



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
PARA EL “PROGRAMA APOYO AL PASAJERO” DEL AICM**

INFORME PROFESIONAL DE SERVICIO SOCIAL

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

PRESENTA:

GAYOSSO SIERRA BLANCA IVONN

DIRECTORA DEL INFORME PROFESIONAL DE SERVICIO SOCIAL:

MTRA. ISAURA ELENA LÓPEZ SEGURA

REVISORA DEL PROYECTO:

DRA. JUANA PATLÁN PÉREZ



CIUDAD UNIVERSITARIA, D. F. Noviembre de 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.

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado al esfuerzo de mis padres:

Josefina y Alfonso, quienes gracias a su apoyo esto puede ser posible, les agradezco por todo lo que me han dado, por acompañarme en el camino, por su amor incondicional que no cambio por nada; porque sin ustedes mi sueño no hubiera sido posible.

A mis hermanos:

Alfonso, Carlos, Verónica y Alan, mis consejeros y amigos de toda la vida, gracias por apoyarme, por su confianza.

ÍNDICE	PÁG.
RESUMEN.....	4
DATOS GENERALES DEL PROGRAMA DE SERVICIO	
SOCIAL.....	5
CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN Y DEL PROGRAMA DONDE SE REALIZÓ EL	
SERVICIO SOCIAL:	6
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL SERVICIO	
SOCIAL.....	11
OBJETIVOS DEL INFORME DE SERVICIO SOCIAL.....	12
CAPÍTULO I. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	13
1.1.Administración de recursos humanos.	
1.2.Pensamiento administrativos clásicos	
1.3.Teoría de los sistemas	
CAPÍTULO II. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	21
2.1. Planeación de personal	
2.2. Análisis de puestos	
2.3. Proceso de reclutamiento y selección...	
2.4. Inducción de personal	
2.5. Capacitación	
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	53
3.1. Propuesta de intervención	
3.2. Resultados obtenidos	
3.3. Recomendaciones y/o sugerencias	
Referencias.....	62
Anexo. Reporte de evaluación psicológica.....	65

RESUMEN

La prestación del servicio fue realizado en el programa de Servicio Social “Apoyo al Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México” dentro de la coordinación de Selección de Personal la cual pertenece a la Gerencia de Empleo y Capacitación de la entidad.

En esta coordinación además de llevar a cabo la selección de todo el nuevo personal del AICM, se encarga del proceso de reclutamiento del “Programa Apoyo al Pasajero”, este se realiza dentro del Aeropuerto durante tres temporadas vacacionales al año (Semana Santa, Verano e Invierno) con el objetivo de dar un servicio de calidad a los Pasajeros que llegan al AICM brindando orientación e información de los servicios aeroportuarios y comerciales haciendo efectiva y veloz su estancia dentro de este.

El presente informe está dirigido a dicho programa por su alto índice de participantes al año, ya que esto implica la utilización de una serie de recursos materiales y económicos para la entidad, desde el reclutamiento y selección del personal hasta la capacitación que se les es impartida, teniendo como objetivo el planteamiento de una propuesta de optimización para dicho proceso.

Palabras clave: Reclutamiento, Selección, Proceso, Optimización.

DATOS GENERALES DEL PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL

El programa en el cual se realizó el Servicio Social tiene por nombre “APOYO AL AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO” con clave 2014-138/1-2113 en la Subdirección de Recursos Humanos, Gerencia de Empleo y Capacitación en la coordinación de Selección de Personal.

El encargado de la Gerencia del Empleo y Capacitación es el C. P. Alberto Peral Díaz, y la Supervisora directa de la Coordinación de Selección de Personal es la Psicóloga Alma Delia Muñoz Fuentes.

Este programa tiene como objetivo general el siguiente:

“Consolidar y fortalecer la formación profesional de los alumnos a través de una estancia dentro del sector productivo con el objeto de aplicar los conocimientos adquiridos teóricamente en su formación académica.”

CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN Y DEL PROGRAMA DONDE SE REALIZÓ EL SERVICIO SOCIAL.

A continuación se describe la breve historia de los inicios del Aeropuerto Internacional así como la estructura física, normativa y directiva de este.

ANTECEDENTES DEL AICM

El 8 de julio de 1943 el Diario Oficial de la Federación (DOF) publicó el decreto que declaraba internacional al Puerto Aéreo Central de la Ciudad de México, para efectos de entrada y salida de pasajeros y aviones.

Seis años después inició la construcción de la pista 05D-231 y nuevas instalaciones como plataforma, edificio terminal, torre de control y oficinas para autoridades. La pista entró en servicio en 1951 y el 19 de noviembre de 1952 se inauguró el inmueble.

El 24 de noviembre de 1978, se inauguró la Torre de Control “México”, que a la fecha sigue en operación.

El 2 de diciembre de 1963, por acuerdo del entonces secretario de Comunicaciones y Transportes, Walter C. Buchanan, el Puerto Aéreo Central cambió su nombre a Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM) y cuatro décadas más tarde, el 24 de noviembre del 2006 se le nombra Benito Juárez mediante un decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación.

El 31 de mayo de 1994, las operaciones generales de aviación son trasladadas al Aeropuerto Internacional de Toluca, con el propósito de descongestionar al AICM debido al constante crecimiento tanto en el número de pasajeros como en el de operaciones; hecho que fue anunciado en el DOF el 13 de enero del mismo año.

El 11 de abril de 1994 se pusieron en operación las instalaciones de la nueva Terminal Internacional, construida por una empresa privada conforme a un convenio de coinversión con Aeropuertos y Servicios Auxiliares.

Ante la creciente demanda y con el fin de hacer del AICM uno de los mejores aeropuertos en calidad, servicios, seguridad y funcionalidad operativa, el 30 de mayo de 2003, el Gobierno Federal anunció la ampliación y modernización del mismo, para aumentar su capacidad de atención de 20 a 32 millones de pasajeros anualmente.

El programa formaba parte del Sistema Metropolitano de Aeropuertos impulsado por la Administración Federal, de esta forma el Gobierno a través de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) y el propio AICM, realizaron obras de ampliación y remodelación en la Terminal 1, en una superficie de 90,000 m², de los cuales 48,000 fueron destinados a nueva construcción y 42,000 a remodelación.

TERMINAL 2

La ampliación y remodelación del AICM contempló también la construcción de una nueva terminal para poder brindar mejores servicios y espacios a pasajeros y usuarios.

La Terminal 2 se construyó sobre una superficie de 242,666.55 m² y cuenta con los más modernos sistemas de seguridad, de acuerdo a la normativa internacional, entre ellos un sistema de separación de flujos de pasajeros.

La nueva instalación permitirá al AICM incrementar su capacidad de atención a 32 millones de pasajeros anualmente, consta de un edificio para pasajeros con 23 posiciones de contacto y siete remotas, estacionamiento para más de tres mil vehículos, un tren automatizado para la transportación entre Terminal 1 y la nueva Terminal 2, hotel, puentes elevados y nuevas vialidades de acceso y salida.

Las operaciones aéreas en las nuevas instalaciones iniciaron el 15 de noviembre de 2007, con vuelos de *Aeromar* y *Delta Airlines*, a las cuales más tarde se trasladaron *Aeroméxico*, *Copa*, *Lan* y *Continental Airlines*, la nueva Terminal 2 fue inaugurada formalmente por el entonces Presidente de la República Mexicana, Felipe Calderón Hinojosa, el 26 de marzo de 2008 (AICM, Breve historia, 2013).

FUNCIÓN DEL AICM

El Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México Benito Juárez o AICM (IATA: MEX y ICAO: MMMX) está ubicado en la Delegación Venustiano Carranza, México, Distrito Federal, es el aeropuerto más activo en México, no sólo en términos de tráfico de pasajeros, sino en términos de movimiento de aviones también.

El dueño del aeropuerto es Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México y es operado por Aeropuertos y Servicios Auxiliares, la corporación del gobierno también opera otros 21 aeropuertos en el resto de México. Hay servicios directos a Norteamérica, Centroamérica, el Caribe, Sudamérica, Europa y Asia (Aeroméxico es la única que vuela a Asia desde Ciudad de México).

AICM sirve a 32 aerolíneas Mexicanas e internacionales y ofrece vuelos directos a más de 100 destinos en todo el mundo.

En 2013 31, 532,331 pasajeros pasaron por sus instalaciones (un aumento del 6.92% con respecto al 2012), en condiciones óptimas, con las renovaciones y expansiones terminadas servirá hasta 32 millones de pasajeros al año.

Como el aeropuerto de operaciones central de la aerolínea Mexicana más grande, Aeroméxico y un centro de conexiones para su subsidiaria Aeroméxico Connect, el aeropuerto también se ha transformado en un centro para SkyTeam, lo es también para las aerolíneas mexicanas Interjet, VivaAerobus y Volaris.

En América Latina el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México es el aeropuerto más activo en términos de movimiento de aviones y segundo en término de movimiento de pasajeros (el primer lugar lo ostenta el aeropuerto de Guarulhos en São Paulo, Brasil).

Con seis décadas de ser la principal puerta de entrada a la capital del país para los visitantes nacionales e internacionales y un punto estratégico para la realización de negocios y conectividad con el mundo entero, el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM) se consolida como el más importante del país, y uno de los más relevantes en el contexto internacional (*Aerolíneas Mexicanas*. 2014).

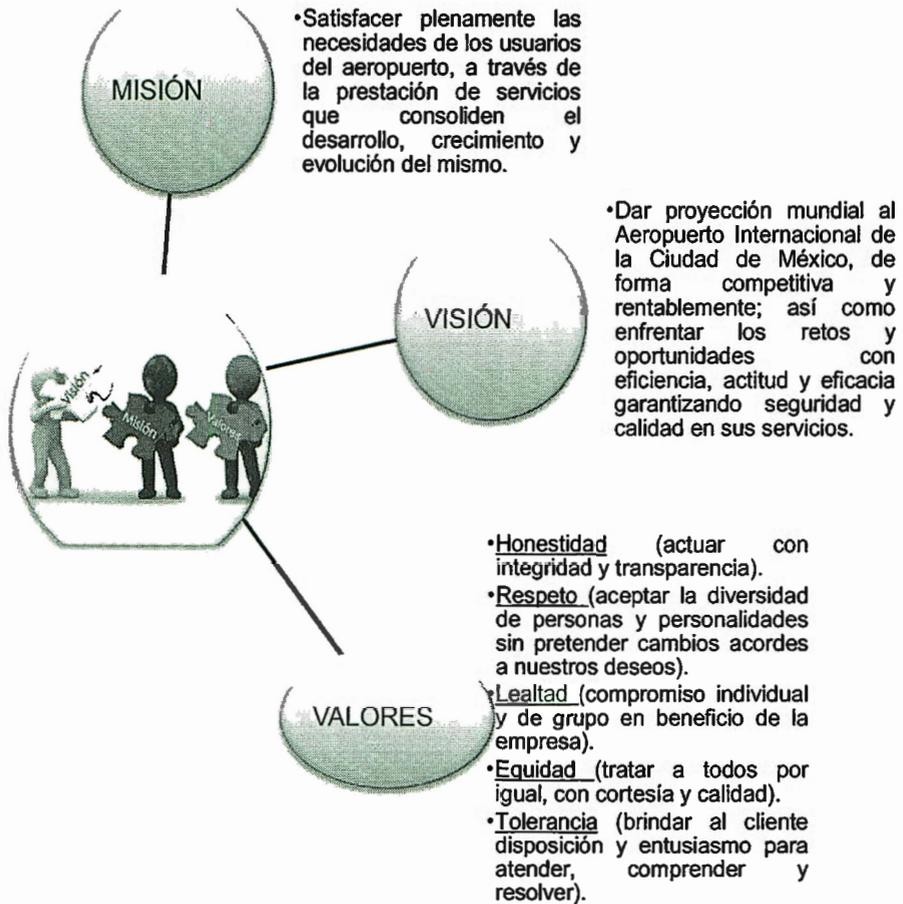


Figura 1. Misión, visión y valores del AICM 2013.

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA APOYO AL PASAJERO

Según la página principal del AICM, 2013, la SCT promueve en las temporadas vacacionales (invierno, semana santa y verano) la participación de jóvenes, adultos mayores y personas con necesidades especiales para brindar apoyo a los pasajeros y usuarios del Aeropuerto.

Se brinda orientación e información sobre los servicios aeroportuarios y comerciales, la ubicación de los mostradores de documentación, restaurantes, bancos, oficinas de Migración, Aduana y Aerolíneas, además de salas de llegadas nacionales e internacionales, servicio de taxis, sanitarios, teléfonos públicos, principalmente.

El servicio es cálido y cordial, en idioma español e inglés. Se encuentran distribuidos en los ambulatorios, salas de última espera, llegadas nacionales e internacionales, filtros de seguridad, tanto en terminal 1 como en terminal 2 (AICM, Programa apoyo al pasajero, 2013).

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL SERVICIO SOCIAL.

Las actividades registradas en el Programa de servicio Social “Apoyo al Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México” son:

- Apoyo en la calificación de Test
- Apoyo en el manejo de cartera de bolsa de trabajo
- Apoyo en la entrevista a prestadores de servicio social
- Apoyo en la aplicación de baterías psicométricas
- Apoyo en la interpretación e integración de resultados

Mi servicio social fue prestado a la entidad Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, en la coordinación de Selección perteneciente a la Gerencia de Empleo y Capacitación.

La coordinación de Selección es la encargada del Reclutamiento y la Selección de todos los candidatos a ocupar los puestos administrativos y operativos de la empresa AICM, excepto personal de las aerolíneas y locales comerciales ubicados dentro de la entidad.

Como ya se había mencionado anteriormente durante mi estancia en el AICM las actividades realizadas fueron: recibir a las personas que llegan a la entidad para dar información sobre la bolsa de trabajo y la captura de la cartera de empleo, así como la atención a los candidatos que llegan a evaluación psicológica donde se les aplica una batería de pruebas psicológicas ya establecidas.

Se realizaron actividades también de apoyo a la entrevista para prestadores de servicio social, apoyo en la calificación de los test aplicados mediante el programa de calificación Pixoom, así como el apoyo a la integración de reportes finales.

Dichas actividades fueron de manera general ya que durante dos temporadas seguidas en los meses de Abril y Junio de 2014 las actividades fueron enfocadas al programa Apoyo al Pasajero que fue descrita anteriormente, mencionando así que se dio apoyo en todas estas actividades.

OBJETIVOS DEL INFORME DE SERVICIO SOCIAL

GENERAL

El objetivo general del presente informe de Servicio Social es crear propuestas para una mayor eficacia, productividad, eficiencia y optimización de materiales y tiempo durante el proceso de reclutamiento y selección del personal del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México especialmente para el Programa Apoyo al Pasajero.

ESPECIFICOS

- Identificar los pasos del proceso de reclutamiento y selección que se llevan a cabo en el AICM.
- Buscar estrategias para elegir sólo a los candidatos potenciales a cubrir el perfil requerido del puesto.
- Aplicar las herramientas necesarias para hacer más eficiente el proceso.

CAPÍTULO I

Administración de BH

1.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. El estudio de la administración de recursos humanos describe la manera en que los esfuerzos de los gerentes y directivos se relacionan con todos los aspectos de personal y demuestran las contribuciones que los profesionales del área hacen a este campo.

Los recursos humanos determinan el grado de éxito de la organización. Mejorar las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante que casi todas las compañías contemporáneas cuentan con un departamento de personal. El departamento no tiene a su cargo la estrategia general de la empresa en el trato básico que se establece con el personal, pero sí ejerce una influencia en ambas áreas. Puesto en términos sencillos, el departamento de recursos humanos existe para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos. Para realizar esta tarea, los departamentos de administración de los recursos humanos deben tener objetivos claros.

Para lograr sus objetivos, el departamento de recursos humanos ayuda a los gerentes de la compañía a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas con las características necesarias, estas actividades corresponden a los objetivos de la administración de recursos humanos. El propósito de la administración de recursos humanos se alcanza a través de personas que contribuyen con las estrategias de la organización y que mejoran su efectividad y su eficiencia.

Las actividades de la administración de recursos humanos consisten en acciones que se llevan a cabo para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y para mantenerla. Conforme la organización crece, se realizarán diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos a futuro mediante una actividad que se denomina *planeación de recursos humanos*. Con base a las necesidades futuras de la organización, se procede *al reclutamiento* para contar con solicitantes de empleo que contribuyan a resolver las necesidades futuras del personal. Esto permite contar con un grupo de solicitantes, que se someten a un proceso de *selección de personal*. Por medio de este proceso se escoge a las personas que cubren las necesidades que la planeación de recursos humanos determinó.

Solo en ocasiones contadas los nuevos empleados se ajustan de manera perfecta a las necesidades de la organización. Por ello es necesario proceder a su orientación y capacitación para que puedan desempeñarse con efectividad (Werther, W. B. y Davis, K. 2000).

1.2.- PENSAMIENTOS ADMINISTRATIVOS CLÁSICOS

El pensamiento administrativo clásico intenta dar respuesta a los desafíos que trajo para la administración el denominado Gigantismo de las organizaciones, a través del predominio de un racionalismo de tipo económico cuyo objetivo era la búsqueda de una mayor productividad y eficiencia del trabajo, así como también un encuentro con los factores psíquicos y sociales del mismo, aspectos que se manifiestan en todos los desarrollos de la escuela de las relaciones humanas.

Este pensamiento apunta a lograr una máxima eficiencia ubicando el hombre correcto en el puesto correcto, haciendo especial énfasis en la orientación de las tareas y privilegiando la dimensión económica del hombre (Homo Economicus).

Cuatro son los personajes que se convertirán en hitos de este pensamiento administrativo clásico: Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol, Max Weber y Elton Mayo, con propuestas claras que constituyen los pilares sobre los cuales se construirá y se desarrollará todo un siglo de evolución de este pensamiento, caracterizado por una respuesta a intereses capitalistas, un enfoque de comportamiento interno de la organización, la división entre quien piensa y quien ejecuta, la metáfora de la máquina (del reloj), el privilegio de la productividad y la eficiencia por encima de todo, el Homo economicus y el reconocimiento del Ser Social.

Para Taylor, el trabajo es susceptible de ser estudiado científicamente, mediante la descomposición de sus elementos constitutivos, lo cual permite identificar movimientos innecesarios, herramientas con diseños inadecuados y puestos de trabajo mal diseñados y distribuidos. Surge así la idea de racionalización del trabajo a través del mejoramiento del proceso y el rediseño del mismo; de esta forma descompone las operaciones en sus elementos constitutivos (desplazamientos, demoras, inspecciones, almacenamientos, etc.). A partir del análisis de la forma como un trabajo es llevado a cabo, es posible eliminar las

etapas innecesarias, los movimientos inútiles, las combinaciones inadecuadas, y así, diseñar un nuevo método; esto permite fijar estándares de trabajo (aspecto que en buena parte ha sido el resorte de la ingeniería industrial) a través de técnicas como los estudios de tiempos y movimientos, los estudios de incentivos, los estudios de distribución en planta y control de la producción.

Taylor desarrolla la idea de la Organización Racional del trabajo (ORT), la cual se dedica a estudiar la forma de mejorar los resultados de la productividad a través del rediseño del método de trabajo. Adicionalmente se plantea la distinción entre producción y productividad, afirmando que la máxima prosperidad es el resultado de la máxima productividad y depende del entrenamiento de cada uno. Como conclusión a su trabajo, Taylor propone cuatro principios: el estudio científico del trabajo, la selección científica y preparación del obrero, la colaboración cordial entre dirigentes y obreros y la división del trabajo y la responsabilidad casi igual entre los miembros de la dirección y los obreros.

El pionero de la Doctrina Administrativa es Henry Fayol, quien construye el paradigma del proceso administrativo y las áreas funcionales; desde una perspectiva funcionalista afirma que la función básica de la Administración, como práctica, es la de seleccionar objetivos apropiados, guiar y dirigir a la organización hacia su logro, de ahí que defina la administración como un proceso que requiere de la ejecución de una serie de funciones. Al respecto afirmaba que la función administrativa no es un cargo personal ni un privilegio exclusivo del jefe o de los dirigentes de la empresa. Es una función que se reparte y se distribuye proporcionalmente con las otras funciones esenciales entre la cabeza y los miembros del cuerpo social de la empresa.

Sus principales aportes a la teoría administrativa fueron: el proceso administrativo, los famosos catorce principios administrativos y las seis operaciones fundamentales. Aunque hoy en día las seis operaciones pueden parecer bastante obvias, adquieren importancia por su presentación sistémica. La sexta operación, la administración, está constituida por cinco elementos que constituyen el Proceso Administrativo (prever, organizar, dirigir, integrar y controlar).

Max Weber propone, a partir de la observación histórica de los fenómenos sociales, el ideal tipo de organización: la burocracia. Un tipo de administración legal y racional

susceptible de aplicación universal, incluso, en la vida cotidiana, donde dominación es primariamente administración. El tipo más duro de dominación es aquel que se ejerce por medio de un cuadro burocrático. El dirigente, sea elegido o designado, posee la autoridad, aun cuando ésta sea por competencias legales. Weber conceptualizó la pirámide jerárquica; quienes lo siguieron, la eternizaron.

Weber elabora en paralelo los tipos ideales de organización, modelos conceptuales de las actividades sociales, de las éticas y de la dominación; de esta forma, para él existen cuatro tipos de actividades sociales, dos tipos de éticas y tres tipos de dominación. Supone la existencia de un cuadro administrativo para ejercer dicho control (Burocracia), cuyos criterios fundamentales se definen a partir del supuesto de la racionalidad legítima. En este sentido la administración burocrática se configura en la forma racional de ejercer la dominación con precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza, y se orienta al cumplimiento de fines emanados del ejercicio propio de la dominación.

Tres son los conceptos weberianos que más han influenciado la teoría administrativa: el concepto de burocracia, la clasificación de los tipos de dominación y las características del modelo burocrático; adicionalmente, su enfoque estructuralista destaca el concepto de racionalidad, que permitirá explicar el comportamiento de las organizaciones modernas.

Finalmente Elton Mayo es considerado el iniciador de la Escuela de las Relaciones Humanas. A partir de las consideraciones de F.J. Roethlisberger y W.J. Dickson (1939) sobre la organización industrial entendida como un sistema social, surge el interés de Mayo por realizar los estudios de la planta de Hawthorne (1923, 1932), donde la administración descubrió el factor humano con la conocida iluminación que dio origen a la escuela de las relaciones humanas. Esta escuela, al reconocer al hombre como un ser social, determina que la organización es un organismo social, aceptando que los individuos no son seres aislados sino miembros de una diversidad de grupos, destacando la presencia de grupos y de líderes informales (Martínez C. J. 2005).

1.3- TEORIA DE LOS SISTEMAS

Esta teoría tiene como objetivo destacar las relaciones existentes entre los diversos elementos de las organizaciones así como nexos entre estas y su medio circundante, a fin de hacer consciente al estudiante que las organizaciones constituyen unidades integrales, dentro de las cuales cualquier cambio afecta a la estructura misma y a su medio, en conjunto. Estas variaciones pueden ser próximas o remotas, encubiertas y manifiestas, drásticas o leves; pero no dejan de afectar a toda la entidad así como al medio.

Un sistema puede definirse como un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados. Nótese que el punto clave de un sistema está constituido por las relaciones entre los diversos elementos del mismo. Puede existir un conjunto de objetos; pero si estos no están relacionados de alguna manera, entonces no constituyen un sistema. Algunas veces las conexiones entre los diversos elementos no son evidentes o apreciables a primera vista y es por ello que frecuentemente no se consideran como un sistema algunos elementos que, aparentemente se encuentran dispersos o que no aparecen directamente conectados.

Es prudente clasificar los sistemas en dos grandes grupos: los determinísticos, que son aquellos cuyo funcionamiento puede predecirse con toda certeza, mientras que en los probabilísticos, existe incertidumbre al respecto.

Las organizaciones son sistemas probabilísticos, aunque existen vertiginosas fuerzas internas que tienden a convertirlos en determinísticos (por ejemplo, procedimientos, reglamentos y, en resumen el aparato burocrático).

No siempre son objetos físicos o entidades corpóreas; realmente dependerá de nuestros propósitos establecer los límites de los mismos; en otras palabras, de nuestra definición dependerá la amplitud que tenga el mismo.

Se dijo que un sistema es un conjunto de elementos que mantienen ciertas relaciones entre sí; pero cada uno de esos elementos puede considerarse, a su vez, como un sistema en sí mismo. Por ejemplo en una organización existen departamentos cada uno de los cuales puede considerarse como un subsistema.

En cada departamento, probablemente existen secciones, las cuales podrían considerarse como subsistemas de los departamentos. Por otro lado la organización podría considerarse como un subsistema de la economía nacional (o sea un supra sistema).

Cada sistema se encuentra en un medio circundante (supra sistema). De la misma manera que existen relaciones entre los diversos elementos del sistema, pueden existir tales nexos igualmente entre el sistema y el supra sistema; se dice entonces, que el sistema es abierto. En los sistemas cerrados no existe intercambio alguno entre el sistema y el supra sistema. Además cada sistema mantiene ciertas fronteras que especifican los elementos que quedan incluidos dentro del mismo. Las organizaciones constituyen, evidentemente, sistemas parcialmente abiertos, en virtud de que existen múltiples interacciones entre ellas y su medio.

Cada sistema parcialmente abierto recibe influjos (denominados estímulos o, si van a ser transformados por el sistema, insumos) de su medio circundante a través de vías específicas llamadas entradas.

El sistema influye, con sus reacciones o respuestas (denominadas también resultados, si es que son producto de cierta transformación) sobre el medio, empleando vías específicas denominadas salidas.

El intercambio de estímulos y reacciones entre el sistema y su medio circundante así como entre los diversos elementos del sistema se denomina comunicación. La comunicación es fundamental para la vida del sistema. En última instancia, si el sistema interrumpe la comunicación con sus supra sistemas, tiene asegurada la muerte. Entre mayor sea la información pertinente que posea, menor será la incertidumbre. Sucede lo mismo con las comunicaciones entre los diversos elementos del sistema. Si la comunicación no es oportuna y eficiente, el sistema no podrá reaccionar adecuadamente.

Pero no solamente el sistema recibe información del medio circundante sino también de sí mismo. En otras palabras, cuando reacciona recibe comunicaciones sobre esta reacción; se dice entonces que existe retroalimentación o retroacción.

La cibernética mantiene estrechas semejanzas con el proceso administrativo. En efecto, este último consiste, a grandes rasgos, en fijar un objetivo, realizar las actividades

necesarias para alcanzarlo y determinar si se alcanzó o no, a fin de corregir las acciones de este último caso. Se habla así, de planeación, ejecución y control. Es necesario hacer notar que la planeación correspondería a establecer el estado ideal que se desea lograr y que se requiere estar recibiendo información sobre el propio desempeño para controlar que la actividad no se desvíe, sino dentro de límites estrechos, de lo planeado. En todas las organizaciones debe llevarse a cabo el proceso administrativo pues de otra forma se corre el riesgo de desperdiciar múltiples actividades y recursos.

Los estímulos que recibe son transformados y analizados y dan origen a las respuestas. No todos, los estímulos son aprovechados por el sistema, por diversas razones, dando así lugar a desperdicios. Precisamente, la productividad de una organización puede definirse como la proporción entre los insumos (estímulos) que puso en juego para lograr ciertos objetivos y los resultados (respuestas) que obtuvo (Arias, G. F., 1989).

El proceso de reclutamiento y selección son procesos clave que forman parte de la Administración de recursos humanos de una empresa, y en el cual está basado este proyecto. Por lo que a continuación el capítulo siguiente ahonda sobre las etapas o pasos a seguir de este procedimiento para una contratación correcta.

CAPÍTULO II

Proceso de

Reclutamiento y Selección

El proceso de reclutamiento y selección de personal es un conjunto de pasos, cuyo principal objetivo es encontrar al personal más preparado y apto para ocupar un puesto de trabajo en una empresa.

Éste empieza con la planeación del personal para determinar la cantidad de personas que se deben contratar, después, se hace la definición del perfil del postulante y las características del puesto, se sigue con el reclutamiento o convocatoria de postulantes, la selección, la inducción y capacitación de éste.

A continuación se describen cada una de estas etapas conforman el proceso de reclutamiento y selección de personal:

2.1. PLANEACIÓN DE PERSONAL

Autor/fecha	Definición
Sikula , Andrew F. y Makenna,1993 (citado en De Miguel, G. M., Pérez, C. R., Noda, H. M., 2010)	Menciona que es el proceso a través del cual la compañía proyecta las necesidades futuras del personal de la organización, al tiempo que simultáneamente persigue la disponibilidad y el desarrollo de los individuos que han de cubrir esta necesidad.
Davis, K. y Werther W., 1991 (citado en De Miguel, G. M., Pérez, C. R., Noda, H. M., 2010)	Dicen que es poner en práctica una técnica para determinar en forma sistemática la previsión y la demanda de empleados que una organización tendrá. Ésta permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.
Chiavenato I., (2011)	Dice que la planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de

	<p>trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de personal. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas que las organizaciones requieren es muy importante.</p>
<p>Werther, W. B. y Davis, K. (2000).</p>	<p>La planeación de recursos humanos es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futuro de recursos humanos de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal diseñan planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existan.</p>

Tabla 1. Definiciones de planeación de personal

2.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Uno de los aspectos más importantes de la planificación de RH es la alineación de la función de la administración de recursos humanos (ARN) con la estrategia organizacional. Se precisa de traducir los objetivos y las estrategias de la ARH, mediante la planificación estratégica de RH.

La planificación estratégica de RH debe formar parte integrante de la planificación estratégica de la organización. Casi siempre, la primera busca una forma de integrar la función de la ARH a los objetivos globales de la empresa. A toda estrategia organizacional determinada corresponde una planificación estratégica de RH, perfectamente integrada e involucrada.

La planificación estratégica de RH se refiere a la forma como la función de ARH contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e

incentiva la consecución de los objetivos individuales de los empleados. Se trata de alinear los conocimientos y las competencias con las necesidades de la organización.

Es un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado. Se trata de definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para realizar la acción futura de la organización. Sin embargo, la planificación de recursos humanos no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización.

Las bases de la planificación de RH son: la demanda de trabajo y el suministro de trabajo. Lo que se necesita y lo que se puede son las dos caras de la moneda.

La planificación estratégica de RH se debe formular junto con la planificación estratégica de la compañía, como si las dos fueran una sola cosa, para garantizar la plataforma a la que nos referimos. Cuando la planificación estratégica de RH se hace después de efectuar la planificación estratégica de la empresa y se trata de ceñirla a efecto de que contribuya a su implantación, esta recibe el nombre de planificación de adaptación de RH. Esto significa fragmentar la planificación estratégica, que no debe ser una tela de retazos, sino el trabajo integrado de toda organización.

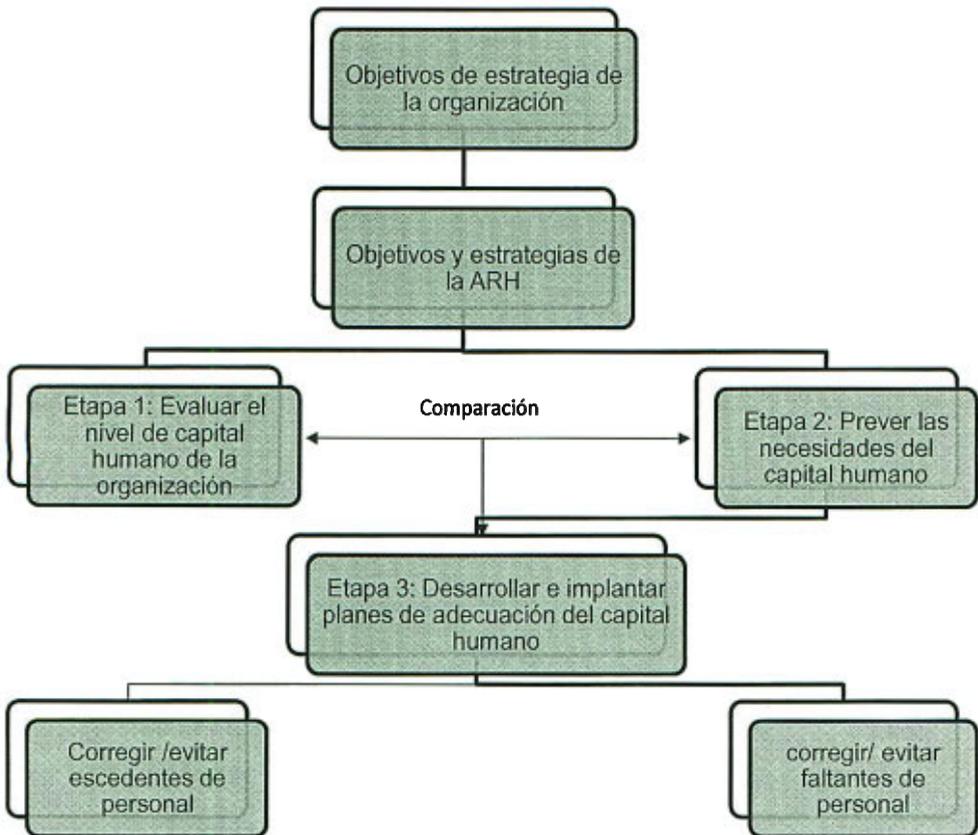


Figura 3. Los pasos para la planificación estratégica, (Chiavenato, I.2009).

2.1.2. MODELOS DE PLANIFICACIÓN DE RH

La planificación estratégica de RH ya no se restringe a la cantidad de personas que se necesitan para las operaciones de la organización. Implica mucho más que eso. Debe lidiar con las competencias disponibles y con las necesarias para el éxito de la organización; los talentos, la definición de los objetivos y las metas que se deben alcanzar; la creación de un clima y una cultura corporativa favorables para alcanzar los objetivos; la arquitectura organizacional adecuada, el estilo de administración, las recompensas y los incentivos recibidos para alcanzar los objetivos; la definición de la visión y de misión de la organización y una plataforma que permita a los gerentes, como administradores de RH, trabajar con sus equipos de manera eficiente y eficaz.

Hemos visto que la planificación estratégica se descompone (y no se construye) en planes tácticos y estos en planes operativos (Chiavenato, I., 2009).

2.2. ANÁLISIS DE PUESTOS

Dessler, G., y Varela J. R. en el 2011 mencionan que el análisis de puesto es el procedimiento para determinar las responsabilidades de estos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda la información sobre las actividades y requisitos de puesto. Luego esa información se usa para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo.

La información del análisis de puestos es la base para diversas actividades de administración de recursos humanos. Por ejemplo, la información sobre las responsabilidades de del puesto serian la base para crear programas de capacitación, y la información acerca de las características que las personas requieren para desempeñar el trabajo se utilizan para decidir el tipo de candidato que debe reclutar y contratar.

2.2.1. ELEMENTOS DE UN ANÁLISIS DE PUESTOS

***DESCRIPCIÓN DEL ENCABEZADO (FICHA DE IDENTIFICACIÓN)**

Se refiere a los datos que permiten la identificación del puesto y contiene los siguientes puntos:

- Título del puesto. El que se da de manera oficial y de uso cotidiano.
- Clave. Número que se asigna al puesto en el archivo correspondiente.
- Categoría. Rango que se le otorga por lo establecido de acuerdo por la empresa.
- Horario. Incluye la hora de entrada y de salida, horario de comida, si rola turnos y días de descanso.
- Sueldo asignado al puesto. Se determina la cantidad y la modalidad.
- Ubicación del puesto. Se refiere a la localización del puesto dentro de la estructura de la empresa.

- Jerarquía y contactos. Se anota el puesto del supervisor inmediato y de los trabajadores a su cargo.
- Número de trabajadores que desempeñan el puesto. No es necesario incluir el nombre de las personas.
- Descripción genérica. Explicación breve y de manera global el conjunto de actividades del puesto.
- Descripción específica. Descripción detallada de las operaciones que se realizan en un puesto determinado.

2.2.2. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO (REQUISITOS DEL PUESTO)

Determina las capacidades o competencias que un individuo ha de reunir la correcta ejecución del puesto de trabajo.

La especificación del puesto se describe como un producto del análisis, que consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, responsabilidad y esfuerzo que exige el puesto, así como las condiciones a las que se somete su ocupante.

***DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:** Es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido varían de una a otra compañía.

A medida que las actividades de administración de los recursos humanos crecen en complejidad, muchas labores, incluso las que se refieren al reclutamiento y la compensación, se confían al departamento de personal. Pese a esto, el especialista del personal no necesariamente conoce todos los detalles de los puestos de la forma en que los domina el gerente operativo. La información acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos se consigue a través de un proceso denominado *análisis de puestos*, en el que la información sobre la diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y organiza (Werther, W. B. y Davis, K. 2000).

2.3. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

El proceso de reclutamiento y selección de personal consta de varias etapas, las cuales se mencionan a continuación según Dessler y Varela en el 2011.

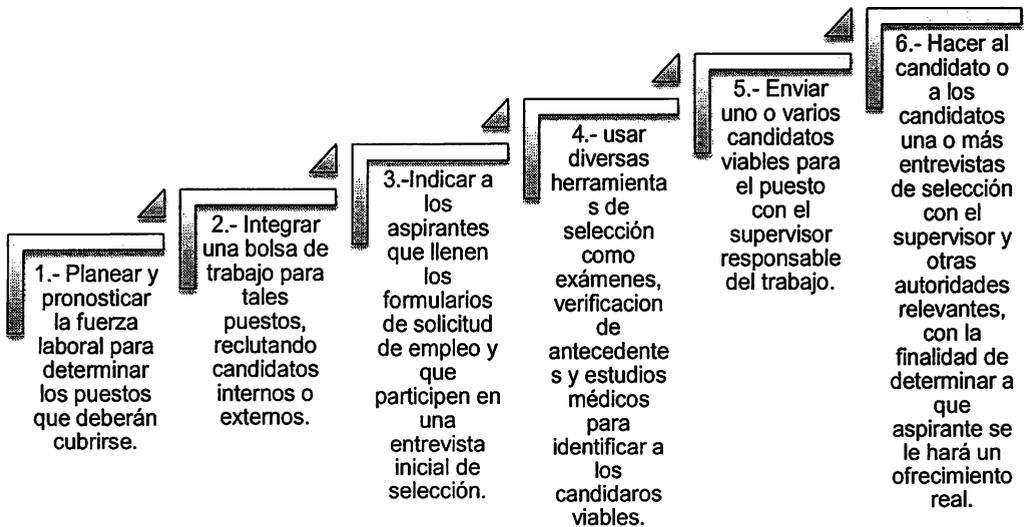


Figura 2. Proceso de reclutamiento y selección, (Dessler y Varela, 2011)

2.3.1. RECLUTAMIENTO

Este procedimiento inicia de la siguiente manera:

a. Requisición de personal

Es una solicitud hecha al área de Gestión Humana por cualquier dependencia de la organización que necesita encontrar a un candidato para ocupar una vacante disponible (Restrepo de O. L. S., Ladino T. A. M., Orozco A. D. C., 2008).

Inicia cuando el jefe del área vacante informa al jefe de recursos humanos la necesidad de realizar el proceso de reclutamiento y selección del puesto vacante para lo cual utilizará

una requisición de personal. El formato debe ser sencillo pero en él se deben indicar el tipo de puesto a contratar, el área de adscripción, el análisis de puesto y los datos generales de contratación (Aguilar, J. M., 2010).

Cuando se tiene una vacante, el encargado del área donde se tiene la vacante, debe entregar al área de recursos humanos un formato llamado “Requisición de personal”, donde se especifican los requisitos que debe cumplir el candidato que cubra la vacante.

La requisición es fundamental para el proceso de reclutamiento y selección, ya que definirá de la forma más específica el perfil que se debe buscar, ayudando al reclutador a planear el proceso de reclutamiento y selección.

Se recomienda que se especifiquen las competencias deseables y los mínimos necesarios, para que en caso de que no se pueda encontrar alguien con el nivel deseado, se recurra a quienes si tengan los mínimos necesarios (Grados, J. A. 2013)

b. Definición de Reclutamiento

Después de aprobada la requisición de personal y de acuerdo con el perfil ocupacional, el proceso a seguir es el Reclutamiento, como un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y aptos para ocupar cargos dentro de la empresa (Restrepo de O. L. S., Ladino T. A. M., Orozco A. D. C., 2008).

Se llama reclutamiento el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo (Werther, W. B. y Davis, K. 2000).

Llanos R., (2013) define al reclutamiento como:

“El proceso mediante el cual se captan candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles de puesto para ocupar las vacantes. Es la técnica que permite suministrar a la organización los elementos humanos necesarios en momento oportuno y calidad y cantidad requerida para mantener la homeostasis interna, siendo esta la base de la productividad y sinergia del sistema.”

El reclutamiento es previo a la selección, por tanto, la adecuada elección de los medios y las técnicas permitirá que el proceso de selección funcione, a su vez, en forma efectiva.

Llanos R., (2013) describe a las fuentes de reclutamiento como los “lugares” en los cuales pueden identificarse individuos idóneos para cubrir los puestos vacantes en la organización. Secciones del mercado de recursos humanos que ofrecen candidatos para ocupar las vacantes ofrecidas por las empresas. Estos “lugares” pueden encontrarse dentro de la empresa (fuentes internas) o bien, fuera de la empresa (fuentes externas).

Mientras que Chiavenato I. (2011) describe las fuentes de reclutamiento como: las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento.

- **RECLUTAMIENTO INTERNO**

Llanos R., (2013) dice que el reclutamiento interno está basado en la reubicación del individuo, misma que puede ser ascendente y horizontal. Cuando se promociona a un empleado hacia el nivel más alto, es ascendente; si se transfiere a otra área o puesto del mismo nivel jerárquico, es horizontal.

Restrepo de O. L. S., Ladino T. A. M., Orozco A. D. C., 2008 mencionan que el Reclutamiento Interno o ascenso se da cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento Vertical), transferidos (movimiento horizontal) o mediante un cambio de cupo.

Mediante este tipo de reclutamiento el esfuerzo es mínimo y el costo es considerablemente bajo. Por supuesto requiere difundir la vacante internamente para lo que se usaran las fuentes y los medios de reclutamiento interno que se mencionan y describen a continuación, (Llanos R., 2013):

Fuentes de Reclutamiento interno

- Por intermediación del propio personal. Este tipo de reclutamiento interno permite ahorrar tiempo, esfuerzo y permite que los “buenos” empleados recomienden personas para ocupar vacantes. Implica depositar la confianza en el empleado para la recomendación de personas aptas y capaces para participar en la organización.

- Candidatos propuestos por el personal. En ocasiones los propios jefes o gerentes presentan a sus candidatos para ocupar vacantes. Es de bajo costo, consume poco tiempo y presenta un margen alto de confiabilidad ya que se encuentra de por medio la reputación de quien recomienda internamente.
- Amistades o parientes. Constituye una fuente de reclutamiento que también ofrece bajo costo y con la cual deben considerarse las políticas y los lineamientos de la empresa. Por medio de esta fuente se da aviso a los trabajadores acerca de las vacantes internas disponibles.
- Sindicato. Es otra fuente de reclutamiento interno, además constituye una obligación para el patrón, poner en conocimiento al sindicato de los puestos de nueva creación.

Medios o técnicas de reclutamiento interno:

- Cartel
- Pizarrón
- Verbalmente
- Boletín interno
- Medios electrónicos como Intranet
- **RECLUTAMIENTO EXTERNO**

Chiavenato, I., (2011), menciona que funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir con candidatos externos atraídos mediante técnicas de reclutamiento.

Restrepo de O. L. S., Ladino T. A. M., Orozco A. D. C., 2008 dicen que funciona cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas que no pertenecen a la empresa.

Las siguientes son fuentes de reclutamiento externo

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de los candidatos por parte de los empleados de la empresa.

- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa- escuela.
- Conferencias y ferias de empleo con universidades y escuelas.
- Convenios en otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Agencias de colocación o empleo.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Juntas de intercambio

Los medios o técnicas de reclutamiento externos también pueden ser:

- Cartel
- Anuncios
- Volanteo
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Anuncios en periódicos y revistas
- Reclutamiento por internet.
- Reclutamiento virtual (on line)

Las empresas han incorporado a sus recursos el uso de internet para colocar la publicidad y hacer uso de la mercadotecnia y manejo de imagen e identidad.

Una tendencia actual en lo que respecta al uso de correos electrónicos se refiere al envío de currículum vitae por medio de un e-mail.

- Reclutamiento virtual directo:

Es la instrumentación de programas de reclutamiento a través de portales en internet. Es decir las empresas realizan su propia página web y entre otras necesidades utilizan estos espacios para anunciar vacantes.

- Reclutamiento virtual indirecto:

Es el reclutamiento en el cual intervienen agencias de colocación virtuales que buscan candidatos potenciales para ocupar vacantes para otras empresas.

Hoy en día constituye la manera más eficiente para buscar empleo, porque representa una manera sencilla y cómoda para ambos interesados.

2.3.2. SELECCIÓN DE PERSONAL

Las etapas del proceso de selección es variante de acuerdo a las necesidades de la empresa por lo que puede que las etapas aumenten o disminuyan.

Una vez finalizado el proceso de búsqueda, donde ya se dispone de un grupo de candidatos idóneos, es necesario llevar a cabo la selección.

Llanos, R. (2013) define a la selección de personal como: El proceso por el cual se descubre (mediante una serie de técnicas y a un bajo costo) al candidato adecuado para desempeñar un puesto específico vacante determinado. La finalidad es identificar aquel que desarrolle funciones, actividades y responsabilidades propias de un puesto de manera eficiente en congruencia con su perfil de forma tal que asegure su permanencia en la empresa, desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía.

Mientras tanto Chiavenato, I. (2011) la describe como un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan.

La selección de personal consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que personas deben ser encontradas según Contreras & Álvarez, 2008 citado en (Carrillo, S., Bravo, Z. L. M., Valenciana, M. P. (2014). Por otro lado Hernández en el 2012 refiere que la selección de personal es un proceso que se hace necesario en las organizaciones toda vez que la empresa requiere identificar competencias laborales propias del personal que ingresa en la empresa.

A continuación describiré el proceso de selección de acuerdo a las necesidades de la empresa Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México en base a los procesos antes ya descritos.

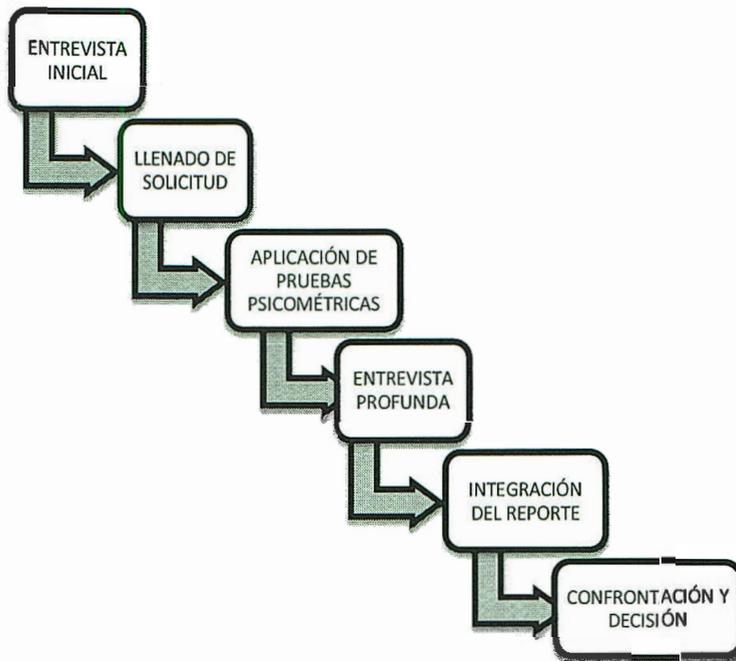


Figura 4. Proceso de selección de acuerdo a las necesidades del AICM.

- **TÉCNICAS DE SELECCIÓN**

Para empezar debemos definir que son las técnicas de selección, Llanos, R. (2013) define a las técnicas de selección como el conjunto de procedimientos y métodos que permiten identificar y diagnosticar habilidades, conocimientos y estructura de personalidad, con el fin de tomar la decisión de contratar o no al aspirante.

Una vez que se ha difundido la vacante se recibe a los aspirantes interesados y con una breve entrevista se revisa el currículum vitae y se infiere la conveniencia de evaluar algunos de ellos.

a. Entrevista inicial

Esta entrevista pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir ; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes se pasa a la siguiente etapa (UNAM, 2008).

La finalidad de ésta es tener contacto visual con el candidato, ahondar en la experiencia e información de tipo cualitativa y hacer un registro observacional de la conducta (Grados, J. A. 2013).

De esta forma se le pide al candidato que llene la solicitud de empleo, para que, posteriormente, sea incorporado al proceso de selección.

b. Llenado y análisis de solicitud de empleo.

Una vez que ha terminado la entrevista de evaluación inicial, se les pide a los solicitantes que llenen el formato de solicitud de empleo de la organización. Estas son importantes porque le permiten a la compañía tener la información que desean. Además, el llenado de la solicitud cumple también el papel de obstáculo; esto es, si el puesto requiere que la persona sea capaz de seguir instrucciones, y no puede hacerlo al llenar la solicitud, se tendrá una razón para rechazar al candidato (De Cenzo, D. A., 2006).

Es de suponerse que quienes han llenado la solicitud son candidatos potenciales y cubren, en un primer momento, el perfil requerido, esto se verá confirmado con las técnicas que en lo sucesivo se aplicarán (Llanos, R. 2013).

c. Pruebas psicométricas

Una parte importante del proceso de selección es, indiscutiblemente, la evaluación psicológica. En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en

consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo. Una batería incluye aspectos básicos como: Inteligencia, Habilidad, Personalidad y Autobiografía Grados, J. A. 2013).

Es una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento humano, sometándose a un examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever como se manifestara ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

Consideran las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan como y cuanto varia la aptitud de individuo con relación al conjunto. También determinan “cuanto” de las características evaluadas tiene el candidato. Miden capacidades, intereses o aptitudes del individuo, como inteligencia, comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad actitudes, etc. (Restrepo de O. L. S., Ladino T. A. M., Orozco A. D. C., 2008).

Debe realizarse en un área limpia, agradable y sin ruido, porque al igual que el seleccionador integra una imagen del solicitante, también este conforma una imagen de la empresa.

El término Test designa un conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. En realidad, El test es una medida de desempeño o de realización por medio de operaciones mentales o manuales, de elección o de lápiz y papel (Chiavenato, I. 2011).

Estas pruebas consisten en la demostración por el candidato de las habilidades y conocimientos para ejecutar el trabajo, lo cual exige el uso de instrumentos y equipo.

Podría advertirse, sin embargo, que un solo tipo de prueba no basta para determinar la idoneidad de un persona para tal o cual cargo, por la imposibilidad, como ya se dijo, de medir todos los atributos personales requeridos para el cargo por ese solo medio. Lo que interesa en la selección es evaluar la totalidad de atributos exigidos para desempeñar el puesto, lo cual se logra cambiando los diferentes tipos de pruebas (UNAM, 2008).

Restrepo de O. L. S., Ladino T. A. M., Orozco A. D. C., 2008, clasifican a los test en cuatro grandes grupos:

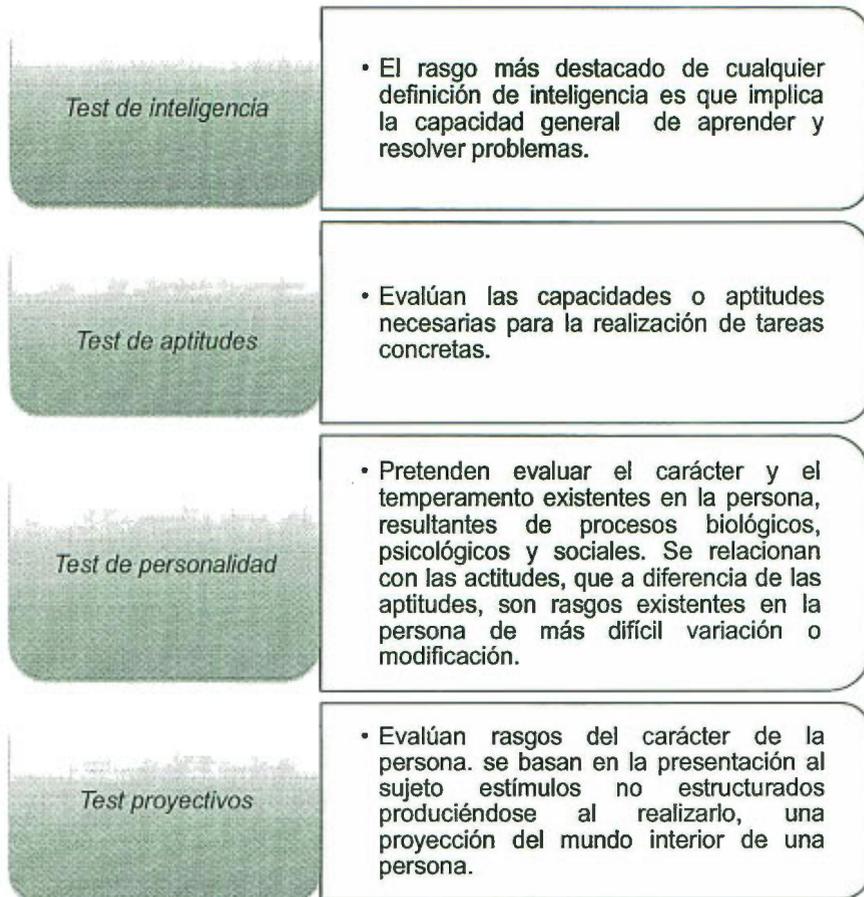


Figura 5. Clasificación de Test, (Restrepo de O. L. S., Ladino T. A. M., Orozco A. D. C., 2008).

d. Entrevista

Aquellos solicitantes que aprueben la entrevista de evaluación inicial, el llenado de la solicitud de empleo y los exámenes requeridos, normalmente pasan a una entrevista más amplia.

La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores: es decir, mediante el currículum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, entre otros. Dicha información debe ser ordenada y jerarquizada

para determinar qué áreas quedan poco claras. Además sirve para profundizar en la información relevante para el puesto en cuestión (con base en el análisis de puestos). Asimismo, Sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione de modo adecuado dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se requiere cubrir (Grados, J. A. 2013).

La entrevista de selección consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Las entrevistas de selección son la técnica más ampliamente utilizadas; su uso es casi a nivel universal entre las compañías latinoamericanas. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad.

Las entrevistas pueden adaptarse a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales, gerenciales y directivos. Permiten también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información acerca del solicitante y este la obtiene de la organización (Werther, W. B. y Davis, K. 2000).

La entrevista amplia se diseña para revisar áreas que es difícil de examinar por medio de la solicitud de empleo o los exámenes, tales como la motivación de la persona, su habilidad para trabajar bajo presión y su capacidad para adaptarse a la organización (De Cenzo, D. A., 2006).

La entrevista es una herramienta completa, indispensable e insustituible. Con ella se pueden analizar y descubrir mecanismos de la psicodinámica de personalidad y comprender las motivaciones del individuo. Durante ésta, el seleccionador tiene la ventaja de observar la comunicación no verbal, expresión de afectos, mecanismos psicológicos de defensa y reacciones ante las confrontaciones, entre otros criterios (Llanos, R. 2013).

Por ser la técnica más utilizada en la selección de personal, hay que hacer una especial referencia a las entrevistas.

- **ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA**

En relación a la secuencia de la entrevista, Grados, J. A. en el 2013 menciona las siguientes etapas que se describen a continuación.



Figura 6. Etapas de la entrevista, (Grados, J. A., 2013)

Apertura.

Esta constituye la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De este primer impacto depende muchas veces el transcurso de la entrevista.

Rapport.

Se denomina así a la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad.

Desarrollo.

Parte central de la entrevista en la que se obtiene mayor información, sobre todo de tipo cuantitativo; esto es, datos generales y escolaridad, principalmente.

Cima

En esta parte se obtiene información básicamente cualitativa y, por tanto, es más significativa. En este momento es la mayor intervención del entrevistado que la del entrevistador. Aquí es conveniente investigar el área del concepto de sí mismo y metas.

Cierre.

Es un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista está a punto de finalizar. Se puede preguntar al candidato si no tiene algo más que agregar, o bien si no tiene alguna duda que desee aclarar.

Tomando en cuenta lo anterior, el objetivo que se busca a lo largo de la entrevista en la selección es obtener datos específicos del comportamiento del individuo, tomando como base las siguientes áreas.

- **ÁREAS DE INVESTIGACIÓN EN LA ENTREVISTA.**

Área general.

Se refiere a los datos generales del candidato, como nombre, edad, estado civil, domicilio, entre otros. Las preguntas iniciales son para darle al entrevistador una idea general de la persona que tiene al frente.

Área escolar.

Permite detectar el potencial de desarrollo del entrevistado y si cuenta con los conocimientos teóricos que se requieren para el puesto. También hace posible determinar qué calidad de enseñanza recibió el candidato, indicando el entorno sociocultural y económico en el que se desarrolló.

Por otra parte al investigar acerca de sus calificaciones puede detectarse cuáles son sus niveles de eficiencia a los que está acostumbrado. Otra información de utilidad es de referencia a los cursos que ha tomado el individuo.

Área ocupacional.

Esta área es de suma importancia, ya que permite determinar cuál ha sido su desempeño, cuáles han sido sus niveles de logro y la experiencia adquirida.

Entre los datos mencionados deben encontrarse: nombre de la empresa, fecha de ingreso, puesto desempeñado, logros obtenidos, jefe o jefes inmediatos, si tenía personal a cargo, responsabilidades, sueldo al ingresar y al salir, fecha y motivo de separación.

Auto concepto.

Permite detectar qué imagen tiene de sí mismo el entrevistado: ¿Se autoevalúa?, ¿Se sobrevalora?. De esta forma puede confrontarse la coherencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista.

Metas

Se obtiene información de cómo intenta proyectarse hacia el futuro el entrevistado, lo que se cuestiona en tres niveles: a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, se investiga que es lo que está haciendo para lograr sus metas y si éstas están planteadas de manera objetiva en relación con sus capacidades.

Área familiar

Se investiga, por una parte, el núcleo social de origen: la familia, que es la que imprime la primera etapa de la educación, la que determina los valores y la dirección de los esfuerzos. En este punto se investiga al padre, a la madre y los hermanos, obteniendo datos acerca de su edad, nivel de estudios, ocupación, entre otros.

Por otra parte, en caso, de que el entrevistado sea casado, se investiga el núcleo familiar actual (esposa e hijos), así como los datos de edad, ocupación, entre otros.

Es muy importante conocer el grado de cohesión o integración de la familia, que valores son los que predominan y de qué manera se transmiten a sus miembros, como el nivel social, cultural y económico de la misma.

Pasatiempos.

Se investiga con la finalidad de ver cómo utiliza el tiempo libre y si sus actividades son de tipo individualista o involucra a un grupo. Esta área permite ver tipos de personalidad, ya que según los intereses que tenga el candidato serán sus pasatiempos; también permite ver el grado de coherencia entre ellos y las metas que persigue.

Salud

Se investiga que enfermedades ha padecido el aspirante y en qué etapa cronológica: si son típicas (sarampión, viruela, escarlatina, entre otras) o son enfermedades que pueden haber dejado alguna secuela.

• MÉTODOS DE ENTREVISTA

En entrevistas muy estructuradas el entrevistador determina el curso que seguirá la entrevista a medida que se responde cada pregunta. En la entrevista menos estructurada el solicitante desempeña un papel más importante en la determinación del curso que tomara la conversación. Un examen de los diferentes tipos de entrevista, desde la menos hasta la más estructurada, revela estas diferencias.

LA ENTREVISTA NO DIRIGIDA	LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA	LA ENTREVISTA SITUACIONAL	LA ENTREVISTA DE DESCRIPCION DEL COMPORTAMIENTO
<p>•El entrevistador se abstiene de influir en los comentarios del solicitante. Al solicitante se le da la máxima libertad para que sea él quien determine el curso que tomará la conversación. El entrevistador hace preguntas abiertas como "hábleme más sobre su experiencia en su último empleo", y deja que el solicitante hable libremente, con un mínimo de interrupciones.</p>	<p>•Tiene un conjunto de preguntas estandarizadas (basadas en el análisis de puestos) y un conjunto de respuestas establecido contra las que se pueden evaluar las del solicitante, proporciona una base consistente para evaluar a los candidatos al puesto. Una entrevista estructurada tiene más probabilidades de proporcionar el tipo de información necesaria para tomar decisiones sólidas, ya que tienen la posibilidad de predecir el desempeño en el puesto que las no dirigidas.</p>	<p>•Una variación de la entrevista estructurada se llama entrevista situacional. con este enfoque se le da al solicitante un incidente hipotético y se le pregunta como respondería ante el. Luego la respuesta del solicitante es evaluada en relación con estándares de referencia preestablecidos.</p>	<p>•Se enfoca en incidentes reales de trabajo en el pasado del entrevistado. Por ejemplo para evaluar la capacidad de un gerente potencial para manejar a un empleado problemático, un entrevistador podría preguntar. "Háblame de la última vez que disciplinó a un empleado". Un enfoque así para entrevistar, basado en análisis de incidentes críticos del puesto, supone que el desempeño anterior predice bien el desempeño futuro.</p>

LA ENTREVISTA DE PANEL	LA ENTREVISTA POR COMPUTADORA	ENTREVISTAS EN VIDEO O VIDEOENTREVISTAS
<ul style="list-style-type: none"> • Involucra a un panel de entrevistadores que formula preguntas y observa a un solo candidato. En una entrevista de panel típica, el candidato se reúne con un grupo de tres a cinco entrevistadores que formulan preguntas por turnos. Después de la entrevista, los entrevistadores recaban sus observaciones y sus calificaciones si la entrevista esta estructurada para alcanzar un conceso sobre la adaptabilidad del candidato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere que los candidatos respondan una serie de preguntas de opcion multiple adaptadas al puesto. Estas respuestas se comparan con el perfil ideal o con perfiles desarrollados con base en las respuestas de otros candidatos. La entrevista por computadora también puede utilizarse como instrumento explorador para ayudar a filtrar solicitantes no calificados en linea y que no ameriten una entrevista personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las entrevistas por video tienen algunas ventajas potenciales relacionadas con la flexibilidad, velocidad y costo. los empleadores pueden hacer evaluaciones prelimiaries sobre las capacidades técnicas de los candidatos, su nivel de energia, apariencia y cosas por el estilo ántes de incurrir en los costos de una reunion cara a cara. La meta por supuesto, es permitir decisiones mas rápidas y de mayor calidad a un costo menor.

Tabla 2. Métodos de entrevista (Bohlander, G. y Snell, S., 2008).

e. Integración del reporte

Cuando se cuente con los resultados de las diferentes evaluaciones, cognitiva, psicométrica, psicológica, estudio médico y socioeconómico, se procede a elaborar un reporte que integre cada aspecto, la integración es importante porque requiere claridad y no debe dejar duda alguna. Este reporte integral debe redactarse dentro de cada rubro, de manera dinámica, interrelacionando os diferentes asuntos que incluye los beneficios que se reflejarían en el desempeño del puesto, y siempre en términos positivos, salvo cuando se requiera hacer alguna mención especial por la gravedad del asunto y se determine no apto, tal es el caso de enfermedad mental, deficiencias graves cognitivas, o algún otro (Llanos, R. J. 2005).

El informe final de selección es un documento resumen en el cual se especifica o se relata acerca de un candidato sobre las bases de un perfil acordado, que permanecerá a través del tiempo para ser consultado en distintas ocasiones de manera confidencial.

Saavedra, R. I., Pérez, G. E., Fernández de Tejada, M. V., (2009) Una vez que se obtienen los resultados de las evaluaciones cognitivas y psicológicas, se procede a elaborar un reporte completo. Este reporte integral debe redactarse, de manera dinámica,

interrelacionando los diferentes asuntos y señalando los beneficios en términos de desempeño del puesto, salvo cuando se requiera hacer mención especial y se determine no apto, tal es el caso de deficiencias graves cognitivas, grave patología o algún otro. Incluye:

- a. Datos:
 - Nombre completo.
 - Edad.
 - Sexo.
 - Estado civil.
 - Nivel socioeconómico.
 - Puesto al que aspira.
 - Nivel de puesto.
- b. Impresión de conjunto. Se redacta la impresión de conjunto que causo cuando se le entrevisto. Así mismo, se reporta cada uno de los rubros del examen mental regularmente evaluados en las entrevistas.
- c. Nivel de inteligencia. Se hace señalamiento de las pruebas que fueron aplicadas así como cada criterio evaluado. Debe reportar con detalle aquello examinado con cada prueba.
- d. Personalidad. Se hace mención de las pruebas aplicadas y de cada rubro evaluado, así como de los resultados. Debe redactarse en términos dinámicos, interrelacionando los diversos aspectos de la personalidad con los requerimientos del puesto.
- e. Observaciones. Cualquier aspecto relevante susceptible de comunicarse al gerente de recursos humanos debe señalarse en este apartado, por ejemplo, si el aspirante es recomendado, si a pesar del perfil no cumple con la edad requerida o la rebasa, si se presenta de manera puntual a las entrevistas y pruebas, etc. Así mismo deberá incluirse un breve resumen de las impresiones de quien será el jefe inmediato del candidato.
- f. Recomendación. En este apartado se sintetiza porqué debe o no ser aceptado el candidato evaluado. Este apartado fundamenta la decisión y debe redactarse en términos objetivos, con cuidado y detalle.

g. Anexos. En este apartado se incluyen formatos de evaluación médica, estudio socioeconómico, referencias laborales, etc.

Para fines explicativos Grados, J. A. en el 2013 dice que las conclusiones psicológicas pueden dividirse en cuatro tipos:

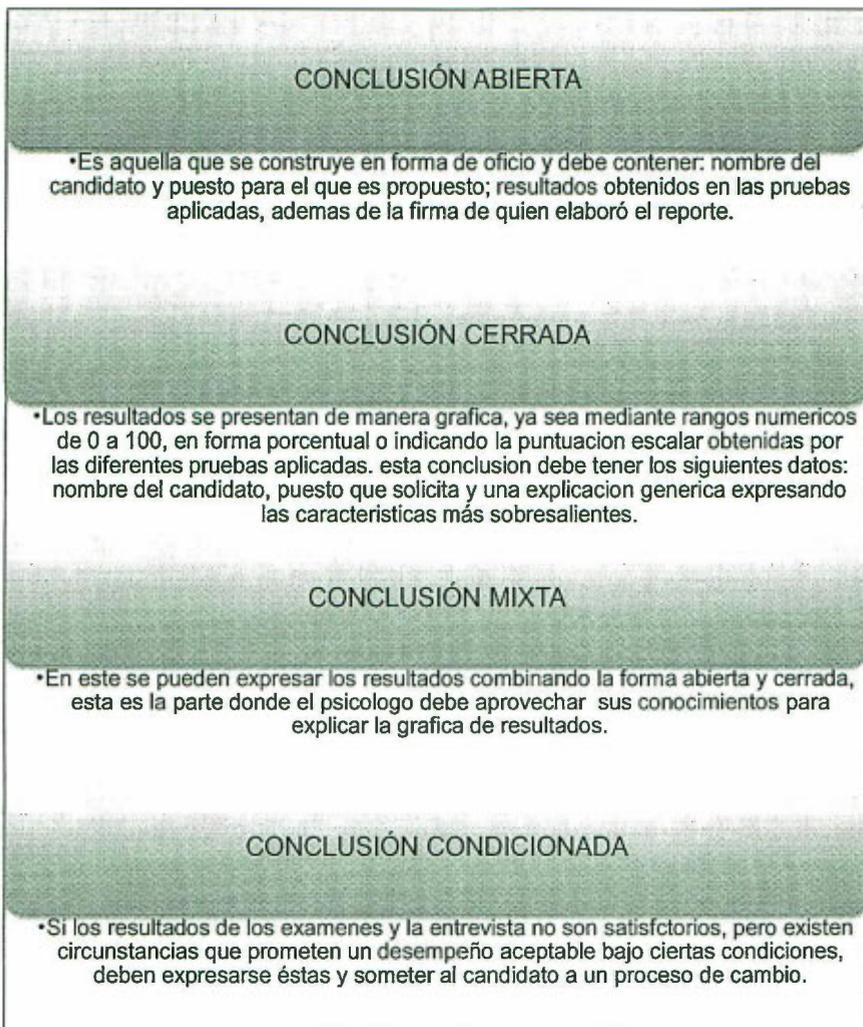


Figura 7. Tipos de conclusiones psicológicas, (Grados, J. A., 2013).

f. Confrontación y decisión de contratación

Una vez que se cuenta con los resultados o la integración del reporte estructurado se procede a confrontar los datos, los perfiles, y todo aquel producto exhaustivo análisis y evaluación que se ha realizado en las diferentes fases del proceso de selección esto con la finalidad de compararlos y recomendar acerca de la mejor decisión que deberá tomar para incorporar a un nuevo elemento. Cuando ya se tomó la decisión, el candidato (ahora empleado o trabajador) será contratado para formalizar la incorporación e integrarlo a un proceso de socialización. (Llanos, R. J. 2011)

Con los resultados y la integración del reporte final se confrontan los perfiles de los candidatos con el puesto, esto con la finalidad de compararlos y recomendar al mejor de ellos quien fungirá como el futuro jefe del trabajador o empleado.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato al departamento de personal. Con el fin de mantener una buena imagen de la organización conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. (Werther, W. B. y Davis, K. 2000).

Una vez asumida la decisión se procede a la contratación, inducción y capacitación.

2.4. INDUCCIÓN A LOS NUEVOS EMPLEADOS

Esta es la etapa que se inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, fomentar el uso de protección personal, uniforme entre otros (Grados, J. A., 2013).

La inducción es un proceso dinámico consistente en impartir programas de orientación a los nuevos elementos de la organización. Todo elemento nuevo de la organización tiene un periodo de adaptación, el cual variará de acuerdo con la naturaleza del trabajo que va a desempeñar, del tipo de organización y del individuo mismo. El nuevo elemento ingresa con cierto temor, y esto es todavía por que no tiene una idea clara acerca

del ambiente de trabajo, acerca de si va a ser rechazado o aceptado por sus nuevos compañeros y jefes. No conoce las políticas de la dirección de la empresa ni mucho menos las de nuevos grupos de trabajo.

Esta etapa de adaptación de la nueva gente a la organización ocasiona cierto margen de riesgo y de costo extra, los cuales dependerán directamente del tipo de trabajo y de la organización. El margen de riesgo es porque el elemento nuevo, hasta no ser adiestrado e introducido en las normas, políticas y reglas que existen en la organización, cometerá errores, ya sean pequeños o grandes, los cuales ocasionaran gastos extras.

La inducción directamente puede llegar a minimizar errores, pérdidas y gastos, además de crear en el nuevo elemento agradables sentimientos de seguridad y de aceptación que encauzaran sus actitudes de manera positiva.

Por lo anteriormente descrito, se puede entender por inducción de personal: el conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de personal con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo (Mercado, S., 2004).

La inducción o introducción del nuevo empleado tiene como propósito el que éste se adapte- lo mejor posible y en el menor tiempo- al puesto para el cual se contrató, a los compañeros y a las características del organismo. En otras palabras de orientará al trabajador novel para que comprenda como debe realizar su trabajo, para que pueda asumir el papel que le corresponde dentro del grupo y para crear en él una actitud favorable hacia la organización. La guía que se le brinde en el transcurso de este periodo será determinante para un eficaz desempeño futuro del cargo (Barquero, C. A., 2006).

- **INDUCCIÓN GENERAL A LA EMPRESA**

De manera general, la inducción incluye varios aspectos:

1. Conferencia, curso, taller o platica. Consiste en dar información general acerca de la empresa. Entre otros puntos se encuentran: una breve historia de la empresa, su giro, filiales, productos o servicios que proporciona, cantidad de personas que ahí laboran, organigramas, entre otros.
2. Películas, presentaciones. Aquí se detalla un poco más, pero de manera audiovisual.

3. La inducción puede llevarse a término aprovechando los sistemas de red de cómputo locales o por internet.
4. Presentar al nuevo empleado de modo personal, amistoso y cordial a su nuevo jefe inmediato y a los futuros compañeros.
5. Asignar un mentor. Este se encargara de dar la inducción de forma personalizada al recién llegado. El mentor debe ser una persona con amplia experiencia en el puesto que llega, para que tenga facilidad de auxiliarlo y resolver sus dudas.
6. Descripción por escrito del puesto que se habrá de desempeñar, para que el trabajador vea hasta donde llegan los límites de sus funciones y responsabilidades, y de esta manera sepa lo que la empresa espera de él.
7. Las juntas de bienvenida, para la formación de equipos de trabajo de nivel gerencial o mandos ejecutivos.
8. Adoctrinar con el ejemplo es una estrategia inteligente y efectiva. El aprendizaje ocurre en el acto, consiste en aprender de las consecuencias de las propias acciones.
9. Proporcionar al empleado un manual de bienvenida, que consiste en un folleto grafico que debe contener información detallada de la empresa.

- **INDUCCIÓN AL PUESTO**

Una vez que la persona finalizó su curso, deberá presentarse en su área específica de trabajo para iniciar su inducción al puesto.

Debe elaborarse un formato con los puntos a tratar en forma de lista verificable o guía para quienes la imparten, introduciendo para cada variable una escala del 1 a 5 para evaluar de manera cualitativa o cuantitativa a la persona (Grados, J. A. 2013)

2.5. CAPACITACIÓN

Es la asimilación y adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo, Arias, 1998. Citado en Llanos, R. J. 2011) la capacitación permite que el trabajador eleve el grado de desempeño en las funciones que integran al puesto, su beneficio se extiende a lo largo de la vida y permite que las empresas incrementen el valor de su capital humano. Es una de las mejores inversiones que pueden realizar las empresas, administrada inteligentemente y junto con un sistema de entidad bien instrumentada

generada en trabajadores y empleados fieles, preparados y en vías de crecimiento y proyección.

EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Se refiere a los métodos que utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores.

Ahora los expertos en capacitación usan cada vez con mayor frecuencia la frase “aprendizaje y desempeño en el lugar de trabajo” en vez de capacitación, para destacar las metas duales fundamentales de la capacitación del aprendizaje del empleado y del desempeño organizacional. La capacitación tiene un papel vital creciente en la implementación de los planes estratégicos de la organización. De igual modo, en la actualidad la capacitación juega un rol fundamental en el proceso de gestión del desempeño de las organizaciones.

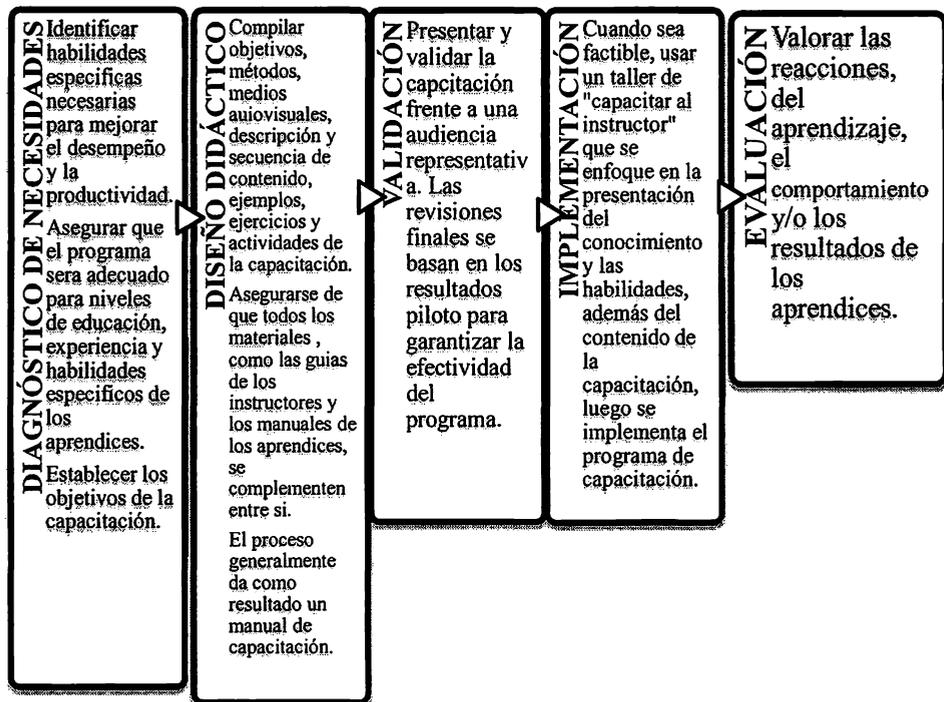


Figura 7. Proceso de capacitación y desarrollo, (Llanos, R. J. 2011).

- **TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN**

Después de determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores, crear una necesidad percibida y establecer objetivos de la capacitación, es posible diseñar, validar e implementar un programa de capacitación. La mayoría de las empresas puede elegir materiales de capacitación de programas diseñados en línea o tradicionales, que ya estén disponibles por parte de proveedores.

CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO

- El más familiar es el método coaching. Aquí un trabajador experimentado o el supervisor del aprendiz capacita al empleado, en el puesto de trabajo. En niveles inferiores, los aprendices pueden adquirir habilidades para, digamos, operar una máquina al observar al supervisor.

APRENDIZAJE INFORMAL

- Los empleadores no deberían subestimar la importancia ni el valor de la capacitación informal. Incluso cuestiones simples, como instalar pizarras y mantenerlas abastecidas con marcadores de colores, facilitarían el aprendizaje informal.

CAPACITACIÓN DEL TIPO APRENDICES-MAESTRO

- Más empleadores "preparan el mundo futuro" implementando programas de capacitación del tipo aprendiz maestro, un enfoque de entrenamiento que comenzó en la edad media. Aquí, la capacitación de aprendices es un proceso estructurado, mediante el cual los individuos se convierten en trabajadores hábiles usando una combinación de instrucción tipo académica y capacitación en el trabajo, por lo general bajo la tutela de un maestro artesano.

CAPACITACIÓN CON SIMULADORES

- La capacitación con simuladores es una técnica donde los educandos aprenden acerca del equipo real o simulado que usarán en el puesto de trabajo, pero reciben su capacitación fuera de este. Por lo tanto, busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo, aunque sin realmente tener al aprendiz en el puesto de capacitación, es necesaria cuando resulta muy costoso o peligroso capacitar a empleados en el escenario laboral real.

Figura 8. Técnicas de capacitación, (Llanos, R. J. 2011).

La capacitación es la etapa final del proceso, después de ésta el ahora empleado accede a ocupar su nuevo puesto en la empresa, después de un tiempo determinado, el área donde se incorporó le hace una evaluación sobre su desempeño, donde indica si el empleado que selecciono el área en verdad cumplió las expectativas y el perfil esperado para el puesto o no.

Esta es importante para el nosotros ya que nos permite una retroalimentación más directa y concreta sobre el proceso de reclutamiento y selección que se ésta empleando, en caso de que el empleado haya obtenido una evaluación negativa, nos estará indicando sobre algún punto que quizá paso desapercibido.

A continuación se describe la propuesta de intervención hacia este procedimiento de reclutamiento y selección de personal para el Programa Apoyo al Pasajero del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.

CAPÍTULO III

Propuesta de intervención

3.1. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL PROGRAMA APOYO AL PASAJERO DEL AICM.

OBJETIVO

El objetivo de esta propuesta es optimizar tiempo y material durante el proceso de reclutamiento y selección del personal para el Programa Apoyo al Pasajero.

JUSTIFICACIÓN

Con seis décadas de ser la principal puerta de entrada a la capital del país para los visitantes nacionales e internacionales y un punto estratégico para la realización de negocios y conectividad con el mundo entero, el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM) se consolida como el más importante del país, y uno de los más relevantes en el contexto internacional.

En 2013 31, 532,331 pasajeros pasaron por sus instalaciones (un aumento del 6.92% con respecto al 2012)

El Programa Apoyo al Pasajero se realiza dentro del Aeropuerto durante tres temporadas al año (Semana Santa, Verano e Invierno) con el objetivo de dar un servicio de calidad a los Pasajeros que llegan al AICM brindando orientación e información sobre los servicios aeroportuarios y comerciales, haciendo efectiva y veloz su estancia dentro de este.

Las personas y las organizaciones están involucradas en un continuo proceso de atracción mutua. Es por eso que hablar de captar el mejor talento representa uno de los cambios en la última década más importantes para el área de recursos humanos.

PROPUESTA

Debido a la alta demanda de participantes en estas temporadas se hace una comparación entre el proceso de reclutamiento y selección que lleva a cabo el AICM y el que se propone, con el objetivo de hacer más efectivo y productivo este proceso.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA COORDINACIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL AICM PARA EL PROGRAMA

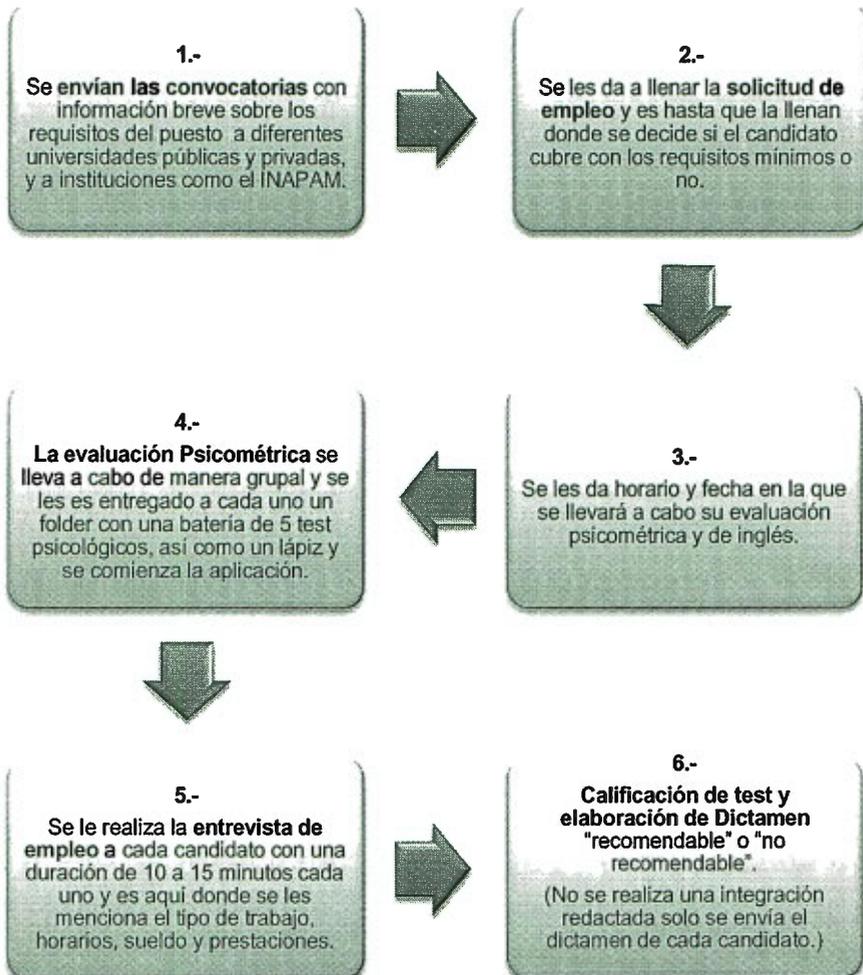


Figura 9. Proceso de reclutamiento y selección implementado en el AICM

APOYO AL PASAJERO. PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA COORDINACIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL AICM PARA EL PROGRAMA APOYO AL PASAJERO

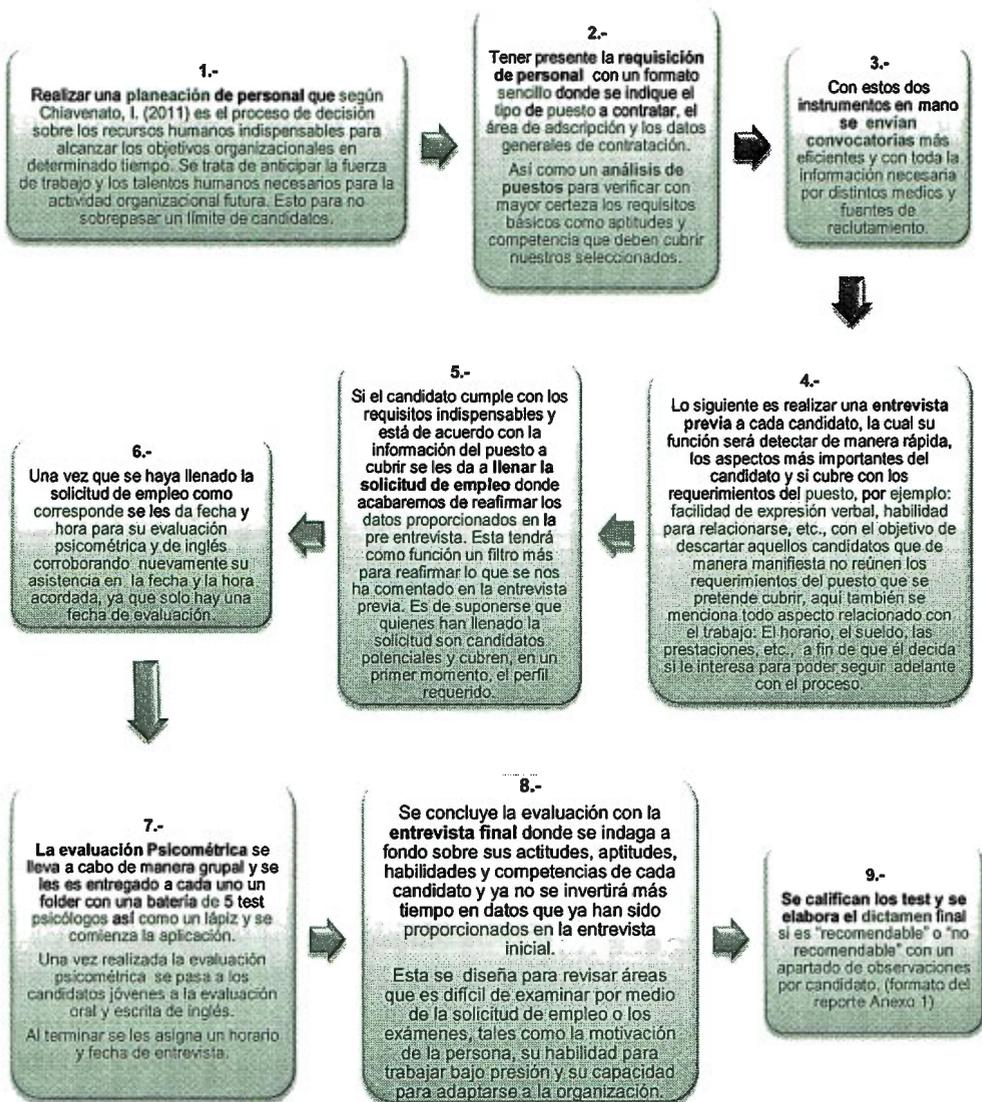


Figura 10. Propuesta de proceso de reclutamiento y selección de personal para AICM.

CONCLUSIONES

Para poder realizar un buen reclutamiento y selección del personal para el Programa Apoyo al pasajero es necesario cubrir todos los pasos ya mencionados en la propuesta, para esto es necesario el apoyo de todo el departamento de Recursos Humanos.

Para empezar como ya se menciona es necesario saber la cantidad de personas que necesitamos para cubrir cierta cantidad de puestos en el Programa a lo que se le llama Planeación de Personal, posteriormente el área solicitante debe proporcionarnos la descripción y el análisis del puesto donde ellos mismos indiquen que las actividades a realizar, donde se tienen que realizar y el tipo de personas que requieren para cubrir sus vacantes.

Una vez recibidos estos requisitos se hace el reclutamiento para atraer candidatos potenciales, calificados y aptos para ocupar los puestos, para la empresa AICM tendría que ser un Reclutamiento Externo, o sea, candidatos que son externos de la empresa, para esto se buscan candidatos que: se presentaron con anterioridad para dejar su currículo en la “cartera de empleo”, por medio de contactos con las universidades, escuelas, centros de vinculación empresa – escuela; para el caso de los adultos mayores se buscan por medio del Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM), se les informaría por medio de carteles, anuncios y por medio del internet que hoy en día ya es más utilizado.

Debido a que se da por hecho que toda persona que se presenta al lugar indicado en los medios de reclutamiento, es la que está interesada al 100% en participar en el programa, ya no se les da la información completa sobre todo lo demás que trata el empleo. Es por esto que en la propuesta se menciona que una vez que las personas se presentan, es necesario comenzar con la entrevista previa en la que se le hacen preguntas básicas para saber si cumple con los requisitos principales como: la edad, la escolaridad, el manejo de un idioma, etc. Igualmente ahondaremos sobre su función, horarios, sueldo, prestaciones, días a laborar, y el periodo, al mismo tiempo este filtro nos estará proporcionando la primera información sobre el candidato en cuanto a su manera de dirigirse, actitud, e iniciativa, es aquí donde se puede ver si todas las personas que se presentan están dispuestos a pasar por todo el proceso de selección o si no están interesadas.

Una vez que sabemos que la persona cubre con los requisitos principales del puesto, le interesan las actividades y está dispuesto a seguir con el proceso, entonces se vuelve formalmente un candidato potencial y es así como se ingresa al proceso de selección. Se le da a llenar una solicitud de empleo donde se corroboran los datos ya proporcionados en la entrevista previa. Posteriormente se les da una cita para su evaluación psicométrica y de inglés.

La evaluación psicométrica nos dará datos importantes acerca de la personalidad y formas de trabajo de cada persona, es una aplicación grupal y cuando se concluye, se les da una cita para el siguiente paso que es la entrevista profunda.

En esta entrevista se le hacen preguntas ya de manera más profunda con la finalidad de conocer todas sus áreas, en general, escolar, ocupacional, su autoconcepto, sus metas, familiar, sus pasatiempos y su salud. De esta manera podremos conocer más acerca de nuestro candidato y podremos saber si cumple con el perfil que estamos buscando.

Una vez que se ha terminado casi todo el proceso de selección, se pasa a la integración de todas las técnicas de selección para así llegar a una decisión final.

Si los filtros son utilizados de manera efectiva se estará haciendo solo la integración de resultados con los candidatos potenciales únicamente, evitando así una sobrecarga de trabajo. Estos son de mucha ayuda para el ahorro de material y tiempo ya que se estaría prestando la atención directa a candidatos potenciales y no ocurriría este aspecto que al final de la entrevista los candidatos seleccionados son rechazados por falta de documentación o por no cumplir algún requisito indispensable.

Para esto se tomará en cuenta desde la entrevista previa, los datos proporcionados en la solicitud de empleo, la observación de actitudes y comportamiento durante la evaluación psicométrica, los resultados obtenidos en los test psicométricos y finalmente la información obtenida dentro de la entrevista profunda.

Todo esto para dar un resultado final para el área, plasmado en un reporte mixto con una gráfica de barras y un aparatado de observaciones para cada uno de los candidatos , si son “recomendables” o no “recomendables”. (Anexo1)

3.2. RESULTADOS OBTENIDOS

El avance del programa me parece que es muy bueno, ya que en el AICM en realidad te es permitido aportar tus conocimientos y habilidades a favor de la entidad en todas las áreas y en los distintos enfoques de conocimiento.

Los profesionales que laboran ahí dentro son muy capacitados para asesorar al estudiante sobre las distintas actividades realizadas ahí.

En cuanto a las propuestas que di durante el tiempo que estuve realizando mi servicio social, me parece que fueron buenas ya que tienen como objetivo el ser más productivos con las herramientas que nos son proporcionadas y reducir costos en materiales físicos.

En cuanto a mi formación profesional yo considero que fue bastante buena mi experiencia en el AICM ya que me ubico en un escenario real y se me permitió el apoyo en todas las actividades correspondientes a mis conocimientos como el apoyo a la aplicación de baterías, el apoyo a la entrevista laboral, el apoyo a la calificación e integración de resultados así como la elaboración del reporte.

Durante mi estancia como prestadora de Servicio Social dentro de la entidad Aeropuerto tuve la oportunidad de desarrollar muchas habilidades profesionales y de adquirir nuevos conocimientos los cuales describo a continuación:

- La atención al público que llegaba a la oficina a pedir información sobre las vacantes disponibles.
- Aplicación correcta de distintas pruebas psicológicas.
- Habilidad de observación para detectar un buen llenado de solicitud de empleo.
- Observación durante la entrevista de trabajo.
- Procedimientos de una buena entrevista.
- En la calificación de pruebas psicométricas mediante programas virtuales.
- En la interpretación de resultados obtenidos.
- Integración de reportes.
- Uso de la cartera de empleo
- Uso de distintas fuentes de reclutamiento.



- Conocimiento de nuevas técnicas de evaluación.
- Tolerancia al trabajo bajo presión.
- Facilidad de palabra.
- Conocimiento a fondo sobre el procedimiento de reclutamiento y selección.
- Funcionamiento de distintas áreas fundamentales de una empresa.

3.3. RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS

El AICM es un excelente lugar para reafirmar conocimientos que nosotros como estudiantes o recién egresados requerimos para una mejor formación profesional y que mejor como prestador de servicio social.

El buen ambiente laboral que se percibe ahí dentro es favorecedor para la formación de los prestadores de servicio y la capacidad de los supervisores a quienes les corresponde guiarnos.

Aunque cabe mencionar que específicamente en mi área hay muchas cosas que proponer para mejorar pero que no son muy difíciles de alcanzar ya que depende de cargos más elevados para cambiarlos.

Las instalaciones de la oficina de selección dentro del AICM no son las adecuadas para llevar a cabo este reclutamiento masivo que demanda mucho a la entidad y que por esa razón hace a los Psicólogos trabajadores de esa oficina que reduzcan sus tiempos de entrevistas y tal es la consecuencia que a veces las selecciones son de manera muy subjetiva ya que el tiempo no lo permite.

Una sugerencia que se podría hacer al departamento de selección de personal o a sus superiores es la posibilidad de adecuar cubículos personales para cada psicólogo trabajador del área ya que como ya he mencionado anteriormente en las temporadas de mayor demanda hay un desequilibrio entre los psicólogos al no tener espacios a la mano y accesibles teniendo que utilizar las aulas de capacitación de personal que se encuentran en otra área.

Así mismo se turnan estos espacios y como consecuencia resulta el acortamiento de entrevistas por falta de espacio.

Otra propuesta es en cuanto a la captura de la base de datos de los curriculum vitae ya que fue una de mis actividades realizadas dentro del servicio y me parece que funcionaria mejor si es que damos a los candidatos un correo electrónico especialmente para recibir dichos documentos, ahorrando material como el papel, tiempo y espacio dentro del área ya que todo esto se almacena y se vuelve a capturar de manera virtual.

REFERENCIAS

- Aerolíneas Mexicanas. (2014). Recuperado el 28 de Octubre del 2014, de <http://aerolineasmexicanas.mx/informacion/aeropuertos-de-mexico/aeropuerto-internacional-de-la-ciudad-de-mexico-benito-juarez>
- AICM, *Misión, visión y valores*. (2013). Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de <http://www.aicm.com.mx/aicm/acerca-del-aicm/mision-vision-y-valores>
- AICM, *Programa Apoyo al Pasajero*. (2013). Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de <http://www.aicm.com.mx/pasajeros/programa-de-apoyo-al-pasajero>
- AICM, *Breve historia*. (2013). Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de <http://www.aicm.com.mx/aicm/acerca-del-aicm/breve-historia>
- Aguilar-Morales, J.E. (2010). La requisición de personal. Network de Psicología Organizacional. 29 de Octubre de 2014, de Asociación Oaxaqueña de Psicología. A.C. Sitio web: http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/requisicion_de_personal.pdf
- Arias G. (1989). Administración de recursos humanos. México: Trillas.
- Barquero, C. A., (2006). Administración de Recursos Humanos, (1° ed.), II parte. Costa Rica: EUNED.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). Administración de Recursos Humanos, 4ta ed. México: Cengage Learning.
- Carrillo, S., Bravo, Z. L. M., Valenciana, M. P. (2014). Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de Empresas del Sector Servicios en el Municipio de Mexicali, B. C. México, Facultad de Ciencias Administrativas: Mexicali.
- Casado, J.M. (2003). El valor de la persona, nuevos principios para la gestión del capital humano (1°ed.). Madrid, S.A.: Pearson educación.

- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (9ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- De Miguel, G. M., Pérez, C. R., Noda, H. M., (2010). ¿Qué es la Planeación de Recursos Humanos? pp. 1- 10, Cuba :Centro de Información y Gestión Tecnológica.
- De Cenzo, D. A, (2006). Administración de Recursos Humanos. México: Limusa.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. México: Pearson Educación.
- Grados, J. A., (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal (4ta ed.). México: Manual Moderno.
- Hernández, S., (2012). La selección de Personal, Algunas Consideraciones Frente a sus Prácticas. Semestre Económico. Recuperado el 24 de Marzo de 2014 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165024299007>
- Llanos, R. J. (2005). Integración de recursos Humanos. México: Trillas
- Llanos, R. (2013). Integración de Recursos Humanos (2ª ed.). México: Trillas.
- Martínez C. J. (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. Semestre Económico, Julio-Diciembre, 67-97.
- Mercado, S. (2004). Administración Aplicada, Teoría y Práctica, (1ª parte). México: Limusa.
- Miguel G. M.; Pérez C. R. y Noda H. M., (2010). ¿Qué es la planeación de Recursos humanos?, vol. XVI, núm. 2; Cuba: Centro de Información y Gestión Tecnológica.

Montes A. Ma., & González R. P. (2006). Selección de Personal. La búsqueda del candidato adecuado. España: Vigo.

UNAM, (2008). Taller de reclutamiento y selección de personal. Recuperado el 29 de Octubre de 2014 de http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/reclutamiento_y_seleccion.pdf#page=16&zoom=auto,-73,585

Restrepo de O. L. S., Ladino T. A. M., Orozco A. D. C., (2008). Modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por Competencias para Niveles Directivos de la Organización, pp. 286-291. Colombia. Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado el 24 de Marzo de 2014 de <http://eee.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503051>

Saavedra, I., Pérez, E. y Fernández de Tejada, V. (2009). Dirección de Recursos Humanos. Madrid: UNED.

Werther, W. B. y Davis, K. (2000), Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

ANEXO

ANEXO 1: Reporte de Evaluación Psicológica

SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
GERENCIA DE EMPLEO Y CAPACITACIÓN
SUBGERENCIA DE ADMISIÓN Y EMPLEO

REPORTE DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

I.-DATOS GENERALES

Nombre del candidato:	Edad:	Sexo:
Escolaridad:		Fecha de Evaluación:
Medio por el cual se enteró de la vacante :		
Puesto solicitado:		

II.-CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

Escolaridad afín al puesto	Si ()	No ()	Experiencia afín al puesto	Si ()	No ()
Idioma (s) que domina			Calificación de evaluación de inglés:		

III.-FACTORES DE EVALUACIÓN

FACTORES DE EVALUACIÓN	BAJO	PROMEDIO	ALTO
ÁREA INTELCTUAL			
Capacidad de síntesis		•	
Memoria		•	
Organización		•	
Concentración		•	
Atención		•	
ÁREA SOCIAL			
Presentación		•	
Actitud de servicio		•	
Relaciones Interpersonales		•	
Aceptación de la autoridad, normas y procedimientos		•	
Responsabilidad		•	
Tolerancia a la presión		•	

IV.- CONCLUSIONES/ OBSERVACIONES:

PRONÓSTICO LABORAL:

Recomendable / No Recomendable

Elaboró: