontar, siempre que haya recibido la formación necesaria en desarrollo humano.

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1 Reclutamiento

Desde tiempos remotos se puede conocer a través de la historia, que el hombre hacía selección de los individuos por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios. Por ejemplo en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Al paso del tiempo se evoluciona hacia una selección más adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, pero no es sino en los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres.

Antes de efectuar un análisis completo de la Administración de Personal, es necesario tratar diversos problemas de terminología, cuando se trata de definir la disciplina y práctica de la Administración de Personal, se encuentran varias complicaciones semánticas y definición, muchos de estos problemas se deben a la dificultad de diferenciar la dirección y administración de personal.

Definición de Administración

En términos generales se ocupa de la planeación, organización, control, integración, dirección, motivación, comunicación y toma de decisiones que realiza una empresa para coordinar los diversos recursos, a fin de crear eficazmente algún producto o servicio.

Las actividades o funciones que desempeñan los administradores son tema de debate y conjeturas, pero tradicionalmente están a su cargo los procesos de planeación, organización y control. La administración está relacionada con los diversos recursos o insumos de la organización.

Aunque se pueden proponer muchas definiciones de administración general, cualquier definición debe contener cuatro elementos:

- a) Determinación de las actividades o procesos de la administración general.
- b) Determinación de los recursos o insumos de la organización.
- c) Objetivos predeterminados de la empresa.
- d) Un medio de coordinación completa.

La palabra administración y muchos de sus derivados se aplican usualmente como:

- Un conjunto de procesos
- Un grupo de personas
- Una disciplina o área de estudios
- Una carrera

Como conjunto de procesos, la administración se refiere a las actividades de planeación, organización y control de una empresa.

Sub Área de Personal

La Administración de Personal es una sub-área de la administración general. El término personal se entiende con referencia a las actividades humanas de la administración general, es decir, que la administración de personal se relaciona básicamente con la fuerza de trabajo o el "personal".

Terminología de Personal

En el campo de la Administración de Personal hay muchos conceptos estrechamente ligados, y hasta cierto grado, representan una terminología intercambiable. Por ejemplo Personal, Administración de Personal, Dirección de Personal, Relaciones con el empleado y relaciones industriales tienen poca diferencia en su significado.

Por lo común, se usa el término administración de personal, puesto que es el más comprensible.

Básicamente, el término Administración de Personal se ha venido usando para referirse a las actividades del personal dentro de una institución pública no lucrativa; y la frase dirección de personal o relaciones industriales se han reservado para identificar las actividades del personal dentro de un sector económico privado, cuyo objetivo es obtener utilidades.

La Administración de Personal pone énfasis en la función de integración, la que se ocupa del reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos (Fuerza de Trabajo) por y dentro de una empresa.

Evolución de la Función de Personal

La evolución histórica de la función de personal es inseparable de la evolución histórica de la humanidad. Todos los acontecimientos que forman la historia han tenido cuando menos cierto efecto en la naturaleza evolutiva de las relaciones con los empleados.

El estudio de la evolución histórica de personal es dialéctica en el sentido de que está estrechamente entrelazada y asociada con las épocas y acontecimientos históricos. Los acontecimientos sociales, económicos, políticos, tecnológicos y culturales que han dejado su huella en la historia, en general también han influido al

menos indirectamente en la naturaleza, el desarrollo y el panorama de la administración de personal.

Principales Movimientos Modernos que influyen en la Administración de Personal

- a) La Revolución Industrial
- b) El Desarrollo del Sindicalismo
- c) La época de la Administración Científica
- d) La época paternalista
- e) La época de la Psicología Industrial
- f) La época de las Relaciones Humanas
- g) La época del Conductismo
- h) El Surgimiento de Especialista en Personal

La Revolución Industrial

A esta época se la le ha denominado Revolución “Industrial” debido a los cambios que hubo en este tiempo y al efecto que tuvo sobre la sociedad en general dentro de los sectores económicos. Se introdujeron nuevos métodos y técnicas fabriles que cambiaron radicalmente los procesos de producción industrial.

Caracterización de la Revolución Industrial

- La división y especialización del trabajo
- Producción en masa y ensamblaje
- Automatización

- Eliminación de trabajos físicos pesados
- Surgimiento de científicos e ingenieros
- Desarrollo de sistema y control

Todos estos avances están estrechamente relacionados y han evolucionado de manera conjunta. La división y especialización del trabajo han permitido al trabajador convertirse en experto en algún área menor de producción. Esto ha conducido a desarrollar habilidades específicas que condujeron a incrementar la cantidad y la calidad del producto.

Desarrollo del Sindicalismo

Poco después del advenimiento del sistema fabril se empezaron a reunir grupos de trabajadores para estudiar los intereses y problemas mutuos. Inicialmente analizaron el número de horas de trabajo y las deficientes condiciones de trabajo. Sin embargo, el tiempo extra se convirtió en el punto central de las condiciones económicas. Lo más importante fue la tasa salarial de los trabajadores. Después se le dio más énfasis a los problemas económicos en lo referente a las prestaciones y servicios al empleo.

La Época de la Administración Científica

Los psicólogos industriales fueron los primeros investigadores que evaluaban el trabajo individual y la diferenciación de los empleados. Tal vez el cambio más significativo que produjeron los psicólogos industriales fue la producción de pruebas dentro de la rutina normal de las prácticas de personal industrial.

En el análisis de los requerimientos de trabajo y de las cualidades del trabajador condujeron también al estudio de procedimientos y entrenamientos del empleado.

Las contribuciones más importantes de la psicología Industrial a la práctica profesional de personal consiste en las pruebas de personal, entrevistas, evaluación de las aptitudes, períodos de aprendizaje, entrenamiento, estudios de la fatiga y monotonía, seguridad, análisis del trabajo e ingeniería humana.

Época Paternalista

Este movimiento paternalista intentó mejorar las condiciones educativas, sociales, higiénicas y físicas de la clase trabajadora. Los primeros programas paternalistas incluían prestaciones para la salud, baños, casilleros, cuartos para tomar el almuerzo, instalaciones recreativas, escuelas, bibliotecas, seguro colectivo y programas de pensión, estipulaciones legales de ayuda y ahorros.

Época de la Psicología Industrial

Las épocas de la administración científica y de la psicología industrial tienen común la investigación sistemática de los procedimientos y métodos empleados dentro de la empresa privada.

Los psicólogos industriales fueron los primeros investigadores que evaluaban el trabajo individual y la diferenciación de los empleados. Tal vez el cambio más significativo que produjeron los psicólogos industriales fue la producción de pruebas dentro de la rutina normal de las prácticas de personal industrial.

Época de las Relaciones Humanas

Estuvo encabezada por Elton Mayo, Fritz Roethlisberger y W. J. Dickson de la escuela de administración de la universidad de Harvard. Originalmente el estudio fue sobre ingeniería, experimento típico de la época de la Administración Científica. Se aplicaron variables técnicas y científicas para determinar sus efectos sobre la productividad.

Ellos concluyeron que los factores sociales y humanos, eran los que producían el fenómeno de la productividad y no las variables físicas, como resultado de este experimento, se empezó a analizar la productividad del empleado bajo bases de conducta tales como equipos de trabajo, participación, cohesión, lealtad y compañerismo en lugar de emplear alternativas de ingeniería.

Época del Conductismo

En esta época se estudiaron los factores de comportamiento de los humanos, pero también se acentuó la importancia de la investigación científica y la verificación de datos.

Los revisionistas evitaron el enfoque externo de ingeniería o de Administración Científica, pero no se dedicaron por completo al otro extremo el cual consideraba a los factores de las relaciones humanas como las únicas variables principales que influían en la vida institucional y en el desempeño de la organización.

Surgimiento de Especialistas de Personal

Una vez implantado el sistema fabril y que la economía llegó a cierto nivel de industrialización, el crecimiento de las empresas obligó a que éstas dedicaran por lo menos parte de su tiempo y esfuerzo al logro de determinadas tareas especializadas. A medida que crece la empresa y llega a tener varios cientos de empleados, se produce la necesidad de crear nuevos puestos para efectuar tareas que hasta entonces no requerían tiempo completo.

2.1.1 Reclutamiento Interno

Es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la ubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (Movimiento Diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencias de personal.
- Ascensos de personal.
- Transferencias con ascenso de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de “profesionalización” (Carreras) de personal.

2.1.1.1 Ventajas del Reclutamiento Interno

1. Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado.
2. Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa.
3. Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita período experimental.
4. Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.

5. Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces solo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.

6. Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

2.1.1.2 Desventajas del Reclutamiento Interno

1. Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender, por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar y motivación suficiente para llegar allí.

2. Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.

3. Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Lawrence Meter denomina “principio de Peter”: Las empresas, al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.

4. Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que estos, al convivir solo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.

5. No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

2.1.2 Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

2.1.2.1 Técnicas Utilizadas en el Reclutamiento Externo

1. Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento: Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento.

2. Candidatos presentados por empleados de la empresa: también es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo.

3. Carteles o anuncios en la portería de la empresa: es un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependan de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc.

4. Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales: Sirve más como estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

5. Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa – escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa: Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.

6. Conferencias y charlas en universidades y escuelas: Destinadas a promoverla la empresa y crear una actitud favorable descubriendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales (Películas, diapositivas, entre otros).

7. Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua: En algunos casos, estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que tienen mayor cobertura que si operan por separado.

8. Viajes de reclutamiento a otras localidades: Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades.

9. Anuncios en diarios o revistas: El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos.

10. Agencias de Reclutamiento: Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, ha surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio o bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial.

2.1.2.2 Ventajas del Reclutamiento Externo

1. Trae nuevas experiencias a la organización.

2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.

3. Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

2.1.2.3 Desventajas del Reclutamiento Externo

1. Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el envío a la selección y a los exámenes médicos y la documentación, así como en la liberación del candidato respecto de otro empleo y en preparar el ingreso.

2. Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, entre otros.

3. En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocido y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.

4. Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que este percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional.

5. Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, al actuar sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

2.1.3 Reclutamiento Mixto

Una empresa nunca hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- a. Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no de los resultados deseables. La empresa está más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa requiere personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo.
- b. Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
- c. Reclutamiento externo y reclutamiento interno “simultáneos”. Caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, sea a través de entrada (INPUT) o a través de la transformación de sus recursos humanos.

2.1.4 El Proceso de Reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla.

2.1.4.1 Medios de Reclutamiento

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos explorados por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

2.2 Selección de Personal

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Este y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: Consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a. Adecuación del hombre al cargo.
- b. Eficiencia del hombre en el cargo.

2.2.1 La Selección como Proceso de Comparación

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: Los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante de un cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministra el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

2.2.2 La Selección como Proceso de Decisión

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar un cargo vacante.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- a. Modelo de Colocación: Cuando no contempla el rechazo. En este modelo hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, el candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.
- b. Modelo de selección: Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo por proveer; pueden ocurrir dos alternativas: Aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y solo uno de ellos podrá ser aceptado.

c. Modelo de clasificación: es el enfoque más amplio o situacional. En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los candidatos con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante. Ocurren dos alternativas para el candidato: puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes, hasta que estos se agoten; de ahí la denominación de clasificación.

Flujograma de un Proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos, según el Modelo de Selección de Personal

2.2.3 Bases para la Selección de Personas

Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo.

2.2.4 Recolección de Información Acerca del Cargo

La recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse de cinco maneras:

1. Descripción y Análisis del Cargo: Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis empleado,

lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo para que el proceso de selección se centre en ellos.

2. Aplicación de la Técnica de los Incidentes Críticos: Consiste en que los jefes directos anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo.

3. Requerimiento de Personal: Verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo.

4. Recolección de Información Acerca del cargo, base del Proceso de Selección

5. Recolección de información acerca del cargo

ELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN DEL ASPIRANTE

. Análisis Del Cargo

Técnicas de los incidentes críticos

Requerimiento de personal

Análisis del cargo en el mercado

Hipótesis de trabajo

Ficha de especificaciones o profesio- gráfica

Entrevistas

Pruebas de conocimientos o de capacidad

Pruebas Psicométricas

Pruebas de personalidad

Técnicas de Simulación

2.2.5 Elección de las Técnicas de Selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos:

1. Entrevista de selección:

Dirigida: Con formato establecido

No dirigido: Sin formato o libro

2. Pruebas de conocimiento

O capacidad

General: de cultura general de idiomas

Específica: de cultura profesional de conocimiento

3. Pruebas psicométricas:

De aptitudes:

General

Específicas

4. Pruebas de personalidad : [Expresivas
Proyectivas
Invetarios

5. Tecnicas de simulacion: Psicodrama
Dramatizacion: Role-playing

Nota: Entrevistas de Selección: Es la Técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas.

Las tecnicas de simulacion son requeridas a veces, por jemplo en relacion a la selección de personal en una escuela se hace una clase prueba, en la cual los conocimientos y la forma de atender y explicar se ven reflejadas a todo momento.

2.2.6 Etapas de la Entrevista de Selección

1. Preparación: La entrevista no debe ser improvisada ni hecha a la carrera. La entrevista tendrá un tiempo definido y requiere cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

™ Los objetivos específicos de la entrevista: que se pretende con ella.

™ El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuado para alcanzar los objetivos.

™ Lectura preliminar del currículum vital del candidato por entrevistar.

™ La mayor cantidad posible de información sobre el candidato por entrevistar.

™ La mayor cantidad posible de información acerca del cargo por proveer y las características esenciales exigidas por el cargo.

2. Ambiente: Preparar el ambiente es un paso del proceso de la entrevista que merece un realce especial para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar la entrevista. El ambiente del que hablamos es de dos tipos:

™ Físico: El local de la entrevista, debe ser confortable y estar destinado solo a ese fin, sin ruidos ni interrupciones.

™ Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial. No debe existir recelos o temores, ni presiones de tiempo, ni coacciones o imposiciones.

3. Desarrollo de la Entrevista: La entrevista propiamente dicha es la etapa fundamental del proceso que se obtiene la información que ambos actores, entrevistador y candidato desean.

4. Terminación de la Entrevista: La entrevista debe ser abierta y desarrollarse libremente, sin obstáculos ni timideces.

5. Evaluación del Candidato: A partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.

2.2.7 Análisis y Diseño del Puestos

Collins & Smith (1998) consideran que:

El análisis del trabajo representan una herramienta muy útil, ya que enlaza otras funciones de la administración de los recursos humanos entre estas están las de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, promoción y administración de sueldos y salarios. Es importante el análisis de este punto ya que en base a ello podemos conocer la estructura de la organización y mediante ella el funcionamiento de cada puesto.

De lo anteriormente planteado en la cita se puede decir que el análisis del puesto es el proceso de obtener información sobre los puestos a fin de definir sus deberes tareas o actividades. Cuando finaliza el estudio de los puestos de trabajo se da la descripción de las actividades que involucra dicho puesto. Los gerentes de recursos humanos usan estos datos para desarrollar las descripciones y especificaciones del puesto.

El proceso de análisis de puestos se da en primer lugar mediante un levantamiento de información para recabar datos del puesto como tareas normas de desempeño, las responsabilidades, el conocimiento requerido, la experiencia necesaria, los deberes y los equipos utilizados en el desarrollo de trabajo, toda esta información es levantada por el analista del puesto con los empleados directamente o supervisores mediante entrevistas cuestionarios, observación directa, registros, el analista debe tener especial cuidado al momento de realizar las entrevistas buscando varias fuentes y además aprender sobre los puestos al momento de observar las actividades de quienes lo realizan.

Como consecuencia del análisis y de la información recopilada por el analista de puestos se obtiene las descripciones y especificaciones del puesto, para ser aplicadas en otras funciones de la administración de los recursos humanos como:

Cortés (1998) con relación al Reclutamiento considera que: Los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto para las posiciones que han de cubrir. Una especificación del puesto es una declaración de los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona para desempeñar el trabajo". (p.32)

Del planteamiento central de la cita anterior es importante destacar que las personas o funcionarios que le corresponde reclutar a un personal determinado, deben estar en conocimiento previo de las características del puesto que va a ocupar el individuo. Esto es a los efectos de poder desarrollar esta actividad de manera coherente con la misión de la organización.

En este mismo orden de ideas también se puede destacar la situación referida a Capacitación y Desarrollo. De ellas se puede hacer la siguiente consideración, que cualesquiera discrepancias entre los conocimientos habilidades y capacidades demostradas por la persona que desempeña un puesto y los requerimientos que aparecen en la descripción y especificación del mismo, brindan pistas respecto a las necesidades de capacitación.

En cuanto a la promoción hay que destacar que; el desarrollo profesional como parte de la función de capacitación, tiene que ver con la preparación de los empleados para su promoción a puestos en que sus capacidades puedan aprovecharse al máximo. Los requerimientos formales de aptitudes que se establecen para puestos de alto nivel, sirven para detectar la cantidad de capacitación y desarrollo necesaria para que los empleados escalen hasta tales puestos.

Por su parte de la Evaluación del Desempeño puede decirse que: Los requerimientos de la descripción de un puesto brindan criterios para evaluar el desempeño de la persona que lo realiza. No obstante, los resultados de dicha evaluación podrían revelar que ciertos requerimientos establecidos para un puesto no son del todo válidos.

Una relación importante que debe plantearse es la vinculada con la Administración de Sueldos y Salarios. Desde la perspectiva plantea Smith (1998) que: “Para determinar el nivel de retribución por el desempeño del puesto, el valor relativo es uno de los factores importantes, el valor es determinado dependiendo del grado de responsabilidad, habilidades y esfuerzo requerido”.

La idea central que se esboza en la cita anterior es que el sueldo o salario va a depender del grado de responsabilidad, habilidades y esfuerzos que haga o muestre el personal en el trabajo en cuestión.

Por otra parte Richard Hackman (1998) hace una clasificación en el diseño de trabajo en los siguientes términos:

Variedad de habilidades; habilidades para ser llevado a cabo incluyendo el uso de talentos personales; Identidades de la tarea; grado con que requiere ser conocido de o principio a fin; Significado de la tarea; Impacto sustancial en la vida de otros; Autonomía; Libertad, independencia y discreción en el desarrollo de los mismos; Realimentación del trabajo; el trabajo provee una manera directa y clara la efectividad del desempeño.

Cabe decir que con relación a los planteamientos señalados en la cita que a la hora de diseñar el plan de trabajo en la empresa o institución debe hacerse un conjunto de evaluaciones a los efectos de poder obtener los mejores resultados, por ello la clasificación que se hace.

Con relación al reclutamiento y selección de personal es un aspecto muy importante en la gerencia de recursos humanos ya que a través de esta función se encuentra el personal idóneo y calificado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El reclutamiento es el proceso de encontrar al personal calificado y encaminarla a trabajar con la compañía, durante este proceso se informa a los solicitantes respecto a las actitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

El reclutamiento puede darse en el interior de la organización como buscar potencial afuera de ella, eso dependerá de la disponibilidad de personal, de la política de la empresa y de las habilidades necesarias para cubrir con la vacante.

Ohiggin's (1999) con relación al reclutamiento reflexiona en torno a las ventajas que plantea dicho procedimiento en los siguientes términos:

Menor costo, ya que aprovecha la inversión realizada en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.; Buena imagen de la organización; resulta atractivo y sirve como factor motivante del personal dentro de la organización;

Beneficia el clima de la organización, las promociones sirven para recompensar a los empleados por su desempeño anterior y debe motivar a continuar esforzándose para lograr los objetivos de la organización.

De la cita anterior se puede desprender que el procedimiento de reclutamiento de personal es importante debido al hecho que permite entre otros elementos la convocatoria de individuos con ciertas habilidades y destrezas acerca de un cargo en particular. También se puede decir que en este proceso se pueden considerar algunos métodos en el procedimiento interno de reclutamiento interno. Entre ellos destacan los siguientes:

Los métodos para la Selección de Personal Interno son:

™ Publicidad de posiciones vacantes.

™ Periódicos internos; mediante boletines y publicaciones mensuales

™ Referencias de los empleados; Algunas empresas dan incentivos por emplear candidatos que fueron referidos por otro empleado.

™ Inventario de habilidades; información o datos referente a las habilidades del candidato.

En cuanto a la Selección de Personal Externa puede darse por diversas fuentes como:

Anuncios; este es uno de los métodos más comunes para atraer a los solicitantes, los periódicos y las revistas son los medios de mayor uso pero dentro de este esquema también se encuentran: radio, televisión los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico.

™ Agencias de empleo; son compañías dedicadas al reclutamiento de personal.

™ Instituciones educativas, reclutamiento de nuevos talentos o personas recién graduadas.

™ Organizaciones Profesionales, sindicatos.

Plantea Cortés (1998) que: “Las características de este tipo de Selección de Personal es que es un método más complejo, que implica mayores costos, así como también mayor variedad de candidatos”.

Al respecto se puede decir que el reclutamiento de los grupos específicos, ello está regulado por ley y obligan a los empleadores a realizar un esfuerzo positivo para reclutar y promover a los miembros de las clases protegidas, de modo que su representación en todos los niveles de la organización se aproxime a la proporción existente en el mercado laboral. También se puede decir que la selección es el proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados estos pasos envuelve la evaluación de los candidatos en una variedad de dimensiones, que van desde lo concreto y calculable hasta lo abstracto y personal. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

El proceso de selección conlleva a la evaluación mediante diferentes tipos de exámenes estos pueden ser: aptitud o habilidad potencial, habilidad mental o inteligencia, personalidad (inteligencia emocional), intereses habilidad física. Abuso de sustancias controladas, conocimiento o aprovechamiento.

De manera tradicional, las entrevistas de selección han desempeñado un papel muy importante en el proceso de elección de candidatos; tanto que es raro encontrar un caso en que se haya contratado a algún empleado sin algún tipo de entrevista. Según el tipo de puesto, quizá los solicitantes sean entrevistados por una persona, por miembros de un equipo de trabajo o por otras personas de la organización.

Entre los diferentes escenarios de la entrevista pueden darse de uno a uno, por video conferencia, en panel o grupo dependiendo de la política de la empresa en el proceso de selección. Las entrevistas de selección difieren de acuerdo a los métodos que se utilizan para obtener información y descubrir las actitudes y sentimientos de un solicitante.

La diferencia más significativa se encuentra en la cantidad de estructura, o control, que ejerce el entrevistador. En la entrevista altamente estructurada, el entrevistador determina el curso que ésta seguirá a medida que se formula cada pregunta. Otro

tipo de entrevista puede ser la basada en el comportamiento, no directa (preguntas no relacionadas al trabajo a desempeñar pero evaluativas) como situacional o de problema (resolución de un caso hipotético).

Luego que se han evaluado y entrevistado a todos los candidatos la decisión final generalmente recae sobre el gerente o supervisor en necesidad, este selecciona al candidato más cualificado y se le hace una oferta de empleo, que puede ser hecha por el departamento de recursos humanos o el mismo. En ese instante se discute el sueldo, los beneficios la fecha de comienzo y se le comunica acerca de las políticas seguidas acerca de las pruebas físicas de dopaje y se le da un tiempo razonable para que evalúe y tome una decisión final. Los candidatos que no fueron elegidos deberán informárseles acerca de la decisión final.

2.2.8 Instrumentalidad de Pruebas Psicotécnicas en el Proceso de Selección y Categorías que se distinguen entre ellas.

Una de las primeras pruebas para selección de personal es la de Aptitud Mental de Auto Adaptación de Otis. Su aplicación es muy común en países industrializados. Es una prueba de inteligencia y proporciona una apreciación del desenvolvimiento mental de un candidato, de su capacidad para adaptar conscientemente su pensamiento a nuevas exigencias. También, permite medir la capacidad en diferentes áreas de acción u oficios como en el caso de oficinistas, operadores de máquinas, trabajadores en línea de montaje y demás personal de inspección.

Esta prueba correlaciona moderadamente el éxito del aprendizaje de la tarea y la facilidad de adaptación inicial, pero no el rendimiento posterior del individuo.

Parson (1998) hace referencia al Wesman Personnel Classification Test, el cual desde su perspectiva representa:

Un enfoque diferente pues evalúa y otorga puntuaciones en materia verbal y numérica. La primera batería se basa en analogías verbales con una duración de 18 minutos. La prueba numérica se deriva del cálculo aritmético y pretende medir el ingenio y la habilidad en la preparación de relaciones numéricas; tiene una duración de diez minutos.

Se puede decir con relación que este Test, es un instrumento quizás más apropiado para una rápida selección de personal. Es el tests for Industry (PTI) que incluye una batería con pruebas verbales (cinco minutos), numéricas (veinte minutos) y de direcciones orales (quince minutos).

También hay que decir que la revisión de este instrumento es particularmente útil para la administración del trabajo. Por ello, su contenido puede ser verbal o apoyarse en gráficos o diagramas. En estas pruebas el candidato desarrolla tareas similares a las que tendría que ejecutar en caso de ser seleccionado.

Una revisión de material significativo acerca de rendimiento hace posible la presentación de un conjunto de pruebas de rendimiento profesional, muy utilizadas. Entre ellas se pueden hacer mención las siguientes: las destinadas a trabajos de oficinas, especialmente los de mecanografía, taquigrafía y contabilidad. Algunos incluyen el manejo de un segundo idioma y la información general acerca de negocios junto con medidas de habilidades necesarias para el cargo.

Otras pruebas como los escritos de información, se centran no en las aptitudes para el empleo, sino en la información técnica: manejo de herramientas de carpintería, soldadura, trabajo con láminas de metal, trabajo con torno y fresadora, entre otros.

Las pruebas industriales orales, Oral trade tests, constituyen otra técnica de medición de la formación y la experiencia profesional. Están conformadas por una corta serie de preguntas sobre conocimientos profesionales especializados.

2.2.9 Bases Técnicas de Selección de Personal

La selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información que mencionaremos a continuación.

Ohiggin's (1998) hace un conjunto de consideraciones acerca de la Recolección de información acerca del cargo y los expresa en los siguientes términos:

1. Análisis del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo, factores de especificaciones) del cargo. Lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo. El proceso de selección se concentrará en la búsqueda y la evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presenten.
2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: esta técnica busca identificar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los candidatos. Naturalmente, presenta el inconveniente de fundamentarse en el arbitrio del jefe inmediato.

3. Análisis de la solicitud de empleado: consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer.

De lo dicho anteriormente se puede simplificar en lo siguiente: La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profesiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado.

2.2.10 Elección de las Técnicas de Selección

Con relación a la elección de las técnicas de selección de personal hay que destacar que una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, y elaborada la ficha profesiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o la situación.

Gómez (1998) presenta un conjunto de técnicas de selección en especial la entrevista de selección el cual define:

1º. Entrevista de Selección

Pese a ser subjetiva, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Además tiene innumerables aplicaciones: elección en el reclutamiento, selección consejería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

1.-La fuente: el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje.

2- El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras. Gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de codificar la información para transmitirla.

3- El canal: en la entrevista hay al menos dos canales, las palabras (lo más importante) y los gestos.

4- El instrumento para descifrar: los receptores de la información (entrevistado y entrevistador) pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente.

5- El destino: a quien se pretende transmitir el mensaje.

En el transcurso de la entrevista los cinco pasos anteriores operan de manera probabilística y no determinista, ya que puede ocurrir un ruido o transferencia en uno o en todos.

De lo antes dicho se puede decir que la entrevistar es probablemente el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso existe demasiada subjetividad. Los objetivos intangibles, atribuidos a la entrevista son importantes para el buen desempeño en el cargo, y la evaluación que una persona capacitada haga es mejor que ninguna.

2.2.10.1 Etapas de la Entrevista de Selección

En el proceso de entrevista, la misma presenta un conjunto de etapas que hacen posible el hecho de poder atender y descubrir los detalles fundamentales del perfil del entrevistado que requiere la organización o empresa.

Gómez (1998) hace una clasificación puntual de la entrevista la cual es expresada aquí en los siguientes términos:

- a) Preparación
- b) Ambiente
- c) Desarrollo de la entrevista
- d) Terminación de la entrevista: Para su terminación existe una necesidad semejante
- e) Evaluación del candidato: A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria”.

En este sentido trasladando el desarrollo de contenido de la clasificación planteada por Gómez (1998) la misma queda en los siguientes términos:

a) Preparación: Las entrevistas de selección, determinadas o no deben ser preparadas o planeadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar:

- Los objetivos específicos de la entrevista
- El método para alcanzar el objetivo de la entrevista
- La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

b. Ambiente: puede ser de dos tipos.

- Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y solo para ese fin

- Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

c) Desarrollo de la entrevista: es la etapa fundamental del proceso, en el que se obtiene la información que ambos componentes desean.

- La entrevista es dirigida: cuando el entrevistador sigue un derrotero establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y para lo general utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo. Este proceso es sencillo, fácil y rápido porque exige hacer anotaciones mínimas, lo cual permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en la secuencia de la entrevista.

- La entrevista es libre o no dirigida: cuando sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, es decir cuando no hay un derrotero preestablecido para cada entrevista. En una entrevista inicialmente se busca establecer contacto con el candidato para obtener información respecto de su vida y de su carrera profesional. Su infancia, su educación, los grados obtenidos en las escuelas donde estudio la manera como enfrento los trabajos que le fueron encomendados, las razones por las cuales se desvinculo de las empresas donde trabajo. No debe darse oportunidad para que períodos oscuros de su vida pasen inadvertidos. El papel del entrevistador es de importancia capital en la entrevista.

d) Terminación de la entrevista: Para su terminación existe una necesidad semejante.

- El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.

- El candidato tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

e) Evaluación del candidato: A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.

2.2.10.2 Pruebas de Conocimiento o de Capacidad

Collins (1990) citado por Gómez (1998) plantea que: “Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la practica o el ejercicio” (p.43).

El mismo autor hace algunas consideraciones relacionada con las pruebas que se apliquen a las aspirantes a un cargo determinado. Las mismas pueden ser: Orales: preguntas y respuestas verbales; Escritas: preguntas y respuestas escritas.

De realización: ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, de taquigrafía, de diseño, o de manejo de un vehículo o fabricación de piezas.

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales y específicos cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

En cuanto a la manera como se elaboran:

- Tradicionales: disertativo, expositivo;
- Objetivas: mediante pruebas objetivas
- Mixtas

2.2.10.3 Pruebas Psicométricas

Colins (1998) hace la siguiente consideración: “Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever como se manifestara ese comportamiento en determinada forma de trabajo” (p.12)

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento.

Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud es innata.

Aptitud: • predisposición natural para determinado trabajo o tarea, existe sin ejercicio, • se evalúa por medio de comparaciones, • permite pronosticar el futuro del candidato, • con el ejercicio se transforma en capacidad, es el estado latente y potencial del comportamiento.

La aptitud debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad.

Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la práctica.

Capacidad: • habilidad para realizar determinado trabajo, • surge del entrenamiento o del aprendizaje, • se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo, • se refiere a la habilidad real del individuo, • es el resultado de ejercitar la aptitud, 'es el estado real del comportamiento.

Una prueba de conocimiento ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

2.2.10.4 Pruebas de personalidad

Smith (1998) con relación a las pruebas de personalidad hace las siguientes consideraciones:

Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

En la cita anterior se destaca que el carácter y el temperamento es lo que determina los rasgos de la personalidad, tanto los adquiridos como los naturales.

2.2.10.5 Técnicas de Simulación

El mismo autor Smith (1998) con relación a las Técnicas de Simulación asume que:

Junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

Indica la cita antes desarrollada que quien aspira a un cargo determinado debe someterse a una situación de simulación de algún acontecimiento. De alguna manera el aspirante al parecer es sometido a situaciones de simulación relacionadas con situaciones de la realidad, ello debe de alguna manera suministrar una especie de expectativa más objetiva acerca de su comportamiento.

2.2.11 Cambios de los Enfoques Tradicionales de Administración de Personal.

La necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques es una de las primeras características de estos tiempos de transformación y cambio. Tal como lo plantea Smith (1998) que:

Estos cambios están determinados por las características del entorno donde operan las empresas en la actualidad es una de las características. Este entorno obliga a las organizaciones a incrementar la competitividad y conduce a colocar en el centro de la estrategia empresarial el mejoramiento de la calidad y la productividad: sin productividad y calidad es imposible aumentar la competitividad. (p. 56)

La cita anterior de alguna manera viene indicando que es el entorno el que incide sobre las organizaciones a plantearse el incremento los niveles de competitividad al

mismo tiempo que convierte en preocupación fundamental de las empresas al hecho de mejorar la calidad y la productividad.

Este hecho redimensiona la relevancia de los Recursos Humanos pues él constituye el centro de cualquier proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad. Para que el Recurso Humano contribuya efectivamente al proceso de mejoramiento de acuerdo al esquema descrito, es necesario trabajar con tres variables de las cuales depende la efectividad del Recursos Humanos: habilidad; motivación; flexibilidad o adaptación al cambio.

Estas tres variables tienen que operar de forma simultánea, pues de lo contrario la efectividad del trabajo disminuye. Esto es crucial para el sistema de Recursos Humanos que debe integrarse, según Smith (1998), se presentan los siguientes subsistemas:

Subsistema de Puestos y Cargos: encargado de la definición de los perfiles genéricos, incorporando funciones de mejora, control y mantenimiento y susceptibles a cambios o modificaciones permanentes.

Subsistema de Entrenamiento y Desarrollo: entendiendo por entrenamiento no solo la formación para llevar a cabo su labor en el puesto sino también, permitir desarrollar las habilidades necesarias en el trabajador para mejorar las operaciones y equipos, atenderlos y rotar por diferentes puestos de trabajo, facilitando esto los cambios en las estructuras de trabajo.

Subsistema de Retribución y Reconocimiento: debiendo estructurarse sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, de estimular la permanencia como condición de acumulación de capacidad desarrollada. Este nuevo enfoque es una ruptura del modelo tradicional y tiene el propósito fundamental de recompensar al individuo por su capacidad y aporte a la empresa.

Subsistema de Evaluación: incluye evaluar la capacidad de cooperación, conocimientos del trabajador, aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo con iniciativas propias.

Subsistema de Selección: consiste en la búsqueda de personal, orientado por la visión de la empresa (Planificación de largo alcance) haciendo énfasis en la evaluación del potencial de desarrollo del individuo y no sólo en sus habilidades en el momento dado. Se buscarán personas con posibilidades de desempeñarse en la organización y seleccionar RH con capacidades para trabajar en equipos y realizar contribuciones a la empresa y al mismo tiempo con potencial para aprender y desarrollarse.

Subsistema de participación: debe permitir estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de su puesto como en la búsqueda e implantación de mejoras y lograr una relación de cooperación con el Sindicato.

Al analizar las características de los principales planteamientos de este enfoque se observa, como a través del mismo se tratan de eliminar parte de las deficiencias de los modelos actuales de administración de personal. Se puede valorar como aspecto positivo el peso que se le otorga al subsistema de entrenamiento y desarrollo. Este constituye la vía principal para lograr la flexibilidad, polivalencia e integralidad del RH, que permita desarrollar procesos de mejora continua, incrementando los niveles de calidad, productividad y competitividad en la empresa.

Otros autores contemporáneos como Carlos Bustillo (1998) con relación a los modelos de Recurso Humanos centrados en el puesto de trabajo plantea que:

El puesto de trabajo es el elemento sobre el cual se pivotan las técnicas y sistemas de GRH, entendiendo por puesto de trabajo el cometido de una persona en la

organización. El puesto de trabajo se configura con un enfoque estratégico, es decir, se ubica en la estructura como consecuencia de la estrategia general definida por la dirección para alcanzar las metas y objetivos que permitan la supervivencia y desarrollo de la organización en su entorno.

Con relación a la cita anterior planteada por Bustillo se puede decir que este modelo es integrador pues se pueden percibir las interrelaciones entre los diferentes elementos, todos orientados a la motivación y es sistémico pues cada elemento es un producto intermedio o final, que forma parte de un sistema y en él se relacionan las diferentes actividades de RH como son: Reclutamiento y selección; Perfiles de competencia; Inventario y descripción de puestos; Sistema de objetivos; Evaluación del personal; Formación; Promoción; Remuneración.

Este modelo refleja la interrelación que debe existir entre todas las actividades de Recurso Humano, desde el reclutamiento y selección hasta los sistemas de remuneraciones, que conlleven a lograr la motivación de todo el personal. Es relevante el lugar que ocupa la definición de los perfiles de competencia o profesiogramas para el desarrollo de todo el sistema. Sin embargo no se relacionan estas actividades con otros elementos de las políticas de GRH que influyen en la motivación, como pueden ser: las condiciones de trabajo, el trabajo en grupo y el grado de participación de los empleados, es decir, se circunscribe el logro de la motivación sólo a la remuneración, la formación y la promoción.

Del mismo modo expresan Werther y Davis (1999) que: “La administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más” (p.34).

Los autores arriba mencionados presentan los elementos que conforman el sistema propuesto por ellos. Entre estos elementos se indican los siguientes:

I. Fundamentos y desafíos: la administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones.

II. Planeamiento y selección: Constituye el núcleo de la administración de personal y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de R.H. que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.

III. Desarrollo y evaluación: Una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asignan los puestos que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.

IV. Compensaciones: Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

V. Servicios al Personal: Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo. Los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados.

VI. Relaciones con el Sindicato: Existe una estrecha relación de todas las actividades del departamento de personal con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los RH.

VII. Perspectiva General de la Administración de Personal: los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización.

Por otra parte hay que decir que este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de RH vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de GRH. Se considera positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoria como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH. Por último se considera que separar las compensaciones y los servicios al personal puede restarle integralidad al modelo pues ambos elementos forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas.

Por su parte Harper y Lynch (1998) plantean que:

Un modelo de Gerencia Recursos Humanos que se fundamenta en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los RH con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión formación; clima y motivación; selección de personal y “headhunting”; planes de comunicación; evaluación del desempeño: retribución e incentivos).

De lo anteriormente planteado hay que decir que las actividades conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permite la optimización de los Recursos Humanos (R.H). Todo lo cual requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la Gerencia de recursos Humanos (G.R.H.) para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de Recursos Humanos (R.H.) como mecanismo de control del sistema.

El CIDEC (1994), plantea que:

Las políticas y objetivos de Recursos Humanos se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. De esta forma se integran las diferentes actividades en un ciclo continuo que conforma el sistema: Planificación; Organización; Selección; Formación; Evaluación; Retribución; Relaciones laborales; Información y control; Desarrollo.

En términos puntuales atendiendo a lo planteado en la cita anterior se puede decir que la planificación y desarrollo constituyen aspectos básicos para la ejecución de este modelo. La función de comunicación es el eje central que une a los gestores del sistema y al sistema con los RH de la empresa, se hace referencia a los resultados como un elemento significativo puesto que el sistema no es un fin en sí mismo, sino un simple medio para obtener la productividad y los objetivos deseados.

Este constituye un modelo funcional que muestra a la GRH en su integralidad donde se conjugan los objetivos de la organización con los objetivos del sistema de RH. Sitúa a la comunicación como el eje central del sistema propiciando el crecimiento y desarrollo de los RH ya que para lograr el funcionamiento exitoso de este modelo se

precisa de una gran fluidez en la información y en las relaciones dentro de la organización y con el entorno.

Chiavenato (1993), presenta una estructura de la administración de Recursos Humanos la cual desde su perspectiva está constituida en los siguientes términos:

Subsistema de alimentación de RH, incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección; Subsistema de aplicación de RH, incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal; Subsistema de mantenimiento de RH, incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal; Subsistema de desarrollo de RH, incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal; Subsistema de control de RH, incluye el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoría de RH.

En este sentido se puede decir que estos subsistemas forman un proceso a través del cual los Recursos Humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Además, son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

El autor plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de RH, este es sin dudas uno de sus principales aportes.

Besseyre (1989) por su parte plantea que:

La función de RH es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar

prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas, constituyendo éstas las misiones del sistema (p.45).

El mismo autor presenta una clasificación que se pudiera presentar de la siguiente manera:

1. Adquirirlas: comprende las fases siguientes:

- Definición de puestos (o funciones), lo que permite disponer de perfiles de puestos.
- Sistema de clasificación, es el que proporciona la importancia relativa de las competencias necesarias, unas por comparación con las otras.

2. Estimularlas: Con el objetivo de optimizar los resultados, se traduce concretamente en el establecimiento de un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras, en la aplicación de procedimientos, objetivos e indicadores de apreciación de los buenos resultados o en el desarrollo de enfoques del tipo de gestión participativa (que incluye las prácticas de mejora de las condiciones de trabajo).

3. Desarrollarlas: Lo cual es sinónimo de formación profesional, información y comunicación.

Este modelo concede gran importancia al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorías de GRH pues a partir del mismo es posible establecer los objetivos que den lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de RH.

Arnol Hax (1992), plantea que "...algunas políticas organizacionales fundamentales proporcionan el contexto para considerar la conducción de RH, éstas políticas varían de organización en organización y tienden a limitar o restringir el diseño concreto de un sistema de Recursos Humanos.

Desde esta perspectiva se visualiza en la óptica de este autor un modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de los RH del cual es posible derivar los componentes de un eficiente sistema de GRH, centrado en el planeamiento y desarrollo:

1. Componentes de planeamiento general en la organización.
2. Componentes que aseguren un proceso adecuado de designaciones en la organización.
3. Componentes que planeen para el crecimiento y desarrollo y que ambos sean controlados.
4. Componentes que faciliten el proceso completo de crecimiento y desarrollo de las personas que son llevadas a la organización.
5. Componentes que se encarguen de la disminución del rendimiento, de la caducidad de destrezas, la rotación, las jubilaciones y otros fenómenos que reflejan la necesidad de una nueva dirección de crecimiento o de un proceso de desprendimiento de las personas con respecto a su cargo.
6. Componentes que aseguren que a medida que surjan nuevos cargos se disponga de personas con las destrezas requeridas para llenarlos y que a medida que algunas personas abandonen sus cargos, haya otro disponible para llenarlo.

Los principales méritos imputables a este modelo se relacionan con la importancia que le confieren al planeamiento y desarrollo de los RH como vía para aumentar la eficacia organizacional. La formulación del modelo está encaminada al incremento del rendimiento individual, pues todas las actividades de RH tienen una influencia fundamental sobre el mismo, y por consiguiente sobre la productividad y rendimiento de la organización. Según el autor una conducción estratégica eficaz requiere una conducción eficaz de los RH.

2.3 Sistema de recursos humanos en el Buckingham

Historia, Visión, Misión, Logros, Plantilla Docente (Antigüedad)



COLEGIO BUCKINGHAM

HISTORIA

Inicia en Agosto del año de 1981 con la sección de kínder únicamente ubicado en la calle Baja California de la colonia petrolera.

En 1982 se construyó el edificio de primaria ubicado en la Calle Veracruz No. 116, en la cual se utilizaba para las secciones de kínder y primaria, 3 grados para kínder y 3 grados para primaria.

Desde el principio se manejó el concepto Bilingüe presentando varias propuestas para asignarle nombre al colegio como fueron: Tepeyac, Chapultepec, Coatzacoalcos y Colegio Buckingham, en la cual la SEP determino que se le pusiera COLEGIO BUCKINGHAM.

La sección secundaria inicio en Agosto del año 1988, con la directora Lic. Ma. Carmen López Ordaz.

La primera directora de la sección primaria fue Ma. Eugenia Rojas Ibarra, la segunda directora fue Cecilia Segovia, la tercera directora fue Silvia Salazar y actualmente la directora Karina Ramos Pavón.

En 1991 inicio la sección preparatoria con la directora Silvia Galeana Olguín en los primeros grados.

En 1992 se empezó a construir el edificio de preparatoria, quedando terminado en 1994.

MISION

Formar seres humanos integrales y productivos capaces de enfrentar nuevos retos, a través de un programa educativo de vanguardia, basado en valores, en un sistema bilingüe y apoyado por personal altamente capacitado.

VISION

Ser una institución educativa de excelencia reconocida a nivel nacional e internacional, con todos los servicios educativos, cumpliendo las expectativas de nuestros clientes y formando líderes que trasciendan en esta sociedad.

VALORES

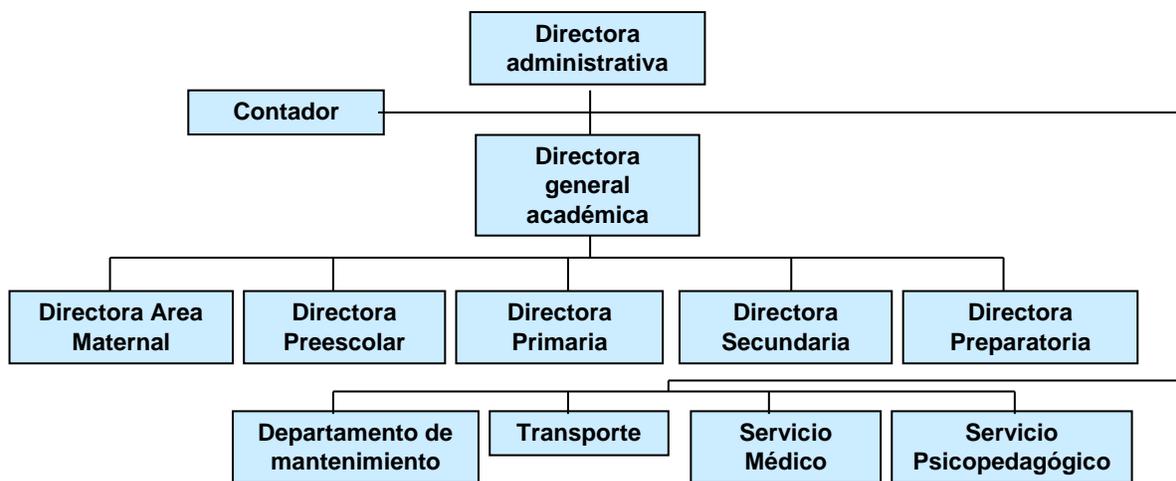
- Ser Éticos
- Compromiso y Responsabilidad
- Actitud de Servicio
- Orientación a Clientes
- Integridad, Honestidad y Confianza
- Respeto y Reconocimiento al personal
- Trabajo en Equipo
- Practicar la Mejora Continua

SUS PRINCIPALES LOGROS SON:

- Primer lugar a nivel regional en la evaluación ENLACE durante los 3 últimos años, en las secciones de primaria y secundaria.
- Incorporación a la UNAM de la sección preparatoria.
- Primer colegio de la región certificado bajo la norma ISO 9001-2000.
- Ser la mejor opción en educación como colegio particular en Coatzacoalcos, que ofrece a la comunidad una educación de calidad.
- Convenio de becas con las principales Universidades del país.
- Mantener y aumentar la matrícula de alumnos en cada sección educativa.
- Realización de la expo universidad cada año.
- 2da. Escuela bilingüe en Coatzacoalcos.
- Actualmente es un colegio poliglota (Español-Inglés-Francés)
- 2da. Escuela que incorporó salones climatizados.
- 1ros. Lugares en 6to. De primaria, durante los exámenes.
- Primera escuela que introdujo los talleres de Mecanografía.
- Implantación del sistema Jefferson en español en la sección de primaria
- Se evalúa el área de inglés desde secundaria con examen de TOEFL.
- Desde 1982 se implantaron las Mini olimpiadas deportivas.

El Colegio Buckingham es una Institución Educativa de carácter privado ubicada en la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz, que proporciona servicios educativos a nivel maternal, preescolar, primaria, secundaria y preparatoria a niños y jóvenes de la ciudad de Coatzacoalcos y ciudades aledañas como son: Minatitlán, Nanchital, Agua Dulce, Cosoleacaque, las Choapas.

La organización de la Escuela se establece de acuerdo al organigrama de la figura 1.1



La sección preparatoria del Colegio Buckingham está incorporada al plan de estudios de la Universidad Nacional Autónoma de México. Las demás secciones se rigen por los lineamientos emitidos por la Secretaría de Educación y Cultura del Estado de Veracruz.

Contamos con un total de 63 empleados, 7 directivos, 8 administrativos, 43 maestros y 5 trabajadores de mantenimiento y servicios.

El personal directivo y maestros cuentan como mínimo con estudios de licenciatura y experiencia docente. El personal administrativo con niveles de preparatoria y secundaria y el personal de mantenimiento con niveles de secundaria y primaria.

Contamos con las siguientes instalaciones: 40 aulas climatizadas, Biblioteca, auditorio, canchas deportivas, sala de computación, centro de idiomas, laboratorios de Física, Química y Biología y oficinas para las funciones administrativas.

El marco legal que rige a la Organización son el artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el Marco Normativo de la UNAM y de la Secretaría de Educación y Cultura del Estado de Veracruz.

El servicio que proporciona el Colegio es una educación integral desde la etapa preescolar hasta la preparatoria, contando además con servicios de guardería, transporte, servicio médico y psicopedagógico y escuela para padres.

2.3.1 Diseño y Análisis de puestos en el Colegio Buckingham

Para la selección de puesto o reclutamiento se hace mediante, la utilización de medios de comunicación en su predominancia los escritos, cuando la persona llega a requerís se hace un entrevista estructurada, mencionando el puesto, sección, horario y el salario como parte principal, a continuación una serie de preguntas aunado a una batería de test que son los siguientes.

Perfil-inventario de la personalidad de Gordon

La prueba es el resultado de la unión de dos instrumentos: el “Perfil Personal” (PPG) y el “Inventario Personal” (IPG). Ambas pruebas ofrecen medidas complementarias de la personalidad, de modo que su integración en una única prueba permite obtener una información de gran riqueza y utilidad.

- El PPG aprecia cuatro aspectos de la personalidad: Ascendencia, Responsabilidad, Estabilidad emocional y Sociabilidad; además ofrece la posibilidad de una medida de la Autoestima.

- El IPG es un instrumento complementario que aprecia algunos rasgos adicionales: Cautela, Originalidad de pensamiento, Comprensión en las relaciones personales y Vitalidad en la acción.

El PPG-IPG es una prueba sencilla, de fácil aplicación y que presenta buenos niveles de fiabilidad. Por su brevedad y valor de la información que ofrece, es una escala ideal para procesos de selección, formación y orientación.

La muestra de tipificación está formada por adolescentes (2º ciclo de ESO y Bachillerato) y por dos amplias muestras de adultos: una denominada muestra de población general de adultos (compuesta por aspirantes a diversos puestos de trabajo de diferentes sectores, niveles de formación y cualificación profesional) y una segunda muestra denominada muestra de titulados superiores (formada por adultos con titulación universitaria superior aspirantes a diversos puestos de trabajo).

Prueba de frases incompletas con aplicación a la industria (figs)

GENERALIDADES DE LA PRUEBA

La prueba de frases incompletas está formada por 3 elementos, el primero es el manual (MP40-1), la segunda es el folleto de aplicación (MP40-2), y el tercero es la hoja de calificación (MP40-3).

La distribución de los reactivos de la prueba se realizó considerando que son 17 actitudes a investigar y se colocó un reactivo de cada actitud cada 17 frases, con el fin de que la intención de los reactivos no sea muy obvia y que todas las actitudes tengan igual probabilidad de detección a lo largo de la prueba.

Las 17 actitudes están divididas en 68 reactivos, cada una de las actitudes tiene 4 reactivos con el fin de que cada una de las actitudes tenga la misma probabilidad

de detección durante la prueba. La prueba está dividida en 4 áreas que son: Responsabilidad, relaciones interpersonales, motivación y concepto de sí mismo

.APLICACIÓN DE LA PRUEBA DE FRASES INCOMPLETAS

La aplicación de la prueba se puede realizar en forma individual y en forma grupal, incluso puede ser de forma oral y escrita, el tiempo de reacción no se toma en cuenta. Es importante mencionar al examinado que no debe pensar las respuestas sino que sean espontaneas

Cuestionario 16PF

El cuestionario de 16 Factores de la Personalidad (16 FP) es un instrumento diseñado para la investigación de la personalidad en un corto tiempo. El cuestionario 16 FP, se basa en la medición de 16 dimensiones funcionalmente independientes y psicológicamente significativas.

Los factores de la personalidad que mida el 16 FP no son únicos de la prueba sino que se insertan dentro del contexto de una teoría general de la personalidad.

Esas 16 dimensiones o escalas son esencialmente independientes. Además de los 16 factores principales de la personalidad, el instrumento puede usarse para medir cuatro dimensiones secundarias adicionales, las cuales son rasgos amplios, cuya calificación se obtiene de los componentes de los rasgos primarios.

Una primera propiedad importante DEL 16 FP es su comprensión de la amplitud de dimensiones de la personalidad (del fundamento de la esfera de la personalidad). Otra propiedad importante es la orientación de las escalas hacia una medición funcional. Es decir, las escalas no están diseñadas en términos o conceptos subjetivos, o a priori sino que están dirigidas a localizar previamente las estructuras naturales de la personalidad relacionadas con la forma en que ésta se desarrolla actualmente. Asimismo, tiene que ver con los conceptos básicos de la personalidad, las mediciones se hacen incrementalmente relacionadas con un

cuerpo organizado e integrado de conocimientos prácticos y teóricos en los campos clínicos, educativos, industriales y de investigación básica.

La primordial característica del 16 FP que lo distingue de la mayoría de los cuestionarios para adultos es que está basado firmemente en el concepto de la esfera de la personalidad, un diseño para asegurar la cobertura de reactivos iniciales para todas las conductas que comúnmente entran en la clasificación y en las descripciones de personalidad. Así, se ha construido el instrumento no solamente con material factorial sino que también es parte de la investigación general estructurada sobre personalidad en los datos de clasificación de la vida diaria, pruebas objetivas, etc.

Luego de la aplicación de la batería de test, se aplica la descripción del puesto el cual se pondrá anexo. Se hace un análisis y si cuenta con los conocimientos se le invita a que de una clase muestra.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Enfoque metodológico

El enfoque metodológico utilizado en este estudio es de tipo cualitativo (Sampieri, 2008). La investigación cuantitativa tiene como objetivo principal la descripción de las cualidades de un fenómeno. Los investigadores que se apoyan en este tipo de investigación hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación del participante y las entrevistas no estructuradas para lograr ver los acontecimientos, acciones, normas, etc. Desde varias perspectivas. En este caso se analiza las teorías existentes y analizamos como se efectúa una selección de personal en la institución, anexamos la información necesaria y proponemos la utilización de nuevas técnicas que ya sea se comprobaran dentro del proceso o ya han sido comprobadas.

3.2 Tipo de estudio

El tipo de estudio realizado es de tipo descriptivo ya que de acuerdo a Sampieri (2008) se mide, no se evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes a investigar. Busca especificar propiedades importantes de la selección de personal, con el fin de que esta información actualizada más la ya estructurada dé como resultado una propuesta o estrategia de selección de personal adaptada a las necesidades del colegio. Se explica la selección utilizada y en la propuesta los diversos temas que se pueden anexar.

3.3 Método Teórico

Como método teórico se utilizó el análisis –sintético, inducción y deducción y el histórico-lógico que facilitaron la realización de una adecuada reflexión en torno a las bases teóricas relacionadas recursos humanos, en especial selección de personal. Abarca la teoría de reclutamiento, selección de personal y proporciona la información de la institución en el que se aplicara dicho trabajo.

3.4 Procedimiento de información

Con el propósito de llevar a cabo el estudio se realizó los siguientes pasos:

1. Verificación de la información, con el fin de actualizar técnicas de reclutamiento o especificar las diferentes teorías.
2. Explicación de la selección de personal ya aplicado, con la información de los test y el porqué de las entrevistas.
3. Análisis de resultados y la elaboración de diversas propuestas para beneficio del el reclutamiento.

CONCLUSIONES

El presente trabajo tiene como fin la implementación de una adecuada selección de personal que le permitan a la Administración del Colegio Buckingham, aplicar una entrevista e historia clínica, que denote las aptitudes y capacidad del personal que se requiera para el puesto y que se cuente con la información necesaria, desde el aspecto académico, social, cultural y psicológico, para que permita que el personal se desarrolle en un ambiente laboral y a su vez convierta su entorno y el de los demás un entorno laboral agradable, el presente trabajo tiene como fin que sirva a su vez como manual para la selección de personal, dejando la posibilidad de implementar un manual de capacitación.

Dando cumplimiento a su objetivo general en Desarrollar un programa de selección del personal basado en las necesidades del puesto tomando un enfoque psicológico, con el fin de mejorar el reclutamiento del personal en el Colegio Buckingham, así como de sus objetivos específicos:

Que consistían en Elaborar una adecuada selección de personal, mediante las técnicas utilizadas y con la complementación de nuevas técnicas

Evidenciar áreas de conflicto en el aspecto de personalidad que presentan los vacantes a través de la entrevista y las pruebas psicológicas.

Enfocar la selección de personal hacia un crecimiento empresa.

En conclusión se da respuesta a los objetivos planteados y dando a cada una de las respuestas planteadas.

PROPUESTA PSICOLOGICA

Es importante mencionar que en base a este trabajo realizado se puede implementar y perfeccionar el trabajo del departamento de RECURSOS HUMANOS desde el enfoque psicológico, con una entrevistas(la de la escuela) e implementar una historia clínica psicológica (antecedentes, desarrollo de la niñez, juventud, etc.) considerando sus antecedentes hereditarios y biológicos, sociales, culturales y psicológicos.

Así como la aplicación de unas baterías de pruebas psicológicas (psicométrica, proyectivas, inteligencia, así como el MMPI)

Las cuales evalúan el siguiente: (describir que evalúa cada prueba y el porqué de su evaluación)

Primera parte.- entrevista inicial y recepción de solicitud

Segunda parte entrevista Institucional

Tercera parte Entrevista psicológica clínica

Cuarta parte valoración psicométrica

Resultados, los cuales serán considerados por la encargada del departamento, analizando y valorados para considerar el puesto idóneo.

Cambiar el tipo de selección de personal, esto es con la utilización de la selección de personal por competencia. El cual se compondría de la siguiente manera.

Entrevistas por competencias

Realizamos evaluaciones a través de entrevistas especializadas con el fin de identificar si el personal de su organización cumple con las habilidades necesarias del perfil de su puesto.

Evaluación Psicométrica

Este servicio le ofrece un panorama general del candidato o de sus empleados donde analizamos sus fortalezas y debilidades, competencias, inteligencia, personalidad, desempeño, entre otros, que dependerán de las necesidades particulares y el perfil del puesto.

Investigación de referencias laborales.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS:

-Estudios Socioeconómicos. Revelan información importante contemplando desde la vista domiciliaria hasta investigación de antecedentes no penales, logrando de esta manera la obtención de datos objetivos que le ayudarán a conocer a sus empleados y disminuir riesgos en el proceso de contratación. -Aplicación de baterías psicométricas.

BIBLIOGRAFIA

BALLESTRINI, K(1997). Metodología de la Investigación. Editorial Anagrama Barcelona España 1ra Edición.

BISLICK, J (2000) Evaluación del Sistema de Selección del Personal Administrativo Desarrollado en la Empresa "Mi Casa". Tesis de Grado UPEL Monagas.

BESSEYRE (1998). Desarrollo de Personal. Mcwrrill Editores. México Df. 2da Edición.

BUSTILLO, C (1994). Modelos de Recursos Humanes Centrados en el Puesto de Trabajo. Anagrama Editores. Barcelona España 2da Edición.

COLLINS & SMITH (1998). Análisis y Diseño del Puesto de Trabajo. Mcwrrill Editores. México DF. 2da Edición.

CORTEZ, A (1989). Administración de Empresas. Mcwrrill Editores. México Df. 1ra Edición.

CHIAVENATO, I (1993). Estructura de la Administración de Recursos Humanos. Mcwrrill Editores. México DF. 4ta Edición.

GOMEZ, G (1998). Clasificación Puntual de la Entrevista. Material Mimeografiado. Seminario de Investigación en las Ciencias Sociales.

UPEL Monagas. (1999) Análisis Comparativo del Desempeño del Personal Administrativo de las Empresas Fiorca Centro y Fiorca Coromoto. Tesis de Grado. UPEL-Monagas.

HERPER Y LYNCH (1998). Modelos de Gerencia de Recursos Humanos. Anagrama Editores. Barcelona España 3ra Edición.

MARTINEZ, K. (1998). Metodología de la Investigación. Modulo 1. UPEL (1999) Revisión de Procedimientos Estratégicos de Captación de Personal Administrativo en la Empresa de Vigilancia Watchman. Tesis de Grado UPEL Monagas.

OHIGGINS, D (1999). Reclutamiento de Personal. Anagrama Editores. Barcelona España 3ra Edición.

PARSON, H (1998). Wesman Personnel Clasification Test. Mcwrrill Editores. México Df. 2da. Edición.

HACKMAN, R. (1998). Nivel de Retribución por el Desempeño del Puesto. EditorialCave. México DF. 2da Edición.

SMITH, K (1998). Clasificación en el Diseño del Trabajo. 1ra Edición. Anagrama Editores. Barcelona España.

SABINO, C (1998). Metodología de la Investigación. Editorial Panapo. Caracas-Venezuela.

WERTHER Y DAVIS (1999). La Administración de Personal. Anagrama Editores. Barcelona España. 1ra. Edición.

ZAPATA, H (1998). Métodos de Investigación Social en las Ciencias Sociales. Ediciones de la Biblioteca. U.C.V. 1ra Edición. Caracas - Venezuela.

ANEXOS