

253525



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CAMPUS IZTACALA

**EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION
DE PERSONAL EN UNA EMPRESA
DEDICADA A LA DISTRIBUCION DE
ALIMENTOS**

PO 1510/97

Ej. 1

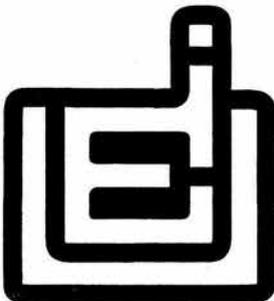
REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL

Que para obtener el Título de

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

p r e s e n t a

OSCAR ESPINOSA LUGO



ASESORES:

MTRO. JORGE LUIS SALINAS RODRIGUEZ

LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE

LIC. JUAN ANTONIO VARGAS BUSTOS

Los Reyes Iztacala Tlanepantla

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA

A mis Padres por su apoyo incondicional y su esfuerzo para darme la más valiosa herencia.

A María Isabel porque es y será siempre la razón de mis logros.

Al Doctor Ismael Rueda Puga porque supo reanimar en mi el deseo de seguir adelante.

A la Doctora Isabel Guerra Zamora por sus valiosos consejos.

A mis hijos Ismael y Oscar gracias a su presencia renace en mi el deseo de superación.

De manera muy especial a Jorge Luis por su apoyo y confianza .

**EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN UNA
EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCION DE ALIMENTOS.**

INDICE

RESUMEN	
INTRODUCCION	1-3

CAPITULO 1

SURGIMIENTO Y DESARROLLO DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL	4-21
1.1 Antecedentes históricos de la Psicología Industrial	
1.2 La Psicología Industrial en las Universidades de México	

CAPITULO 2

LA FUNCION DEL PSICOLOGO EN LA INDUSTRIA	22-42
2.1 Reclutamiento y Selección	
2.2 Capacitación	
2.3 Seguridad e Higiene	
2.4 Inducción	

CAPITULO 3

REPORTE DE TRABAJO EN EL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCION DE ABARROTES.	43-93
3.1 Antecedentes de la Empresa	
3.2 Manual de Reclutamiento y Selección	
3.3 Proceso de Reclutamiento	
- Fuentes Internas	
- Fuentes Externas	
3.4 Proceso de Selección	
- Recepción del candidato	
- Entrevista Inicial	
- Entrevista Técnica	
- Psicometría	
- Entrevista Profunda	
3.5 Evaluación del Proceso de Reclutamiento y Selección.	

CAPITULO 4

ANALISIS Y DISCUSION	94-112
CONCLUSIONES	113-118
BIBLIOGRAFIA	119-121

INTRODUCCION

RESUMEN

En el presente trabajo se analiza el proceso de reclutamiento y selección de personal de una empresa dedicada a la distribución de alimentos con la finalidad de detectar aquellos factores que impiden contar con el personal adecuado para cada puesto.

Así mismo y con la finalidad de contribuir en la eficientización del proceso de reclutamiento y selección en la empresa del presente estudio, se propone un manual de reclutamiento y selección derivado de la experiencia laboral y de la formación profesional por parte de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala.

INTRODUCCION

El éxito de cualquier organización depende de su capacidad para adquirir y aprovechar todos los recursos que necesita para producir y vender sus productos y servicios.

Este proceso requiere forzosamente de una adecuada administración. Para que una empresa pueda ser competitiva tiene que ser capaz de prever la fuerza con la cual habrá de interactuar en el desarrollo de sus negocios, así como planear la forma de influir en ellas y controlarlas (Alpander, G., 1985).

Anteriormente las organizaciones orientaban la planeación hacia los mercados de sus productos y la adquisición de nuevos materiales y tecnología. La administración del personal solía hacerse reactivamente ante los resultados originados por las áreas de producción y ventas; los requisitos de producción a corto plazo dictaban el camino a seguir en cuanto a contratación y despido de personal. En la actualidad las condiciones laborales están cambiando rápidamente; ciertos fenómenos legales, políticos, económicos y sociales están limitando la flexibilidad que se tenía para adquirir y utilizar los recursos humanos. En nuestro contexto algunos de esos cambios son: el tratado de libre comercio, lo cual hace más importante que nunca, el énfasis en la calidad de los productos y servicios; la apertura comercial, que implica competir en mercados más agresivos; la reprivatización de algunos sectores, que ha traído consigo la modificación de la cultura en estas ramas de negocio; la escasez de profesionistas y mano de obra

calificada y la influencia que ejercen los sindicatos sobre las empresas para el manejo del personal, entre otros.

Cuando las organizaciones, debido a este tipo de cambios, pierden flexibilidad para emplear sus recursos, se presentan cuellos de botella que hacen más lento e ineficaz el proceso de producción, por lo que es preciso administrar todo tipo de recursos con más cuidado.

En este sentido, los recursos humanos no son una excepción.

Desde el momento en que los productos, la tecnología, los sistemas, etc. son administrados por personas, el recurso humano se coloca por encima de los demás recursos y bien pueden decidir el éxito o el fracaso de una organización. Todas las empresas ocupan recursos técnicos y financieros, pero las decisiones sobre la adquisición y utilización de estos recursos son tomadas por su personal. La organización puede operar con total eficiencia solamente cuando tiene el personal necesario para convertir los insumos en productos de alta calidad. La empresa que cuenta con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno, será una organización competitiva.

Sin duda que una de las áreas que participan en gran medida al logro de estos objetivos es la de: Selección de Personal.

✦ Galicia (1989) define a la selección de personal como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, es decir que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí

mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización. -

La selección de personal no es una novedad; constituye una de las áreas que presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados; sin embargo y a pesar de lo anterior, resulta también uno de los temas más mal comprendidos.

Por nuestra parte y a manera de ilustrar cómo el Psicólogo puede contribuir en este interesante campo de acción; en el presente trabajo abordaremos algunas de las diferentes posturas de la psicología con respecto a la selección de personal en la industria; de igual forma se presentará un trabajo desarrollado en esta área por un periodo de 12 meses en una empresa dedicada al comercio de abarrotes y como producto; un manual de reclutamiento y selección , con la finalidad de que los egresados de esta carrera cuenten con una experiencia real y puedan así tener la oportunidad de conocer un poco lo que es la realidad laboral del egresado de la carrera de psicología de la ENEP IZTACALA.

CAPITULO 1

SURGIMIENTO Y DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

Definiremos a la industria como el conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios. Instituciones tales como: Agencias de gobierno, hospitales y clínicas, instituciones educativas, hoteles, teatros, e institutos de investigación , así como también fábricas, agencias de publicidad, bancos , comercios, todas caen dentro de esta definición. (Dunnet,1990). Este amplio punto de vista , revela el vasto escenario de la conducta humana , que es asequible a la observación sistemática y estudio en la industria. La psicología , como una de las disciplinas que estudian la conducta humana encuentra en la industria las oportunidades para investigar los eventos que dentro de ella ocurren.

Sin embargo, no ha sido fácil para la psicología el penetrar en este ámbito, su incursión ha sido lenta y con demasiados problemas.

La preocupación científica por el trabajador manual y sus problemas es de reciente origen, aunque dispersas referencias a la materia pueden rastrearse en épocas remotas. Desde el punto de vista de la medicina , la monografía de Paracelso “Enfermedad del minero y otros padecimientos de los mineros” , publicada en 1567, es un hito importante (Brown, 1987). Pero el libro de texto más antiguo parece haber sido “Enfermedades de los artesanos”, de Bernardino Rammazzini (1633-1714). En el siglo XVI el humanista español Juan Huarte con su libro “Examen de

ingenios”, fue el primer intento de estudiar lo que hasta ahora se conoce como orientación vocacional. Huarte, reconoció que las personas varían en inteligencia general y en habilidades especiales , y recomendaba que se hiciera un esfuerzo por descubrir las inclinaciones especiales de cada individuo, con objeto de que se le pudiese impartir la clase de adiestramiento al que mejor se prestara. (Brown, 1987) .

Estudios importantes sobre trabajo, movimientos y fatiga, lo realizaron los fisiólogos Coulomb y Marey en los siglos XVII y XIX, respectivamente. (Brown 1987) .

Pero la moderna psicología industrial no podía comenzar hasta que la psicología general llegara a ser ciencia experimental; suceso que data de 1879, cuando Wilhelm Wundt fundó en la Universidad de Leipzig el primer laboratorio dedicado al estudio de la conducta humana (Brown ,1987).

Los rápidos avances efectuados por las ciencias físicas desviaron la atención científica de los problemas más específicamente humanos, y no fue hasta los primeros años del siglo XX cuando se hicieron los intentos de aplicar la nueva psicología experimental a los problemas de la industria. Uno de los pioneros en este campo (aunque no era psicólogo) fue Frederick Winslow Taylor (Brown ,1987).

Podemos detectar dos periodos en la obra de Taylor , el primero corresponde a la época de publicación de su libro Shop Management (1903), donde se preocupaba exclusivamente por las técnicas de racionalización del trabajo del operario, a través del estudio de tiempos y movimientos. Taylor realizó un análisis de las tareas de cada operario, descomponiendo sus movimientos y procesos de trabajo, perfeccionándolos y racionalizándolos gradualmente. Constató que el

operario medio producía mucho menos de lo que potencialmente era capaz con el equipo disponible. Concluyó que si el operario diligente y más dispuesto a la productividad percibía que al final acabaría ganando la misma remuneración que su colega menos interesado y productivo, acabaría acomodándose, perdiendo el interés y no produciendo de acuerdo a su capacidad. De allí la necesidad de crear condiciones para pagar más al operario que produce más.

El segundo periodo corresponde a la época de la publicación de su libro “Principios de Administración Científica” (1911), cuando concluyó que la racionalización del trabajo operacional debería ser lógicamente acompañada de una estructuración general de la empresa que la volviese coherente con la aplicación de sus principios. Taylor aseguraba que las industrias de su época padecían de males que podrían agruparse como tres factores:

1.- Holgazanería sistemática por parte de los operarios.

2.- Desconocimiento por la gerencia, de las rutinas de trabajo y del tiempo necesario para su realización.

3.- Falta de uniformidad de las técnicas o métodos de trabajo.

Para sanar esos males, Taylor ideó su famoso sistema, al que denominó Administración Científica del Trabajo, la cual puede resumirse así:

“Ciencia en lugar de empirismo

Armonía en vez de discordia

Cooperación, no individualismo

Rendimiento máximo en lugar de producción reducida

Desarrollo de cada hombre en el sentido de alcanzar mayor eficiencia y prosperidad” (Chiavenato ,1990).

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

Planeación: Sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

Preparación: Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos, para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

Control: Controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo a las normas establecidas y según el plan previsto.

Ejecución: Distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada (Chiavenato, 1990).

Además, de los cuatro principios antes explicados, se pueden considerar otros principios que Taylor enunció en forma dispersa en su obra, que son:

- * Estudiar el trabajo de los operarios, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para después de un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles.

- * Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado.

- * Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que le sean atribuidas.

* Dar a los trabajadores instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar, o sea, entrenarlos adecuadamente.

* Preparar la producción, o sea, planearla y establecer premios e incentivos para cuando fueran alcanzados los estándares establecidos, también como otros premios e incentivos mayores para cuando los patrones fuesen superados.

* Estandarizar los utensilios, los materiales, la maquinaria, el equipo, los métodos y procesos de trabajo a ser utilizados.

* Controlar la ejecución del trabajo, para mantenerlo en los niveles deseados, perfeccionarlo, corregirlo y premiarlo (Chiavenato, 1990).

Es probable que Walter Dill Scott, en 1901 haya sido el primer psicólogo en estudiar la conducta humana en la industria, pero orientándola hacia la publicidad (Smith, 1977). Al respecto, pronunció un discurso en el que decía: “Hablando en términos amplios, la psicología es la ciencia de la mente. El arte es el obrar y la ciencia es entender como hacerlo o la explicación de porque se ha hecho. Si descubrimos y podemos expresar la leyes psicológicas en que se basa el arte de la publicidad, habremos realizado un adelanto innegable, porque al arte de la publicidad le habremos agregado la ciencia”. (Smith, 1977). Adicionalmente Scott escribió varios artículos señalando las aplicaciones de la psicología en la publicidad. En 1915 fue profesor de Psicología aplicada y en 1916 lo nombraron Director del Departamento de Investigación de Ventas, primera organización cuya investigación pagaron empresas privadas. Más tarde publicó “Aids in the Selection of Salesmen”, que dio la pauta para la investigación y la práctica de la selección de personal que siguió el ejército Norteamericano en la Primera Guerra Mundial. En 1919 fundó la

Scott Company, la primera organización consultiva de personal (Smith, 1977). También escribió sobre la importancia de las condiciones físicas en el ambiente laboral y afirmaba que pueden determinar el rendimiento de los trabajadores.

Scott creía que debido a las pobres políticas de personal, el obrero promedio trabajaba a un nivel de eficiencia considerablemente inferior al normal. A Scott le preocupaba particularmente la motivación y las actitudes de los empleados en la producción y cómo las sugerencias podrían influir sobre su comportamiento (Smith 1977).

Posteriormente, Hugo Munsterberg (A quien se le reconoce como el primer psicólogo industrial) en 1913 trabajó sobre la economía de movimientos, monotonía, y la fatiga de los trabajadores (Blum, 1990).

Hugo Munsterberg obtuvo su doctorado en psicología en la Universidad de Leipzig en 1885. Fue profesor de psicología experimental en la Universidad de Harvard y desde muy temprano en su carrera el Dr. Munsterberg, se propuso utilizar la psicología para efectos prácticos y, en 1910 , él y sus estudiantes empezaron a hacer investigaciones con respecto a las aplicaciones de la psicología en la industria (Rivera ,1988).

En 1911 Hugo Munsterberg inició estudios sobre aptitudes individuales en los conductores de tranvías, debido a que en este trabajo eran frecuentes los accidentes. En sus estudios, llegó a determinar qué factores físicos y psicológicos en los empleados eran los causantes de los múltiples accidentes , por lo que procedió a implantar una serie de pruebas que auxiliaron a seleccionar al personal. (Rivera 1988).

En 1913 publicó “Psychology and Industrial Efficiency”, siendo los temas principales sobre aprendizaje, el ajuste sobre las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta etc. (Blum ,1985).

Durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, la psicología tuvo aplicación desde el punto de vista de la selección de personal, administrando pruebas para tal efecto. Posteriormente a estos eventos, la industria comenzó a interesarse por los estudios de la Psicología, algunas empresas como la Procter & Gamble, la Philadelphia Company y la Hawthorne de la Western Electric elaboraron sus propios programas de personal.

Precisamente, es en esta última fábrica donde Elton Mayo realizó una serie de experimentos que sustentaron gran parte de sus aportaciones a la Psicología Industrial.

Mayo, profesor de investigaciones industriales en la escuela de negocios para graduados de Harvard, nació en 1880, estudió Psicología en la Universidad de su ciudad natal , llegó a los E.U.A. como becario de la fundación de Rockefeller y en 1926 fue nombrado jefe del departamento de investigación (Brown ,1987).

Sus experimentos en la fábrica Hawthorne en términos generales consistieron en verificar la correlación entre la productividad y la iluminación en el área del trabajo, dentro de los presupuestos de Taylor.

Los estudios de Hawthorne pueden dividirse convenientemente en cinco partes principales, una de las cuales tiene dos subdivisiones. Cada parte deriva de la precedente. En muchos aspectos, cada una de ellas se sigue lógicamente de la anterior; pero nadie hubiera podido predecir la naturaleza compleja de los

descubrimientos o las ramificaciones de los procedimientos experimentales, a partir de comienzos simples y poco pretenciosos.

Los cinco estudios se denominan:

- 1.- Experimentos de iluminación
- 2.- Sala de pruebas de ensamblaje de relays
 - a) Segunda sala de pruebas de ensamblaje de relays.
 - b) Sala de pruebas de divisiones de mica.
- 3.- Programa de entrevistas masivas
- 4.- Sala de observación de alambrado de circuitos.
- 5.- Consejería personal

Para lograr un control experimental mayor de la situación de trabajo, se le pidió a un grupo de seis empleadas que trabajaran en un salón experimental de producción, donde ésta podría observarse y medirse y que también permitiría la fácil manipulación (con el consentimiento de los trabajadores) de las condiciones de trabajo, tales como; periodos de descanso, la duración del día de trabajo, la iluminación, etc.

La experiencia de Hawthorne permitió concluir lo siguiente:

- a) Que el aumento de las actitudes favorables de los empleados tenía mayor influencia en la producción que cualquier incremento que se produjera en la iluminación.
- b) Que aumentar el reconocimiento al desempeño de los empleados influía más en la producción que aumentarles el sueldo.

c) El nivel de producción es el resultante de la integración social, es decir, se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del empleado, sino por las normas sociales y expectativas que involucra. Cuanto más integrado socialmente esté a un grupo de trabajo, tanto mayor será la disposición de producir.

d) El comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo. En general, los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de un grupo.

e) Que la organización informal de los empleados influía más en mayor número de ellos que la organización formal establecida por la gerencia.

f) Trabajos simples y repetitivos, tienden a volverse monótonos y mortificantes afectando negativamente las actitudes del trabajador y reduciendo su eficiencia.

g) Énfasis en los aspectos emocionales.

h) Descubre la importancia del ser humano y la enorme influencia que esta tiene en la buena marcha de la organización.

i) Señala la importancia de la comunicación para detectar problemas informales. Aparece la entrevista como medio curativo y de desahogo individual.

Estos son algunos de los estudios efectuados en el campo de la psicología industrial, y casi todos los investigadores de esta área de la psicología toman como referencia las contribuciones de Elton Mayo.

Así como esta investigación, se realizaron muchas otras enfocadas a estudiar las aptitudes y actitudes del personal en la industria. Si en un primer momento lo

importante era desarrollar mejores pruebas y procedimientos de entrevista para seleccionar a los empleados, más tarde surgieron nuevos problemas que orientaron los estudios hacia los grupos de trabajo abordando temas como: liderazgo, motivación, estructura organizacional (Blum ,1990).

En 1937 se fundó la primera Asociación Americana de Psicología Aplicada , la cual tenía como propósito mostrar las contribuciones de la psicología en la capacitación, la selección de personal, la modificación de conducta, etc. Dichas contribuciones se sustentaban en varias teorías que trataban de explicar el comportamiento humano en las industria, por ejemplo:

La teoría del comportamiento (o teoría behaviorista) se fundamenta en la conducta individual de las personas.

La teoría se sustenta en nuevas proposiciones acerca de la motivación humana, principalmente las contribuciones de los humanistas Mac Gregor , Maslow y Herzberg (Chiavenatto ,1990).

Mac Gregor traza dos extremos: La teoría X y la teoría Y. De manera muy general podemos decir que la teoría X refleja un estilo de administración duro, rígido y autocrático que se limita a hacer que las personas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados teniendo en cuenta exclusivamente los objetivos de la organización. La teoría Y desarrolla un estilo de administración muy dinámico y abierto, extremadamente democrático, a través del cual se da un proceso de crear oportunidades, liberar potenciales, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación en cuanto a los objetivos.

Maslow , psicólogo norteamericano , presentó una teoría de la motivación, según la cual las necesidades humanas están organizadas y dispuestas en una jerarquía de importancia y de influencia. Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas (necesidades fisiológicas) y en la cima las más elevadas (las necesidades de autorrealización) pasando por necesidades de seguridad, sociales, y estima. Las necesidades toman formas y expresiones que varían enormemente de persona a persona. Su intensidad o manifestación también es extremadamente variada, obedeciendo a las diferencias individuales entre las personas. Por su parte Herzberg (1923) (en Chiavenato1990) formula la llamada teoría de los factores para explicar el comportamiento de las personas en situación de trabajo. Herzberg afirma que la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o satisficentes. La insatisfacción en el cargo es función del contexto, esto es, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea al cargo ocupado: son los factores higiénicos o insatisficentes.

De esta manera, a través de todas las investigaciones psicológicas aplicadas a la industria, la milicia, la educación, es como se ha desarrollado esta rama de la psicología que es conocida como psicología industrial. En la actualidad , podemos encontrar que esta rama de la psicología abarca varios temas de interés y su campo de acción es cada vez más grande y con más relevancia en la Industria. Así , toca temas como ausentismo, administración de personal, análisis de puestos, capacitación

y adiestramiento, reclutamiento y selección, clima organizacional, efectos de las condiciones de trabajo, compensaciones, comunicación, ergonomía, evaluación del desempeño, métodos de planeación, métodos de clasificación, calidad total, rotación de personal, relaciones laborales etc.

Así mismo, las aplicaciones de la psicología a los problemas de la industria y principalmente en la Segunda Guerra Mundial , tuvieron como efecto que se contemplara en los campos universitarios y por algunas universidades como materia específica.

A continuación, y para tener una idea de la incursión de la psicología en las universidades se señalan algunos sucesos importantes.

La Psicología Industrial en las Universidades de México

En nuestro país, el nacimiento de la psicología como materia dentro de una institución educativa tuvo lugar en 1896 cuando el Doctor Ezequiel Chávez es nombrado fundador y primer profesor de un curso de Psicología en la Escuela Preparatoria (Molina, 1984).

En 1902, aparece el primer texto de psicología en México escrito por un mexicano titulado “ La Psicología” por Enrique Aragón (Molina ,1984)

En 1903 Ezequiel Chávez, tradujo “Elementos de Psicología “ de Edward Tichner, el cual fue utilizado por 25 años como libro de texto en la Escuela Nacional Preparatoria.

En 1907 Juan N. Cordero publicó “El alma Orgánica” y “La vida Psíquica”.

En el año de 1910 se creó la Escuela de Altos Estudios, con el objeto de formar profesores y perfeccionar los estudios realizados en las escuelas de la época. (Molina, 1984).

En este año, también se inauguró la Universidad Nacional de México.

En 1916 Enrique Aragón funda el primer laboratorio de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México como especialidad de Psicología. (Harrsch, 1990).

Por 1920, Bernardo Gastelum publicó "Principios de Psicología", en la cual describe las corrientes psicológicas de ese tiempo.

En 1932 se creó la sección de psicología dentro del plan de estudios de la Facultad de Filosofía y Letras. El plan de estudios tenía una duración de tres años y servía como preparación para la obtención de la maestría. (Molina, 1984).

El siguiente momento se inicia en 1937 con la creación del grado académico de maestro de Psicología.

En 1950 se fundó la Sociedad Mexicana de Psicología, teniendo como objetivo promover la psicología como disciplina científica y como área profesional dedicada a contribuir a la solución de aquellos problemas humanos relacionados con el comportamiento.

En 1952 se creó en la UNAM un nuevo programa para obtener el título profesional de Psicólogo en el nivel de licenciatura y se estableció un programa de especialidades en clínica, industrial y social (Harrsch, 1990).

En 1956 se transformó el departamento en el colegio de Psicología y se empezó a otorgar el grado de Doctor en Psicología.

En el decenio de los setentas, en 1973, el colegio de Psicología de la UNAM se convirtió en una facultad independiente.

A grandes rasgos, estos han sido algunos de los sucesos más importantes que se han presentado en el desarrollo de la psicología en las aulas Universitarias. Desde luego, los planes de estudio de la psicología han sido modificados en varias ocasiones y así mismo, varias universidades aparte de la Universidad Nacional Autónoma de México han contemplado a la psicología como carrera y materia específica en sus planes , pero para los fines del presente trabajo, mostraremos los planes vigentes tanto en la Facultad de Psicología de la UNAM, así como los de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales- Iztacala.

La carrera de psicología de la UNAM contempla en la actualidad el siguiente plan de estudios, el cual parte de un tronco común hasta el sexto semestre y después se deriva en las siguientes áreas: Psicología Clínica, Psicología Educativa, Psicología General Experimental, Psicología del Trabajo, Psicología Social y Psicofisiología.

Por conveniencia, únicamente señalaremos el plan de estudios contemplado para los psicólogos que se interesan en el área laboral.

Plan de Estudios

Bases Biológicas de la Conducta

Introducción a la Psicología Científica

Lógica Simbólica y Semántica

Matemáticas I, II

Teoría y Sistemas en Psicología

Anatomía y Fisiología del Sistema Nervioso

Filosofía de las Ciencias

Motivación y Emoción

Sensopercepción

Aprendizaje y Memoria

Estadística Descriptiva

Neurofisiología

Psicopatología

Teoría de la Personalidad

Desarrollo Psicológico I, II

Estadística Inferencial

Pensamiento y Lenguaje

Psicología Fisiológica

Teoría de la Medida

Psicología Clínica

Psicología Diferencial

Psicología Experimental

Psicometría

Análisis Experimental de la Conducta

Evaluación de la Personalidad

Psicología Educacional

Psicología del Trabajo

Psicología Social

Hasta aquí, es tronco común para todas las áreas.

Administración de Personal I ,II
Administración de Empresas I , II
Análisis y Evaluación de Puestos I , II
Capacitación y Adiestramiento de Personal
Desarrollo de Recursos Humanos I, II, III
El estudio del Trabajo I , II
Elaboración de Pruebas Industriales
Ergonomía
Mercadotecnia Psicológica: Análisis de la conducta del consumidor
Programación de Ambientes Laborales
Reclutamiento y Selección Técnica de Personal
Sociología Industrial I , II
Técnica de Investigación Psicológica en la Industria
Teoría de la Organización.

En 1977 se crea la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala perteneciente a la Universidad Nacional Autónoma de México, en donde se imparten las carreras de Medicina, Biología, Odontología, Psicología y Enfermería.

La carrera de Psicología abarca las siguientes materias:

Psicología Experimental Teórica I,II,III,IV.

Psicología Experimental Laboratorio I,II,III,IV,V,VI,VII,VIII.

Métodos Cuantitativos I,II,III,IV,V.

Psicología Aplicada Laboratorio I,II,III,IV,V,VI,VII,VIII.

Teoría de las Ciencias Sociales I

Metodología de la Investigación y Tecnología Aplicada I

Psicología Clínica Teórica I,II,III,IV.

Psicología Social Teórica I,II,III,IV.

Psicología Social Teórica I

Educación Especial y Rehabilitación Teórica I,II,III,IV.

Desarrollo y Educación Teórica I,II,III,IV.

Cabe mencionar que en este plan de estudios no están contempladas materias relacionadas con la administración de personal o psicología industrial , sin embargo, el egresado de la carrera de psicología de la ENEP-IZTACALA cuenta con los elementos teóricos y la metodología para la detección, prevención, aplicación , evaluación y desarrollo de planes y programas de trabajo en la industria. Si partimos de que el objetivo de el plan de estudios de la carrera de Psicología de la ENEP-IZTACALA es el estudio de la conducta humana. Y si tenemos en cuenta que tanto hombres y mujeres gastan casi la mitad de sus horas de vigilia en el mundo del trabajo, la psicología encuentra en la industria un campo propicio y rico para el estudio de la conducta humana .

Por otra parte, el plan de estudios de la carrera de Psicología de la ENEP-IZTACALA fue diseñado teniendo en cuenta las necesidades sociales de nuestro país de ese tiempo y que el psicólogo egresado de la carrera esta capacitado para resolver problemas de la comunidad con los fundamentos metodológicos que la carrera le proporciona derivada de la experimentación. Los sectores en los que se puede desarrollar este profesionista son: Salud Publica, Producción y Consumo ,

Instrucción, Ecología y Vivienda. Y la población a la que se puede dirigir es: Individuos, Grupos Urbanos, Grupos Institucionales, (Ribes, 1980).

De igual forma, las primeras aplicaciones de la Psicología Industrial en México, se presentan en el año de 1923 (Harrsch,1990), con la fundación del Departamento de Psicotécnica en el Departamento del Distrito Federal, y surge de las necesidades del desarrollo de la tecnología industrial. El psicólogo se insertó así en el ámbito empresarial, atendiendo a los problemas de la relación obrero - patronal, de la selección, del nivel de eficiencia y de la seguridad del personal, así como de optimizar el desarrollo de las organizaciones en cuanto a producción y condiciones diversas que se hallan en una situación de trabajo.

Sin duda alguna, el ámbito laboral del Psicólogo se ha extendido a diversas áreas, aún inclusive dentro de una misma Empresa, y se sabe de puestos que antes eran desempeñados por otros profesionistas y que el Psicólogo por necesidades de la empresa ha tenido que desempeñar.

Para comprender de mejor manera cual es el papel del psicólogo en la industria, en el capítulo siguiente se abordaran diversos puntos de vista de la función de este profesionista en el ámbito industrial .

CAPITULO 2

LA FUNCION DEL PSICOLOGO EN LA INDUSTRIA

Quizá uno de los mejores modos de comenzar a comprender el área compleja de la Psicología Industrial sea, la enumeración de los diversos tipos de actividades que pueden considerarse como parte del campo general de la profesión. Algunos autores han abordado el problema suponiendo que la Psicología Industrial debe ser lo que hacen los Psicólogos Industriales. Así tenemos por ejemplo que para Blum (1990) las funciones del psicólogo industrial son las siguientes:

1.- Selección de Personal: Selección y evaluación de empleados y ejecutivos e investigaciones sobre criterios.

2.- Desarrollo de personal: Evaluación del desempeño, medición de las actitudes, desarrollo de ejecutivos y consejo personal a los empleados.

3.- Ingeniería Humana: Diseño de equipos y productos

4.- Estudio de la Productividad: Actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajadores como a la iluminación y el ambiente general de trabajo.

5.- Administración: Actividades referentes a las habilidades administrativas.

6.- Otras: Accidentes y Seguridad; relaciones laborales.

Para Rivera (1988) las funciones del psicólogo en la Industria son las relativas a las siguientes áreas:

1.- Empleo: Abarca las investigaciones de mercado del trabajo, la selección técnica y la orientación de los empleados.

2.- Administración de retribuciones: Incluye las técnicas de análisis, descripción y valuación de puestos, así como los estudios de salarios e incentivos, reparto de utilidades y valoración de méritos.

3.- Formación: Que comprende el desarrollo de programas de capacitación y adiestramiento, y la actualización de bibliografía de consulta.

4.- Seguridad e Higiene: Que promueve la prevención de riesgos, las medidas sanitarias y los servicios médicos.

5.- Relaciones Laborales: Comprenden las políticas tendientes al logro de los objetivos de la empresa, en un desenvolvimiento armónico.

6.- Servicios especiales: Incluye todos los esfuerzos encausados al bienestar de los empleados.

Por su parte Harrsch (1990) menciona que las funciones del psicólogo industrial son:

1.- Definir las características de los organismos y sistemas de trabajo nacionales con el propósito de identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal y crear estrategias de intervención acordes con las necesidades del país.

2.- La evaluación de instrumentos de selección de personal que permitan definir las habilidades, intereses y rasgos de la personalidad del individuo con el fin de determinar su ubicación dentro de la empresa, para el aprovechamiento óptimo de sus recursos humanos.

3.- Planear programas y manejar diferentes técnicas de desarrollo organizacional enfocadas a promover el crecimiento, a transformar las actitudes, a predecir el rendimiento y a incrementar la producción que es el fin común de la interacción individuo-empresa.

Smith (1977) plantea que la función del psicólogo industrial es:

1.- Ayudar a la Organización a definir sus metas: Por ejemplo; en Producción, Integración y Moral.

2.- Crea criterios: Por ejemplo; medidas específicas de logro de metas.

3.- Resuelve problemas en la organización.

a) Problemas de Personal: Selección de personal, Entrenamiento, Valoración, Mejoramiento, Incentivos.

b) Problemas de Relaciones Humanas: Liderazgo, Comunicación, Conducta de Grupo, Ingeniería Humana.

Por su parte Dunnette (1972) afirma que las funciones de los psicólogos en la industria son:

1.- Decisiones basadas en los requerimientos institucionales.

a) Selección de Personal.

b) Adiestramiento de Personal.

c) Orientación de Personal.

2.- Decisiones basadas en características individuales.

a) Ingeniería de la Psicología.

b) Motivación Humana.

c) Psicología de la Organización.

3.- Decisiones basadas en percepciones e influencias de grupo.

- a) Comunicaciones Industriales.
- b) Relaciones Sindicato - Patronales.
- c) Psicología del Consumidor.

Los autores anteriormente mencionados, coinciden en algunos puntos que según ellos debería de ser la función del Psicólogo, por ejemplo Mc Collom, Rivera , Harrsch, Smith y Dunnette señalan que una área característica de ocupación del psicólogo industrial es la selección de personal . Asimismo los autores, excepto Harrsch (1990), señalan a la capacitación y desarrollo del personal como otra área en la que se desempeña el psicólogo en la industria. Únicamente Mc. Collom y Rivera señalan como funciones del psicólogo la administración de personal. La ingeniería humana como área de desempeño laboral del psicólogo es señalada por Mc Collom , Smith y Dunnette. Para Smith y Dunnette otra área desarrollada por los psicólogos es la comunicación. Con respecto a la Seguridad e Higiene en la industria ésta es contemplada por Mc Collom y Rivera. En el área de relaciones laborales, los autores que coinciden en situarla como área de desempeño del psicólogo industrial son Rivera y Dunnette. Este ultimo autor inclusive plantea que el área de desempeño del psicólogo no se limita únicamente al espacio que comprende la industria , sino que éste se puede extender más allá, es decir con todos aquellas personas que reciben los beneficios de la empresa como por ejemplo, los clientes o consumidores del producto o servicio. Harrsch señala las funciones del psicólogo desde el punto de vista de la detección, medición, explicación y predicción de los diferentes fenómenos que se presentan en una organización.

Sin embargo, y con base en la experiencia cotidiana, podemos detectar algunas áreas que son comunes en el desempeño profesional del psicólogo en la Industria y que a continuación se describen:

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

. Sin duda alguna, uno de los principales retos de las empresas en todos los tiempos ha sido contar con el personal adecuado para cada uno de sus puestos; Y es precisamente la actividad de Reclutamiento y Selección de personal a la que le corresponde encontrar al elemento ideal para cada puesto requerido.-

Se dice que la Selección de Personal es un proceso de predicción (Blum 1990, Smith, 1977) en la que los encargados de la función a través de métodos y procedimientos, tratan de pronosticar las posibilidades que tiene un individuo para desempeñar de manera eficiente una actividad particular.

La predicción de si un individuo es capaz de realizar una determinada tarea o no, ha evolucionado de un análisis meramente empírico a un procedimiento científico. La intuición fue en un momento el único instrumento de evaluación para decidir entre un candidato y otro, pero su margen de error originó la búsqueda de instrumentos más certeros de predicción. No obstante, los avances encontrados en esta área, actualmente en muchas organizaciones la selección de personal se hace de manera subjetiva; existen compañías donde el jefe o encargado de la selección, juzgan al candidato por su forma de vestir, o de hablar, de caminar etc. sin tomar en cuenta sus conocimientos, habilidades, aptitudes para desempeñar un trabajo (Arias 1979) .

Según Stanton (1985) el proceso de reclutamiento y selección comprende las siguientes etapas:

1. Determinación de las especificaciones precisas y realistas de los puestos.
2. Reclutamiento de personal.
3. Selección inicial del solicitante
4. Comprobación de las referencias que da el candidato de sus empleos.
5. La entrevista estructurada de selección.
6. Evaluación del aspirante y resultado final.

Este proceso Stanton (1985) lo denomina como sistema consecutivo de selección y menciona dentro de sus ventajas:

Ahorro de tiempo; mejora los pronósticos referentes al probable éxito futuro en el puesto; disminución de la rotación de personal, entre otras.

No obstante, podemos encontrar que cada empresa sigue un proceso de selección particular y casi siempre esta determinado por sus políticas internas, el giro de la empresa, el perfil buscado etc.

Sin embargo, es común que gran número de empresas sigan el siguiente proceso selectivo:

Primero se debe tener una vacante, por la cual se entiende como un faltante humano . Algunas vacantes pueden ser originadas por la creación de nuevos puestos, por crecimiento de la empresa o por renuncia voluntaria o despido justificado. Normalmente la solicitud de cobertura de vacantes es registrada en un documento denominado “Requisición de Personal”, en el cual se señalaran los

motivos que lo están originando, la fecha ideal para cubrir el puesto, departamento, turno horario y sueldo.

Recibida la requisición de personal el siguiente paso consiste en verificar la descripción del puesto, con la finalidad de obtener una idea clara de todos los aspectos relevantes a las actividades asignadas a cada puesto.

La siguiente etapa consiste en el reclutamiento de personal . Un alto grado de éxito que se obtiene en la selección de empleados realmente buenos, se debe directamente a la calidad de ellos que se han podido atraer e interesar.. Vale la pena revisar el inventario de recursos humanos, tratando de identificar a las personas que laboran con nosotros y que pueden ser posible que cubran los requisitos del puesto buscado (Blanco, 1982).

De no existir candidatos internos, en nuestro inventario, se acudirá a fuentes externas de reclutamiento, como agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. Stanton (1985) menciona como fuentes de reclutamiento a :

- * Recomendaciones y referencias
- * Anuncios en los periódicos
- * Agencias privadas de empleo
- * Escuelas
- * Aspirantes no solicitados
- * Organizaciones sociales
- * Contrataciones por teléfono
- * Solicitud directa por correo.

Por su parte, la Asociación Mexicana de ejecutivos en relaciones industriales señala como fuentes de reclutamiento a :

Otros 18%

Periódico 15%

Universidades Privadas 14%

Grupos de Intercambio 14%

Recomendaciones de personal 13%

Universidades Publicas 12%

Bolsa de Trabajo Gratuitas 11%

Boletines 3%

Granados (1988) señala que el reclutamiento consiste en proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno. Por su parte, Rodas (1984) define al Reclutamiento de Personal como el conjunto de actividades encaminadas a poner en contacto con indeterminado organismo de trabajo a las personas que potencialmente se consideren adecuadas para hacerlo funcionar.

Una vez que han llegado candidatos a nuestra convocatoria, se procede a llenar la solicitud de empleo, que comprende básicamente datos personales, familiares, experiencia ocupacional, puesto, sueldo deseado, etc. (Blanco, 1982).

Con la solicitud de empleo, se llevará acabo una entrevista preliminar o inicial, en la cual se tocarán aspectos generales del candidato que nos servirán para determinar si es valida o no su continuación con el proceso selectivo. La entrevista puede ser; dirigida, estructurada, abierta o cerrada. La entrevista dirigida

básicamente es un cuestionario con espacios en blanco para que el entrevistado llene según considere conveniente siempre en presencia del evaluador. La entrevista abierta o no dirigida consiste en una serie de preguntas que el entrevistador hace según considere conveniente (Luthans, 1980).

La entrevista abierta deja libertad al entrevistado de hablar ampliamente, y el entrevistador toma nota de los aspectos más importantes como; personalidad, forma de expresión y todos aquellos requisitos que pide el perfil del puesto. La entrevista cerrada consiste en una serie de preguntas que se le hacen al candidato enfocadas a aspectos concretos que le interesan al entrevistador para saber si cubre o no los requisitos que pide el puesto (Arias, 1979).

El siguiente paso consiste en evaluar al candidato a través de pruebas psicométricas, en la cual se hará una valoración de la habilidad y la potencialidad del individuo. La finalidad de las pruebas es conocer las reacciones mentales, perceptivas, sensoriales y motoras del individuo. Rivera (1988). Aunadas a la pruebas psicológicas se suelen incluir cuando así lo amerita el caso, la realización de pruebas de trabajo a fin de comprobar que el individuo posee los conocimientos requeridos para el puesto. De la misma manera, se incluyen exámenes médicos que ayudan a tener la seguridad del estado físico del candidato.

Una vez llevadas acabo las actividades anteriores, se elabora un estudio socioeconómico cuya finalidad es proporcionar información de la actividad socio-familiar a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajador . Conocer la actitud , responsabilidad y

eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en los trabajos anteriores. Corroborar la honestidad de la información obtenida.

Posterior a esta etapa sigue la entrevista profunda, que consiste en establecer una conversación con el candidato pero abordando temas con mayor profundidad que nos permitan conocer de manera más precisa las características del individuo.

Una vez concluido todo lo anterior, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos y posteriormente se presenta con el jefe inmediato y , de ser necesario , con el jefe de departamento o gerente de área para su consideración y decisión final. (Arias, 1979).

En la selección de personal, lo principal es llenar una o más vacantes para un puesto determinado, pero también , concordando con Swan (1991) el factor decisivo para el éxito de una organización sigue siendo su personal. Sea cual fuese su negocio o profesión, no hay mejor medio de aumentar la productividad, la rentabilidad y la motivación que darles empleo a las personas adecuadas , desde el principio. Por lo que es importante predecir hasta que punto el individuo tendrá permanencia y buen éxito en la tarea antes de que empiece a desempeñarla (Arias 1979).

Así mismo, la Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales, cita como herramientas de mayor uso en la selección de personal entre las empresas encuestadas a las siguientes:

Entrevistas 22%

Estudio Socioeconómico 20%

Evaluación Psicométrica 18%

Verificación de referencias 15%

Cleaver 11%

Cartas de Recomendación 5%

Assessment Center Individual / Grupal 4%

Otra 4%

Referencias Bancarias 1%

CAPACITACION

Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar los conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo . En esta virtud, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual muy importante. (Valdivia Cit . Rodas ,1984). Arias (1979) define a la capacitación como la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico y administrativo, y al adiestramiento como el proceso mediante el cual los individuos aprenden las habilidades , los conocimientos, las actitudes y las conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades del trabajo que se le asignen.

Dentro del proceso de capacitación , podemos identificar las siguientes fases:

1.- Presentación del Proyecto. Es la primera fase en el proceso administrativo de la capacitación, consiste en la presentación del planteamiento general del problema y las acciones a desarrollar para resolverlo

2.- Presentación del programa. Se inicia con la investigación de necesidades de capacitación y culmina con la exposición sistemática de un conjunto de

actividades que tienen orden y un objetivo determinado. En el programa se establecen las condiciones a las que deben sujetarse las actividades, así como su descripción, duración, recursos asignados y señalamientos de responsables.

3.- Operación de los programas. Esta fase la conforman las actividades que permiten la aplicación de los programas y el logro de los objetivos del mismo.

4.- Control del Programa.- Contiene una serie de acciones evaluatorias que coadyuvan a eliminar , al máximo posible, los problemas de la operación de los programas.

5.- Evaluación. Es la fase del proceso en la que se diseñan los medios idóneos para establecer hasta qué punto los capacitandos alcanzan los objetivos educativos prefijados.

6.- Seguimiento. Es la última fase del proceso, que permite evaluar el grado de permanencia de la acción capacitadora y detectar acciones futuras. Esta etapa culmina con el informe de resultados del programa.

La capacitación es uno de los aspectos más importantes en una organización de hecho la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo contempla varias cláusulas que hacen de ella una obligación para todas las empresas y así mismo regulan su aplicación.

El Artículo 123 Apartado A Fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos menciona que “Es obligación de las empresas proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajo “.

Por su parte la Ley Federal del Trabajo menciona en el Artículo 153-A que el propósito de la capacitación es elevar el nivel de vida y la productividad del

trabajador. La fracción F del mismo Artículo menciona que el propósito de la capacitación es actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, proporcionarle información, sobre nueva tecnología; prepararlo para una vacante; prevenir riesgos de trabajo; e incrementar la productividad.

Sobre las obligaciones de la empresa los artículos 25-VII y 391-VII mencionan que esta debe incluir en el Contrato Colectivo de Trabajo los puntos referentes a la capacitación.

El artículo 132 fracciones XV, XXVIII ; se refiere a la obligación de las empresas de proporcionar capacitación y adiestramiento así como la participación de las Comisiones Mixtas para este fin.

El artículo 153 fracciones-O y K obliga a las empresas a informar a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social sobre la constitución y bases de las Comisiones Mixtas de Capacitación y atender la convocatoria para la constitución de las comisiones. Así mismo la fracción E de este mismo artículo señala que la capacitación deberá de impartirse durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta.

El artículo 153-N se refiere a que las empresas deberán de presentar ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social los planes y programas e informar de los avances y/o modificaciones de los mismos. La fracción Q obliga a los patrones a presentar inmediatamente los planes.

Por todos los empleados que hayan concluido su capacitación, la empresa deberá enviar a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social las constancia de habilidades laborales según el Artículo 153-V.

Por lo que a los empleados se refiere, estos también tienen las siguientes derechos y obligaciones:

Derecho del trabajador a la capacitación y adiestramiento Artículo 153-A.

Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento 153-I.

Derecho a la constancia respectiva y de figurar en los registros Artículo 153 T-V pero también tienen la obligación de asistir puntualmente a los eventos, atender las indicaciones de los instructores así como presentar exámenes de evaluación. Artículo 153-H y así mismo tienen la obligación de acreditar o presentar examen de suficiencia, cuando se niegue a recibir capacitación. Artículo 153- U.

SEGURIDAD E HIGIENE

Esta es otra de las áreas en donde el psicólogo industrial ha manifestado actividad dentro de la industria. Se entiende por Higiene Industrial al conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud. (Arias, 1989).

La preocupación por la salud de los empleados tuvo su origen en Alemania en su llamada Política Social, cuya finalidad era la de corregir los males del régimen

económico y social del capitalismo, mejorando las condiciones de los trabajadores y procurando evitar los daños a que estaban expuestos (Kaye 1985).

En nuestro país la Higiene y Seguridad industrial forma parte del Derecho del Trabajo y no se encuentra absorbida, como en otros lugares, en la Seguridad Social únicamente. Además, se vincula con instituciones dedicadas a obtener la educación de los trabajadores, los sistemas de colocación de la mano de obra, la obtención de habitaciones cómodas e higiénicas para los trabajadores, y los sistemas de seguridad social, siendo estos últimos el ideal y la meta de la previsión social .

Los sustentos legales los podemos encontrar en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que en el Artículo 123 fracción XIV apartado “A” que en lo conducente dice “ Los empresarios serán responsables de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridos con motivo o en el ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por lo tanto, los patrones deberán pagar la indemnización correspondiente, según que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen. Esta responsabilidad subsistirá en caso de que el patrón contrate el trabajo por medio de un intermediario.

De igual manera, la fracción XV del mismo artículo señala que el patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de

la concepción , cuando se trate de mujeres embarazadas. Las leyes contendrán , al efecto, las sanciones procedentes en cada caso. “Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos 1992” .

De la transcripción anterior, se deriva el Título noveno de la Ley Federal del Trabajo, que se ocupa de reglamentar esta fracción.

Los riesgos más comunes dentro de las empresas derivan en incapacidades que pueden ser:

Incapacidad Temporal, que es la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo, según lo define el artículo 478 de la Ley Federal del Trabajo.

Incapacidad permanente parcial, que es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar, definida en el artículo 479 de la misma ley.

Incapacidad permanente total, que es la pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida, según definición contenida en el artículo 479 de la misma ley.

La muerte.

Debe hacerse notar que las disposiciones de la Ley sobre riesgos de trabajo se aplican a todas las relaciones de trabajo, incluyendo a los trabajadores especiales, y solamente se excluyen el trabajo en los talleres familiares, según disposición expresa en el artículo 472.

Al estudiar el costo de los accidentes, podemos identificar el gran problema de la seguridad en el trabajo.

Por un lado conlleva a un costo legal, es decir su indemnización económica.

El costo social del accidente, consiste en el impacto de éste sobre la sociedad.

Los gastos de asistencia médica, farmacéutica o quirúrgica, de hospitalización, prótesis y ortopedia, traslado de accidentados y análogos.

De igual manera , el impacto social deriva en una importante consecuencia ya que el accidente no puede en modo alguno individualizarse en la persona que lo sufre sino que afecta a toda la sociedad en que la víctima esté integrada. Cuando el trabajador sufre un accidente, éste repercute de modo directo y automático sobre su familia, así se trate de una lesión con pocos días de baja o se trate de un percance causante de una incapacidad grave.

El impacto psicológico que ejerce en los trabajadores los riesgos y/o lesiones se manifiesta en el temor constante de verse lesionadas gravemente , produciendo un ambiente de inseguridad que repercute sin duda alguna en su trabajo y personalidad.

Los cambios en la personalidad que pueden variar desde leves neurosis, a casos agudos de psicosis y trastornos mentales, además de la enfermedad orgánica que propiamente se ha desarrollado. En los casos más graves, a un trastorno completo de la personalidad y la capacidad de trabajo, le siguen los vicios, la muerte o el suicidio (Arias ,1989).

Las causa de los riesgos de trabajo pueden deberse tres factores:

Causas físicas. Son las que provienen de factores ambientales en el medio de trabajo (temperatura, humedad, iluminación, ruidos, etc.)

Causas mecánicas. Son las que provienen de los riesgos de las instalaciones y de la maquinaria.

Causas humanas. Son las que provienen directamente de los actos humanos, como son la imprudencia y la ignorancia. (Kaye, 1985)

Corresponde al Psicólogo Industrial implementar todas aquellas medidas que contribuyan a prevenir los accidentes en el trabajo. Uno de los medios de educación y prevención es a través de cursos de capacitación que deriva en la conscientización del personal de los posibles riesgos en la empresa , así como su prevención. También como contribución a este aspecto tiene la responsabilidad de generar toda clase de apoyos informativos que prevengan y constantemente estén recordándole al trabajador las zonas y actividades de mayor riesgo. Así mismo también esta dentro de sus funciones el procurar que las condiciones físicas de los inmuebles mantengan una seguridad e higiene que propicie que los trabajadores cuiden su salud trayendo como consecuencia el bienestar del operario y un mayor rendimiento (Alvarado ,1972).

Independientemente de estas funciones en muchas empresas es el encargado de coordinar la formación de las comisiones mixtas de seguridad e higiene que tienen como propósito el conocer las causas de los peligros y las condiciones insalubres dentro de los centros de trabajo y tratar de prevenirlos al máximo. La creación de estas comisiones tiene su base en el artículo 509 de La ley Federal del Trabajo.

INDUCCION

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es importante no perder de vista que ese nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él. (Arias. 1989).

A esta área de integración le corresponde también al Psicólogo Industrial el desarrollar e implementar toda la estrategia de integración del nuevo empleado.

En estricto sentido, no es posible determinar cuando inicia y cuando termina la introducción del personal de nuevo ingreso; de hecho esta se inicia desde el momento en que es recibido para presentar solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que pretende cubrir.

La mayoría de las empresas tienen un programa de inducción particular. Sin embargo, casi todos proporcionan información acerca de la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, , trabajo a desempeñar, etc. y por lo regular están comprendidos en el manual de bienvenida.

La inducción tiene como finalidad el establecer entre los nuevos empleados un sentido de pertenencia hacia la empresa.(Grados ,1980)

Los aspectos que comúnmente se manejan en la inducción son los siguientes:

Dar la Bienvenida

Establecer Rapport

Información de la Empresa

Revisión de derechos y obligaciones de los empleados

Proporcionar el uniforme y equipo de trabajo

Recorrido por las instalaciones

Presentación con el jefe y compañeros de trabajo

Revisión periódica del desempeño del empleado.

Estas son algunas de las actividades más comunes en las que se desempeña el psicólogo en la industria. Sin embargo, según una encuesta realizada por la Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales en 1995 informó que además del Psicólogo estas actividades del área de recursos Humanos , son compartidas con otros profesionistas en la siguiente forma:

Administración con un 49%

Ingeniería con un 13%

Relaciones Industriales con un 11%

Psicología con un 8%

Contaduría Pública con un 7%

Derecho con un 4%

Sociología con un 4%

Otros con un 4%

Como podemos observar, según la encuesta anterior, el Psicólogo participa con un porcentaje muy bajo en esta área laboral con apenas un 8%.

Vale la pena considerar que en la medida en que los profesionales de la Psicología demuestren tener los elementos para enriquecer el área de Recursos Humanos y a través de sus aportaciones contribuir al logro de los objetivos tanto de los individuos como de las empresas, se podrá conseguir un mayor porcentaje de participación laboral de este profesionista.

A continuación, se presentará el trabajo desarrollado durante 12 meses en Organización Sahuayo que consiste , principalmente en la elaboración de un manual de Reclutamiento y Selección . Cabe mencionar que el manual esta diseñado

exclusivamente para su uso en la organización, sin embargo, puede servir de guía para los futuros egresados que se encuentren ante la problemática de incorporarse al mercado laboral y donde las empresas dan por hecho que el egresado de la carrera de psicología no importando la institución de donde provenga, maneja y domina el área de reclutamiento y selección.

CAPITULO 3

ANTECEDENTES

La empresa para la que se elaboró e implementó el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, pertenece al giro comercial, específicamente a la distribución de Abarrotes comestibles y no comestibles , manejando aproximadamente 1500 productos diferentes.

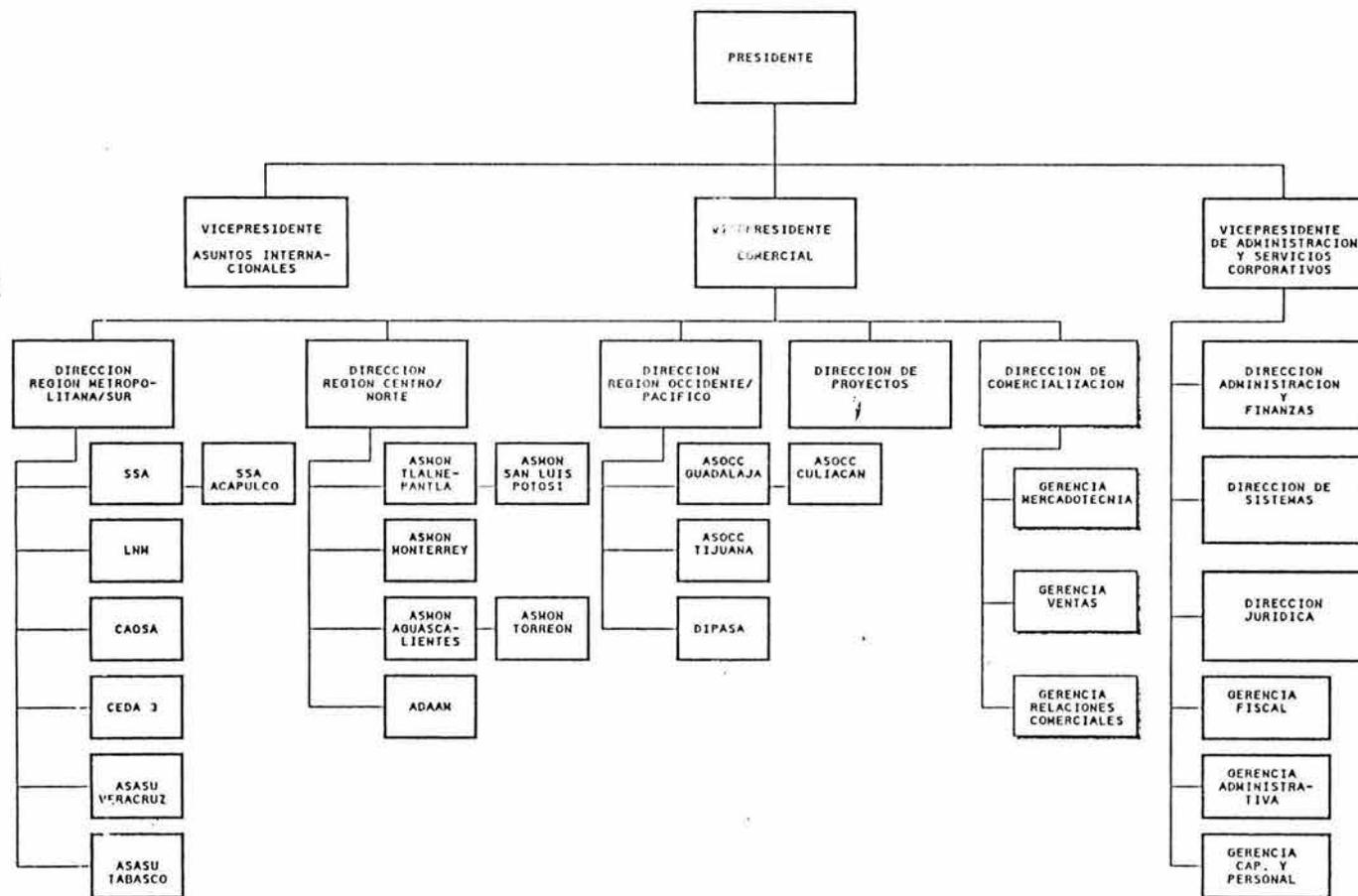
Su mercado, según estadísticas internas, abarca un 80% del territorio nacional.

La Organización fue fundada en 1940 en la Ciudad de México. Actualmente cuenta con aproximadamente 23 establecimientos ubicados en:

Zona Norte	Zona Sur	Zona Occidente
Ciudad de México 6	Puebla 1	Guadalajara 1
Estado de México 1	Veracruz 1	Tijuana 1
Aguascalientes 1	Chiapas 1	Morelia 1
San Luis Potosí 1	Villahermosa 1	Celaya 1
Torreón 1	Mérida 1	Tepic 1
Durango 1	Monterrey 1	Tampico 1

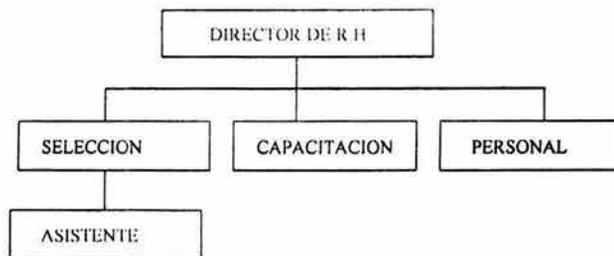
De igual manera, en la Organización, actualmente laboran aproximadamente 1400 empleados entre obreros , personal de ventas y administrativos. Su distribución Orgánica es la siguiente:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Dentro del Organigrama general, existe la Dirección de Recursos Humanos, la cual se encarga de todo lo relacionado con Reclutamiento y Selección , Capacitación, Seguridad e Higiene , Relaciones Laborales y Administración de Personal.

El área de Recursos Humanos esta integrada por siete personas distribuidas de la siguiente manera :



Para los fines del presente trabajo solamente se comentaran las funciones del Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal.

Nombre del Puesto: Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal.

Objetivo del Puesto: Responsable de Reclutar y Seleccionar al personal que cumpla con las características que requiere la organización.

Actividades:

Reclutamiento: Recluta a través de: Fuentes Internas y Fuentes Externas.

Selección: Realiza entrevistas inicial, Profunda y de Salida.

Evaluación: Aplica exámenes psicométricos

Califica exámenes psicométricos

Interpreta exámenes psicométricos

Elabora reportes

Realiza inducción al personal.

Hasta hace un año , en la organización, no existía un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal definido. Se ingresaba al personal conociendo solamente aspectos básicos como nombre, edad, domicilio y si al candidato le interesaba trabajar, etc.

Aunque aparentemente, el personal seleccionado cumplía con las expectativas de la empresa, se detectaron una serie de anomalías que a corto o mediano plazo originaban malestar en la relación laboral.

Dichos problemas se manifestaban en :

- * Un desconocimiento por parte de los empleados acerca de la organización para la que trabajan, así como de las prestaciones adicionales que les brinda la empresa.

- * Irregularidad en los expedientes de personal

- * Empleados faltos de interés por su trabajo

- * Un desconocimiento por parte de la empresa del potencial de los individuos para futuras promociones.

Ahora bien, ante tal problemática, en el área de personal se dio origen a una plaza de Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal, cuya finalidad es normar el proceso de reclutamiento y selección en la organización.

Al ser elegido como candidato a ocupar la vacante, se nos plantearon los problemas anteriormente señalados, de tal suerte que a partir de ese momento,

consideramos conveniente realizar una evaluación del proceso de reclutamiento y selección para que de esa manera, poder proponer las alternativas que a nuestro juicio mejorarían las condiciones anteriores.

Los puntos a evaluar consistieron en recabar la siguiente información:

Catálogo de puestos existentes

Nivel académico de los ocupantes

Antigüedad de los ocupantes

Quién o quienes se encargan de reclutar y seleccionar personal

De qué elementos se valen para reclutar y seleccionar personal

Documentos utilizados en el reclutamiento y selección.

Cabe mencionar, que no fue fácil obtener dicha información, debido a la resistencia de algunas personas a proporcionar los datos solicitados, ya que argumentaban no tener tiempo; o que ellos se concretaban a realizar las funciones que les encomendaban y no tenían autorizado proporcionar información.

Sin embargo, y a base de ganarnos la confianza de los encargados del personal, poco a poco nos proporcionaron la información requerida, de tal suerte que se encontró lo siguiente:

1.- No existía un proceso de reclutamiento definido, únicamente se limitaban a las recomendaciones internas.

2.- No existía una solicitud de empleo

3.- No se aplicaban exámenes psicométricos ni técnicos

4.- No se realizaba entrevista profunda

5.- No se proporcionaba inducción al personal

6.- No existían descripciones ni perfiles del puesto.

7.- No contaban con un catálogo específico de puestos.

8.- No había un encargado para el reclutamiento y selección de personal, ya que cada jefe de área era el responsable de buscar y contratar a su personal.

9.- No existían controles que permitieran medir la eficiencia del proceso de reclutamiento y selección.

Con la finalidad de contribuir a la disminución de algunos aspectos como los anteriormente señalados, se elaboró un manual de Reclutamiento y Selección de Personal, que comprende los pasos a seguir en este proceso, así como las políticas establecidas por parte de la empresa en este proceso selectivo.

El proceso de reclutamiento y selección propuesto, se compone de las siguientes etapas:

Reclutamiento

Vacante

Requerimiento

Registro

Elección del sistema

Pre - selección documental

Selección

Recepción del candidato

Entrevista inicial

Entrevista técnica

Psicometría

Entrevista profunda

Cabe mencionar, que el esquema propuesto pretende ser lo más práctico y funcional posible. Ahora bien, la idea de proponer este esquema selectivo, surgió porque los encargados de realizar la función no son especialistas del área , además que realizan otras funciones inherentes a su propio puesto como: contadores, jefes de almacén o jefes de ventas.

Por otra parte, el proceso de reclutamiento y selección tiene su fundamentación en la práctica y la experiencia propia y compartida por otros encargados de reclutamiento y selección de empresas similares.

Lo cierto es que la práctica cotidiana del proceso nos permite argumentar su funcionalidad, además que nos permite hacer los ajustes necesarios al respecto.

Como se mencionó en paginas anteriores, la mayoría de las empresas suponen que el especialista en el proceso de reclutamiento y selección es el psicólogo y como tal se nos pidieron resultados concretos.

A grandes rasgos, y a manera de ilustrar cuales fueron los pasos que se siguieron en la elaboración e implementación del proceso de reclutamiento y selección presentamos lo siguiente:

Primero tuvimos que familiarizarnos con las actividades propias de la empresa. Esto lo logramos planteándonos las siguientes preguntas. ¿ Qué hacen ? ¿Cómo lo hacen ? ¿ Para qué lo hacen ?

Es conveniente que la información la busquemos con los jefes de área, ya que ellos nos dan un panorama más amplio del proceso.

Una vez familiarizados con la actividad de la empresa, procedimos a contextualizar el problema , evaluando la situación del proceso de selección existente y esto a través de realizar una encuesta descriptiva del proceso.

Conociendo el proceso de reclutamiento y selección anterior, se procedió a tomar una línea base de la situación actual del proceso. Planteamos algunas hipótesis al respecto concretamente con los movimientos de personal (Altas, bajas, permisos, faltas, incapacidades).

Analizando la situación anterior, se procedió a lo siguiente:

Realizar descripciones de puesto.

Esta actividad consistió en aplicar un cuestionario que nos permitió precisar las funciones de cada puesto (Anexo I).

Una vez realizada esta actividad se procedió a analizar y homologar las funciones descritas con la intención de obtener un descripción tipo y de manera más concreta un perfil de puesto tipo.

A partir de esa actividad, se pudo precisar que características de los candidatos requerimos para cubrir cada una de las vacantes y la fuente de reclutamiento más apropiada para cada puesto.

También con la información obtenida de las descripciones y perfiles de puesto, surgió la propuesta para las baterías psicométricas por puesto.

Posteriormente, se integró el manual de reclutamiento y selección que comprende la descripción de cada uno de los pasos que se requieren en este proceso.

Una vez concluido el manual se procedió a capacitar y habilitar a los encargados de realizar el procedimiento que en este caso fueron los jefes de almacén, ventas y contador general de cada sucursal.

Cabe mencionar que la implementación del proceso no fue fácil, debido a que los jefes de área argumentaban que el procedimiento de selección hasta la fecha utilizado les daba resultados, sin necesidad de “tanto papeleo”, que las nuevas funciones les quitaban mucho tiempo a sus actividades habituales.

Afortunadamente y a base de mostrar las ventajas de realizar una selección de personal de manera más sistemática es como hemos ganado terreno. Sin embargo, aún es común que la resistencia a seguir el proceso de reclutamiento y selección se manifieste en algunos jefes de departamento, sobre todo en los de mayor antigüedad en la organización.

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Considerando que el personal es la base fundamental para la consecución de los objetivos de una empresa, Organización Sahuayo S.A. de C.V. pretende otorgar la más alta prioridad a la estabilidad y desarrollo de sus Recursos Humanos.

Por ello, resulta de vital importancia, el establecimiento de criterios uniformes que regulen su administración y propicien su crecimiento.

La División de Recursos Humanos en este manual, informa sobre las políticas y normas que deben cumplirse para coadyuvar al proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, el que a su vez se ve influenciado por el contexto social, político y comercial en el que se desenvuelve Organización Sahuayo S.A. de C.V., así como por su estructura organizacional.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

En la gama de actividades que el área de Recursos Humanos tiene a su cargo, juega un papel preponderante el aspecto de Reclutamiento de Personal, y puede decirse, que es la tarjeta de presentación de nuestra empresa.

Dado que constituimos una empresa de servicios y conscientes de la responsabilidad que esto significa, hemos considerado importante elaborar este manual de reclutamiento para uso exclusivo de esta institución.

La intención es proporcionar al reclutador, la información necesaria que debe consultar para propiciar la toma de decisiones de forma uniforme y sistemática.

En este manual se consideran puntos esenciales desde el momento que surge la vacante.

Reclutamiento de personal.

¿ Qué es el reclutamiento de personal ?

La finalidad del reclutamiento es conseguir y mantener un adecuado número de aspirantes para cubrir con el mínimo costo y a la mayor brevedad posible las necesidades de personal de nuestra empresa.

PRINCIPIOS BASICOS DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

* La elección de un sistema es de vital importancia para hacernos llegar el recurso humano con características adecuadas a la empresa, facilitando así su elección y su ingreso a la organización.

* Un personal productivo y las buenas relaciones de trabajo descansan en gran parte en los procesos de reclutamiento y selección. Los efectos de una buena o mala decisión de contratación podrían resentirse durante muchos años después.

* A mayor congruencia entre las expectativas del candidato, las características situacionales y la organización, mayor grado de satisfacción y productividad en el trabajo, y por lo consiguiente menor rotación de personal.



Vacante

Es el puesto desocupado dentro de la empresa, que es necesario cubrir para lograr el buen funcionamiento de ésta.

Se genera por no existir el titular del puesto, tomando en cuenta la plantilla de personal autorizada.

Una vacante se origina por las siguientes causas:

Renuncia: Cuando voluntariamente el trabajador se separa de la Empresa.

Promoción Interna: Cuando se le da oportunidad, al empleado, de ocupar un puesto superior, dejando desocupado el suyo.

Transferencia: Cuando un trabajador es cambiado a otra sucursal.

Eventualidad: Por incapacidad temporal o permanente del empleado y cuando las actividades de la organización requieren de personal extra en temporadas específicas.

Nueva creación: Por expansión y diversificación de actividades de la empresa, ocasionando la ampliación de la plantilla.

Rescisiones de Contrato: Cuando por causa justificada, se decide retirar al empleado, tomando en cuenta la Ley Federal del Trabajo, y el reglamento interior de trabajo.

Requerimiento

Es la notificación de la existencia de un puesto vacante.

Procedimiento:

El coordinador de reclutamiento y selección, todos los días se comunicará con los encargados de personal de cada sucursal, quienes proporcionaran la siguiente información:

- * Puesto vacante
- * Nombre del titular que causo la baja
- * Fecha de Ingreso
- * Fecha de baja
- * Motivos

Informará además si se realizará algún movimiento interno (promoción, cambio de departamento, etc.). También , deberá enviar el formato de requisición de personal debidamente formalizado y autorizado. (Anexo 2).

En los casos de las vacantes que se puedan prever (maternidad, ausentismo, término de contrato, etc.) deberá proporcionar esta información para poder planear y anticipar las funciones de Reclutamiento.

Contenido del formato de requisición:

- * Fecha. Día , mes y año en que se elabore.
- * Puesto requerido, sucursal en que surge la vacante, departamento y categoría.
- * Definir el número del perfil-tipo según código, sexo que prefiere para equilibrar la plantilla y alguna observación referente a la experiencia o características importantes.
- * Especificar si es de nueva creación, permanente o eventual. Si el caso es este último, especificar periodicidad en que requiere ser cubierta.

* Si es sustitución, se aclara el nombre de la persona que generó la vacante, en qué fecha ingresó el empleado saliente y la causa de la baja. (De manera clara y descriptiva)

La requisición, para que tenga validez, deberá contener por lo menos dos firmas, del jefe inmediato y del director del área.

Una vez cubierta la vacante, en el departamento de reclutamiento y selección se anotarán el nombre de la persona contratada y la fecha de ingreso.

Registro

Una vez conocidos los puestos vacantes, se procederá a determinar las características específicas de los mismos, con el fin de ubicarlos en el perfil tipo correspondiente; así mismo deberán analizarse todas las características inherentes a la sucursal que causó la vacante, tales como: ubicación, medio de transporte, etc.

El reclutador deberá de tomar en cuenta de la misma manera las características a considerar con respecto al tipo de administración existente en cada una de las sucursales correspondientes a su zona.

Elección del Sistema

Ahora la pregunta que surge es ¿ en dónde buscamos el personal requerido ?

Para ello recurrimos a las siguientes fuentes:

Fuentes Internas:

a) Promociones Internas. Esta sucede cuando el reclutador encargado, estudia las plantillas o historia laboral del personal, con el objeto de determinar si existe o no algún candidato viable a ser ascendido en forma vertical al puesto vacante.

b) Transferencias. Se da cuando de acuerdo a las necesidades de la Empresa o del empleado , se cubre una vacante utilizando personal de otra sucursal.

c) Cartera de Personal . Esta se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en anteriores períodos de reclutamiento y que solo fueron archivadas sin haber sido utilizadas, porque fue cubierta la vacante en cuestión.

d) Recomendaciones o Referencias. Es allegarse de personal mediante las recomendaciones o consejos que un colega, cliente, conocido o colaborador brinde a la Empresa.

Fuentes Externas:

a) Publicidad: Esta fuente está representada por diferentes medios, como son periódico, radio, etc. , y que consiste en dar a conocer la existencia de puestos vacantes en la empresa permitiendo penetrar en distintos ambientes.

b) Bolsa de Trabajo. Es un servicio que ofrecen diferentes instituciones con el fin de poner en contacto a empresas con fuentes de solicitantes de trabajo.

c) Grupos de Intercambio. Estos se constituyen por medio de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, las cuales proporcionan información sobre los diferentes candidatos que ha recibido en sus respectivas organizaciones.

Ventajas y Desventajas de las Fuentes

Ventajas de las Fuentes Internas.

- * Premiar la ambición del trabajador.
- * Garantiza cierto grado de lealtad.

* Sirven como base para colocar al personal en forma más adecuada, de acuerdo a sus aptitudes.

* Contribuyen a crear una mejor actitud hacia el trabajo por parte de los empleados.

Desventajas de las Fuentes Internas.

* Tapan un hoyo... abriendo otro

* Posible desorganización

* Pueden propiciar en algunos empleados, rencores en contra de la Empresa, por suposiciones falsas de injusticia.

* Impiden la obtención de nuevos puntos de vista que, generalmente, traen consigo las personas que provienen de lugares ajenos a la Empresa.

Ventajas de las Fuentes Externas.

* Eliminan los movimientos excesivos del personal actual de la empresa.

* Proporcionan personal no viciado con las prácticas comunes de la empresa y, por lo tanto, con nuevas ideas que pueden reportar considerable utilidad.

* Pueden reducir los costos de entrenamiento.

Desventajas de las Fuentes Externas.

* Nos ofrecen personal que deberá familiarizarse con las formas de operar de la Empresa.

* Limitan las posibilidades de ascensos para el personal actual.

* Su costo es más elevado.

Una vez terminado el proceso de Reclutamiento, será necesario evaluar la efectividad de las fuentes externas y el costo de estas en relación a la cantidad,

calidad y número de personas contratadas, por lo cual es conveniente considerar los siguientes aspectos:

- * Número de Solicitudes
- * Nivel Escolar de los solicitantes
- * Experiencia
- * Número de Personas Contratadas
- * Costo de la fuente

El porcentaje de efectividad por volumen se obtendrá con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Total de Candidatos aceptados por fuente durante el mes}}{\text{Total de Candidatos}} \times 100$$

El porcentaje de efectividad por fuentes de reclutamiento, a su vez, se obtendrá con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Candidatos de cartera y contratados por cada fuente}}{\text{Solicitantes que acudieron por esa fuente}} \times 100$$

Una vez que se constituye un grupo de solicitantes adecuado por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de los candidatos. el proceso incluye una serie de etapas específicas que agregan tiempo y complejidad a las decisiones de contratación, por ser numerosos los procedimientos a llevar a cabo en cada una de estas etapas.

Como visión general, se inicia el proceso con la recepción de los solicitantes y concluye con la decisión de contratación, sin embargo, los eventos intermedios permiten conocer el grado de coincidencia de las necesidades de empleo del candidato y la organización, posibilitando a los responsables de la función contemplar acciones correctivas que fundamenten las decisiones a tomar, optimicen los pasos a seguir y manifiesten claramente si el aspirante es el apropiado.

SELECCION DE PERSONAL

Seleccionar personal es una actividad continua pero crucial en Organización Sahuayo S.A. de C.V. tanto para la administración de sus recursos humanos como para el éxito organizacional que busca a través de su filosofía.

La causa que reviste de significado esta labor es simple, si esta tarea se realiza de modo inapropiado los esfuerzos anteriores se desperdician y las actividades subsiguientes pierden gran parte de su eficacia.

Por ello, el presente manual brinda a los responsables del proceso de selección los elementos necesarios para hacer de su dedicación un esfuerzo productivo.

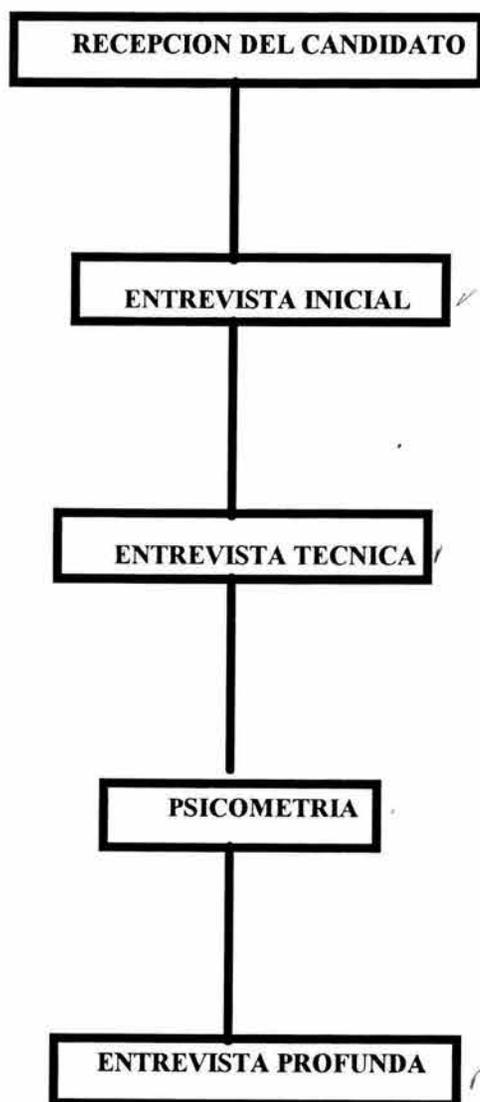
PRINCIPIOS BASICOS DE LA SELECCION DE PERSONAL

* El candidato tiene derecho a ser tratado con cortesía y a pedir la información necesaria para decidir sobre su posible ingreso.

* Puesto que los responsables de la selección influyen considerablemente en las decisiones de contratación, estas se ven moldeadas por su ética. Si esas normas son indefinidas, es probable que no se escoja adecuadamente a los nuevos empleados. Y en ocasiones los prejuicios del encargado de la selección, no le permiten establecer un verdadero juicio de valor.

* El proceso de selección no es un fin, sino un medio que permite a la organización alcanzar sus objetivos.

PROCESO DE SELECCION



RECEPCION DEL CANDIDATO Y ENTREVISTA INICIAL

Este evento reviste especial importancia debido a que representa el primer contacto de los solicitantes con la Organización y, por lo tanto, la proyección de una imagen positiva o negativa de la misma.

Constituye el inicio del proceso selectivo en Organización Sahuayo y se origina con la llegada de personas que han respondido al proceso de reclutamiento y los convierte en posibles candidatos a ocupar algún puesto vacante dentro de la empresa.

El objetivo de este paso es conocer si el solicitante reúne los requisitos mínimos para ser considerado como candidato.

Consiste en la atención personal de quien acude, por parte del Asistente de Reclutamiento y Selección, en el escritorio de la recepción, a través de una muy breve entrevista previa apoyada en el formato denominado registro (anexo 3), que deberá llenarse en su totalidad, ya que contempla aspectos relevantes que ayudarán a determinar si continúa o no, tales como:

Datos generales

Escolaridad

Documentación disponible

Antecedentes laborales

Observaciones

De igual forma, quien se responsabilice de esta fase deberá percibir , a detalle, presentación, aseo personal, tono de voz, actitud, disponibilidad real, etc., que están definidos en ese espíritu de servicio comercial contemplado en los perfiles.

Al existir dos posibilidades respecto a la viabilidad del solicitante, si resulta apropiado, se le proporcionarán las indicaciones pertinentes para pasar a la siguiente etapa; si es conveniente se le orientará cuidadosamente, dejando una huella de optimismo, gratitud, profesionalismo y servicio.

Instructivo para el llenado de la forma **Registro de candidatos**

Procedimiento.

Fecha: Se anotará la fecha en que se realizó la entrevista previa.

Folio: Se llevará un número de folio progresivo por cada forma

Fuente: Se anotará el medio por el cual se enteró el solicitante de la posibilidad de ingresar a Organización Sahuayo.

Datos Generales del Candidato

Nombre: Se anotará el nombre del solicitante.

Edad: Se anotará la edad en años cumplidos del solicitante.

Domicilio: Se anotará la dirección del domicilio actual del solicitante.

Teléfono: Se anotará el número telefónico del solicitante en caso de contar con él, de lo contrario, el número telefónico así como el nombre de la persona con la que se podrá localizar en caso de ser necesario.

Presentación: Se anotará, de acuerdo al criterio del entrevistador, la presentación del solicitante conforme a los siguientes rangos: Buena, regular, o mala.

Sucursales Accesible: Se anotará (n) aquella (s) sucursal (es) que por cercanía o por la facilidad de acceso, sean las más adecuadas para el solicitante.

Escolaridad: Se anotarán en los cuadros que aparecen a la derecha de los niveles de estudio, el número de años cursados; así mismo, si el solicitante ha realizado algún tipo de estudio diferente a los establecidos, marcando además si dispone de tiempo completo.

Documentos disponibles: Se marcará con una "X" en los cuadros que aparecen a la izquierda de cada documento que se solicita , en caso de contar con él, en caso de no tener alguno, anotar a la derecha si existe o no la posibilidad de obtenerlo.

Antecedentes Laborales

¿ Ha trabajado anteriormente en Organización Sahuayo?

Se marcará con una "X" si ha trabajado o no anteriormente en la Empresa, en caso de ser afirmativo, se anotará a la derecha el nombre de la sucursal.

Se verifican los antecedentes laborales del solicitante, anotando el nombre de la empresa, teléfono, último puesto desempeñado, sueldo, fechas de ingreso y salida así mismo, deberá quedar claramente establecido el motivo de separación. Es importante que, para llevar una secuencia lógica de los empleos anteriores del solicitante, se anoten en orden cronológico partiendo de la última empresa o actual, en la que haya o esté laborando el solicitante.

¿Ha estado afiliado a algún sindicato ?

Se marcará con una “X” si el solicitante ha estado o no afiliado a algún sindicato, en caso afirmativo se anotará en el renglón derecho el nombre del sindicato, así como el nombre de la empresa en la que laboró cuando se afilió a éste.

Antecedentes laborales de familiares cercanos: En este punto se anotarán los antecedentes y /o trabajos actuales de los familiares más cercanos del solicitante como pueden ser: padres, hermanos y esposo (a), en su caso.

Tramite a seguir: En caso de que el solicitante sea considerado candidato a ocupar algún puesto y haya concluido su proceso, se anotará en el cuadro inferior la fecha en la que se envió a alguna de las sucursales, el nombre de la misma, el puesto y el resultado de la entrevista en la sucursal; los espacios inferiores se utilizan en caso de que el candidato por alguna razón no fuera contratado para el puesto original.

Observaciones: Se anotará claramente lo sucedido con el solicitante, como puede ser: no aceptado en la entrevista previa, con la razón específica ; en caso de haber sido enviado a más de un puesto, se anotará la razón y en caso de haber sido contratado, se anotará la fecha de ingreso; cualquier otra nota aclaratoria o de retroalimentación, también deberá anotarse en este espacio.

En caso de que el solicitante sea considerado como posible candidato, se le pedirá una fotografía reciente para ser colocada en el registro correspondiente.

Una vez terminada la primera parte del proceso selectivo “Recepción de Candidatos” , se registraran en el “Control diario de selección”. Posteriormente se seleccionarán las formas en: Aceptados y No aceptados y se llevarán dos carpetas:

1) Carpeta de solicitantes no aceptados. De acuerdo al número de folio consecutivo, se incluirán en estas todos aquellos Registros de candidatos que, por alguna razón no fueron aceptados.

2) Carpeta de candidatos en cartera. De acuerdo al número de folio consecutivo, se incluirán en ésta todos aquellos registros de candidatos que fueron seleccionados para continuar con el proceso selectivo.

Al quedar contratado alguno de los candidatos, su registro será archivado en carpetas de acuerdo a la sucursal en la cual fueron contratados.

Si en esta primera etapa de selección el candidato cumple con los requisitos iniciales, se le dará la solicitud de empleo (anexo 4), la cual deberá ser llenada por el candidato. La solicitud es una herramienta que nos permite dirigir la entrevista profunda, así como obtener información para un mejor conocimiento de los solicitantes.

A continuación se señalan algunos aspectos que deben considerarse en el manejo de la solicitud de empleo.

* Examine el aspecto general de la solicitud. Vea si es limpio y fácil de leer. Las solicitudes pueden llenarse a maquina o a mano siempre y cuando sean legibles.

* Busque espacios en blanco u omisiones. Esto es fácil en una solicitud: anote toda omisión, para poder interrogar al candidato sobre ese punto.

* Revise los antecedentes de trabajo del solicitante y anote toda laguna de tiempo que haya entre un empleo y otro. Una laguna de más de un mes debe explicarse. No se preocupe por sacar conclusiones, espere hasta que la entrevista haya concluido.

* Analice la frecuencia de los cambios de ocupación. La gente abandona voluntariamente los empleos por muchas razones, incluyendo una inexacta descripción del puesto en el momento de entrar a desempeñarlo; una equivocación de la elección del empleo; conflictos con compañeros de trabajo; aumentos inadecuados de sueldo; y promesas no cumplidas. Hay casos en los que se despide a un empleado, lo cual puede ocurrir cuando una compañía se cierra por razones económicas; cuando por cambios organizacionales se reduce el número de personal ocupado etc. Desde luego, también hay casos en que los empleados son despedidos por deficiente desempeño o ausentismo exagerado.

* Examine cuidadosamente las razones que tuvo el candidato para dejar sus empleos anteriores. Busque si hay una pauta uniforme. Por ejemplo, si la razón que se da para haber dejado varios puestos es que “no ofrecían oportunidad de progreso“, puede ser que las expectativas del aspirante respecto al empleo no sean realistas. esta explicación, puede ser un simple pretexto para encubrir otras razones menos aceptables. Claro que también puede ser una explicación perfectamente legítima, pero cualquiera que sea la explicación, éste es un aspecto clave que debe investigar muy bien durante la entrevista.

Quizás también sea necesario que se expliquen los títulos de los cargos. Algunos no son funcionales o de naturaleza descriptiva, y por consiguiente, no revelan cuales eran las verdaderas responsabilidades del empleado.

* Revise la solicitud en busca de áreas de “bandera roja“, esto es cualquier información que parezca no tener sentido o que lo deje a usted un poco confundido. Un ejemplo clásico se ve en las respuestas al renglón “Razón por la cual dejo su

último empleo”. La socorrida respuesta “por razones personales” debe alertarle a usted a un posible problema. Algunos entrevistadores creen que no tienen derecho de seguir adelante con este tema porque ello podría significar una violación del fuero interno de la persona. Esto no es cierto. Usted tiene la obligación de pedirle al aspirante que sea más específico

ENTREVISTA TECNICA

Este evento esta condicionado únicamente a puestos especializados, tales como choferes, mecánicos, capturistas etc. La etapa tiene como objetivo, evaluar en forma práctica los conocimientos del candidato, de acuerdo al puesto requerido, la realiza el posible jefe inmediato del departamento correspondiente.

Es importante que la entrevista se enfoque exclusivamente a los niveles de conocimientos teórico - prácticos del prospecto, confrontándolo con situaciones reales que demandan las funciones a desempeñar.

Al concluirla, el entrevistador deberá llenar el formato correspondiente (anexo 5), para que por la misma vía se envíe al centro de recursos humanos remitente, y se proceda a continuar o concluir el proceso, según sea el caso.

Instructivo para el llenado de la forma Reporte de Entrevista Técnica.

Será responsabilidad del jefe del departamento en cuestión, llevar a cabo la entrevista y/o examen técnico correspondiente y llenar claramente todos los puntos que se cuestionan en la forma de reporte de entrevistas técnica; así mismo, deberá regresar ésta al departamento de personal.

Procedimiento:

Fecha: Se anotará la fecha en que se envía al candidato a la entrevista y/o examen técnico.

Datos de Identificación

Sucursal: Se anotará el nombre de la sucursal en la cual se entrevista al candidato.

Nombre del entrevistado: Se anotará el nombre completo del candidato

Puesto vacante: Se anotará el puesto para el cual se evaluará el candidato.

Nombre del entrevistador: Se anotará el nombre del jefe de departamento o en su caso al responsable de aplicar el examen técnico.

Resultado de la Entrevista

Conocimientos Teóricos y prácticos del puesto: Se marcará con una "X" uno de los rangos de calificación que mejor describa los conocimientos del candidato de acuerdo a lo siguiente:

Excelente: Cuando el candidato haya demostrado tener estudios o conocimientos teóricos en el área, así como la suficiente experiencia que permitan al candidato desarrollarse adecuadamente en el puesto.

Bueno: Cuando el candidato muestre conocimientos tanto teóricos como prácticos, pero que exista la necesidad de supervisión más directa.

Regular: Cuando muestre conocimientos deficientes del puesto en cuestión, ya sea por falta de preparación académica o de experiencia y que requiere de una adecuada capacitación en el puesto, así como una supervisión estrecha y continua.

No tiene: Cuando la preparación y experiencia del candidato no se adecuen a los requerimientos del puesto.

Habilidades detectadas: Se anotarán todas aquellas habilidades que el entrevistador haya notado en el candidato, que pudieran ser de utilidad en el desarrollo de la función del puesto.

Deficiencias detectadas: Se anotarán aquellos puntos que a consideración del entrevistador no se encuentren desarrolladas satisfactoriamente en el candidato, y que pudieran afectar el buen desempeño de su función.

Considera que el candidato puede adaptarse fácilmente al sistema de Organización Sahuayo: Se marcará, a consideración del entrevistador, si el candidato podrá o no adaptarse fácilmente al trabajo en Organización Sahuayo, tomando en cuenta sus conocimientos y experiencia -si existe- en trabajos anteriores; así mismo deberá, anotar específicamente las razones por las cuales dio una u otra calificación.

Tiene posibilidades de desarrollo: En este punto se marcará, con base en los aspectos anteriores, una "X" si se considera o no al candidato un elemento con deseos de permanecer en la Empresa, y capaz de dar aportaciones valiosas a la misma, que le permitan realizar una carrera ascendente a lo largo del desempeño de sus funciones.

Se marcará con una "X" si el candidato es o no aceptado y se anotará claramente las razones por las cuales se tomó la decisión.

Firma del entrevistador: En este renglón, firmará el jefe de departamento o en su caso, la persona que llevó a cabo la entrevista.

PSICOMETRIA

Una vez que se concluyó la entrevista técnica (si es que lo requirió el proceso) , se cita al candidato a evaluación psicométrica, la cual tiene como finalidad corroborar , a través de herramientas objetivas de evaluación, la existencia de características y factores psicológicos contemplados en los perfiles tipo, en los prospectos a ocupar las vacantes existentes.

Existe la necesidad de enfatizar la importancia del profesionalismo requerido para el manejo de este evento, y la trascendencia que conlleva el manejo mismo.

De acuerdo a lo anterior, la (s) persona (s) responsable (s) de la aplicación e interpretación de las pruebas consideradas en el manual (Anexo 6), deberán cumplir con los requisitos indispensables, tales como, ser profesionista o equivalente en experiencia, de pensamiento analítico, y con antecedentes precisos de discreción y ética.

Es conveniente señalar que este evento tendrá resultados satisfactorios, siempre y cuando se cumplan con las siguientes especificaciones:

- Su valor depende directamente del apego a las instrucciones.
- Deberá comprenderse como un evento más del proceso selectivo, pues junto con la entrevista, la verificación de conocimientos específicos, el análisis de los antecedentes laborales, sociales y familiares, etc., se incrementará el grado de seguridad en la contratación y proyección futura del personal de nuevo ingreso.
- No pasar por alto que la persona a quien se le aplica una batería de pruebas determinada, es, precisamente, un ser humano y nunca un “sujeto de estudio”.

Procedimiento:

Rapport: Los integrantes del grupo, que tendrá como máximo 12 personas, deberán estar completamente relajados y atentos al evento, por lo que se sugiere tomar en cuenta lo siguiente:

- Comentarles que Organización Sahuayo requiere conocer sus habilidades específicas, para ver si coinciden con las necesarias para el puesto: no se les va a calificar, solamente a identificar.

- Si los requisitos no se reúnen, se les dará retroalimentación para invitarlos a buscar un lugar donde se puedan desempeñar a gusto.

- Proyectar seguridad, misma que da la concentración en lo que se hace, y la preparación de todo el material requerido: lápices con punta, borradores, pruebas, cronómetro, rotafolios, agenda, etc.

- Cuidar el inicio ya que es definitivo para disminuir la tensión que genera el enfrentamiento a estímulos totalmente desconocidos, para esto, es necesario explicar en que consisten las pruebas y cual va a ser el procedimiento. Se sugiere dar las siguientes instrucciones antes de iniciar: respondan con rapidez cuando se maneje tiempo, sean sinceros en sus respuestas, etc.

- Procurar el mantenimiento del rapport durante todo el evento., mediante una actitud paciente de apoyo y respeto.

Aplicación: Es necesario tener certeza del control del grupo y repartir las pruebas "boca abajo", pidiendo no voltearla hasta requerirlo. En todos los casos, las instrucciones deben darse en forma muy clara y pausada, enfatizando en ejemplos

que deberán estar preparados en hojas de rotafolios, contemplando todas las opciones de inquietudes o dudas que pudieran surgir.

Las pruebas a utilizar, según nivel y puesto, están especificadas en este manual (Anexo 6).

Al finalizar la aplicación, se procederá a dar citas para entrevista u orientación, dependiendo del resultado.

Evaluación: Implica calificar las pruebas, según el manual de psicometría e integrar el perfil psicológico correspondiente (anexo 7). El resultado se comparará con el exigido por el perfil - tipo, para ver si el candidato continúa o recibe orientación. Las características que comúnmente se utilizan y evalúan en la psicometría son las siguientes

Aptitudes

Coeficiente Intelectual

Aprendizaje

Capacidad de Abstracción

Destreza

Percepción

Habilidad numérica

Organización y planeación

Atención - concentración

Juicio práctico

Memoria

Habilidad verbal

Personalidad

Ascendencia

Subordinación

Apego a estándares

Sociabilidad

Estabilidad emocional

Actitudes

Ética

Responsabilidad

Motivación hacia el trabajo

Actitud de servicio

Arraigo y estabilidad

Motivación al logro

Definición de conceptos

Aprendizaje: Consiste en cambios relativamente persistentes en una conducta posible, que se derivan de la experiencia o del estudio. Indica la habilidad que tiene la persona de asimilar materiales nuevos presentados en contextos asociativos, y principalmente, su capacidad de aprendizaje visomotriz.

Atención concentración: La atención es la actitud perceptiva mantenida y persistente hacia una persona u objeto de forma exclusiva. La concentración es el

enfoque activo de la atención. Determina la aptitud requerida para trabajos de inspección y discriminación.

Coficiente Intelectual: Comprende la capacidad de un individuo para resolver y enfrentar problemas y situaciones, involucrando el sentido común en circunstancias prácticas y/o análisis de problemas, cuando sea necesario. El conocimiento del potencial de dichas capacidades en una persona, permite ver si dará soluciones adecuadas en el momento preciso.

Destreza: Se refiere a la coordinación motora de ojos y manos, y la destreza muscular en movimientos finos y burdos.

Habilidad numérica: Determina el nivel de rapidez y precisión alcanzado por el individuo en la comprensión y manejo de sistemas de números, archivos, claves, símbolos y procedimientos. Se refiere a la aptitud para entender sistemas organizados.

Juicio práctico: Aptitud para tomar decisiones rápidas y precisas bajo circunstancias comunes, aplicando la lógica elemental así tanto como las normas sociales establecidas.

Percepción: Capacidad de detectar detalles pequeños con rapidez en relaciones escritas o numéricas, además como para reconocer y detectar bajo presión semejanzas o diferencia.

Subordinación: Es la relación que tiene el individuo con personas de mayor jerarquía que él; como subordinado, su comportamiento debe ser de respeto, acatamiento y seguimiento de instrucciones.

Apego a estándares: Consideración y seguimiento estricto y ordenado, de lineamientos y/o políticas preestablecidas o definidas por él, para el alcance de objetivos.

Sociabilidad: Trata del tipo de carácter del individuo al relacionarse con otras personas. Se aplica a la facilidad para establecer relaciones interpersonales a diferentes niveles y su capacidad para trabajar en equipo.

Estabilidad Emocional: Es la característica de una persona que muestra una conducta equilibrada, sin oscilaciones de humor o cambios de ánimo marcados; asimismo, coordina sus impulsos o su control intelectual. Es segura de sí misma y se siente satisfecha consigo.

Ética: Sentido de honestidad, respeto y cumplimiento del deber en las diversas áreas que conforman parte de la vida del ser humano.

Responsabilidad: Actitud y disposición para alcanzar objetivos de la organización en base a resultados establecidos por el jefe o la misma empresa.

Motivación hacia el trabajo: Se refiere a la disposición del individuo por desempeñar el trabajo única y exclusivamente por el provecho profesional que se obtenga de él, como es el aprendizaje y llevar a la práctica los conocimientos adquiridos sin tomar en cuenta la remuneración y el status que el puesto implica.

Actitud de Servicio: La conducta se ve motivada por la necesidad de superar obstáculos, por la consecución de metas y objetivos establecidos, y por mantener un esfuerzo productivo para alcanzar éxito en las acciones emprendidas a través de ayudar a la satisfacción de los demás.

De la misma manera , en la evaluación se manejan los siguientes rangos:

Excelente: Se refiere a la obtención de las máximas puntuaciones, lo cual indica que se cumplen en su totalidad las características medidas. En cuanto a aptitudes implica un funcionamiento óptimo de ellas, aún en circunstancias bajo presión; respecto a sus rasgos de personalidad significa una característica o rasgos notoriamente desarrollados de la persona. Sinónimos: Perfecto; incomparable; ideal; insuperable; extraordinaria; muy alto.

Superior: Obtención de puntuaciones altas. Indica que las características que definen el concepto medido se cumplen de manera bastante aceptable. En cuanto a sus aptitudes enfoca a las predominantes, sobresalientes. Se refiere a habilidades que no implican ningún esfuerzo, son espontáneas. En relación a sus rasgos de personalidad identifica a los dominantes y distintivos de su forma de ser. Sinónimos: Altamente o muy satisfactorio; brillante; notable; muy bueno; supremacía.

Superior al término medio: Obtención de puntuaciones ligeramente más altas que la mayoría de nuestra población. Es decir, las características que determinan al individuo son mejores que el común de la población. Respecto a la aptitudes, distingue aquellas en las que se tiene facilidad. Señala los rasgos de la personalidad mayores o mejores al término medio. Sinónimos: Satisfactorio; favorable.

Término medio: Implica las puntuaciones obtenidas por la mayoría de las personas de nuestra población. Indica lo esperado por el común de la población, cumpliendo de forma ordinaria las características medidas. Este rango nos señala el punto medio o neutral de los extremos; superior o inferior. Sinónimos: Ordinario; promedio; normal; medianamente; intermedio; regular.

Inferior al término medio: Obtención de puntuaciones ligeramente más bajas que las de la mayoría de la población. Indica que las características poseídas por el individuo a pesar de ser medianas, se orientan más hacia lo inferior, sin ser limitadas. Sinónimos: Satisfactoriedad mínima; menor; poco favorable.

Inferior: Se refiere a las puntuaciones bajas obtenidas. Ello implica que el nivel alcanzado es mínimo y cumple de manera limitada con las características medidas. En cuanto a aptitudes, señala a las reducidas, limitadas e insuficientes. Respecto a la personalidad indica rasgos poco desarrollados o poco manifestados en el carácter del sujeto. Sinónimos : Insatisfactorio; mínimo; reducido; escaso; insuficiente.

Deficiente: Obtención de los puntajes más bajos; indica que el individuo no posee las características medidas, que su nivel es escaso y no cumple en lo más mínimo con lo esperado. En cuanto a sus aptitudes, significa pésimo rendimiento; en personalidad no alcanza los requerimientos mínimos de las características consideradas,. Sinónimos: Totalmente insatisfecho; inhábil; incompetente; desfavorable; incapacitado; muy bajo.

Una vez concluida esta parte de la evaluación psicométrica, se cita al candidato a una entrevista profunda.

ENTREVISTA PROFUNDA

¿ Qué es una entrevista ?

La entrevista es una relación de comunicación entre dos o más personas, quienes a través de una interacción directa (es decir cara a cara) y estructurada (o

sea planeada en función de un objetivo), intercambian información en un ambiente determinado.

Antes de comenzar una entrevista, es indispensable que el entrevistador conozca claramente lo que desea obtener de la misma, cuales son sus objetivos y cual debe ser el camino a seguir para alcanzarlos. Para ello necesita obtener la mayor cantidad de información posible acerca de la persona que va a entrevistar y del puesto a cubrir.

Conviene recordar que la entrevista sólo sirve para obtener información acerca del candidato, sino también para que él conozca en detalle las condiciones bajo las cuales trabajará en caso de resultar elegido. La decisión es unilateral , ambas partes deben tener elemento de juicio.

Requisitos anteriores a la entrevista.

a) Que el entrevistador esté preparado mental y físicamente, con la actitud más receptora posible y el objetivo fundamental de interesarse plenamente por la información que le proporcione el candidato.

b) Tener a la mano el perfil del puesto.

c) Conocer perfectamente los antecedentes generales del entrevistado y proyectar la imagen de interés en la entrevista y verdadero profesionalismo.

d) Considerar el tiempo real con que se cuenta para llevar a cabo la entrevista y no permitir que se alargue la conversación sobre temas poco relevantes, que impidan por falta de tiempo cumplir con los objetivos establecidos.

e) Formular una guía de entrevista para no olvidar ningún detalle, en la cual anotará los puntos básicos de información, el tipo de entrevista que se va a realizar y la secuencia lógica de las preguntas que se van a desarrollar. Esto ayuda a evitar ser reiterativo, dar la impresión de desorden y propiciar la divagación por parte del entrevistado.

f) Definir el lugar que se considere más adecuado para que se lleve a cabo la entrevista, en donde la atmósfera existente, permita el establecimiento adecuado del rapport y coadyuve a una atención correcta.

Pasos a seguir en la entrevista.

Establecimiento de Rapport: Esto significa que el entrevistador crea un ambiente de confianza y tranquilidad tal que el entrevistado se relaje y pueda expresarse abiertamente y contestar preguntas sin sentirse presionado. El rapport se logra entre otras formas conociendo a través del curriculum y/o la solicitud los intereses del candidato, ya sean deportivos, culturales o profesionales. Es conveniente evitar trivialidades. El rapport debe permanecer durante toda la entrevista.

Realización de la entrevista: En esta etapa se pretende profundizar en los temas de total interés que se requiere para el desempeño del puesto.

a) Historia laboral: Esta área es básica para explorar en la entrevista de selección. Dependiendo de la movilidad ocupacional de los solicitantes, de las razones que fundamentaron sus cambios de trabajo, más el crecimiento interno tanto económico como personal que hayan tenido en sus empleos, demostraran el tipo de

elemento de que se trata, por lo que se refiere a su desarrollo y estabilidad futura. Para obtener esta información habrá que profundizar de lo más reciente a lo más remoto en:

- Nombre, giro y lugar de la empresa
- Fechas de ingreso y de salida
- Puestos ocupados y principales funciones y logros obtenidos
- Sueldo, tanto inicial como final
- Causas de salida
- Experiencia tanto técnica como en manejo de personal, a nivel cualitativo

como cuantitativo.

- Sondeo respecto a los niveles mayor y menor de identificación e integración con jefes y empresas anteriores.

b) Escolaridad: Determinar vía preguntas directas el grado de estudios y preparación académica del solicitante, para verificar si está de acuerdo a los requerimientos básicos del puesto. Habrá que investigar:

- Nombres y tipo de instituciones de enseñanza que haya cursado
- Fechas exactas de estudio
- Tipo de estudio básicos, profesionales y de especialización
- Clase de reconocimiento académico que tiene por cada ciclo escolar

(Diploma, título, certificado etc..)

- Impresiones positivas y/o negativas respecto a escuelas, maestros o materias.

c) **Historia Personal y familiar:** Esta área reviste una importancia singular, ya que ofrece datos muy variados que demuestran una parte oculta del solicitante y que proyecta quien es fuera de su ámbito laboral. Pedirle al candidato que hable de sí mismo, de su ambiente familiar, de sus padres, sus hermanos y cónyuge, permitirá al entrevistador conocer e interpretar pautas de comportamiento individuales que posee el solicitante y que obviamente seguirá repitiéndose a lo largo de su existencia.

d) **Autodescripción:** En este renglón el entrevistador profundizará en el grado de conocimiento que tiene el candidato sobre sí mismo y sobre sus logros y tropiezos, ejemplo:

- Hechos relevantes en su vida
- Expectativas no cumplidas
- Definición de sí mismo

e) **Estado de salud:** Es muy importante conocer las afecciones que ha sufrido el solicitante, el tipo de accidentes físicos que ha padecido, y los cuidados preventivos que tiene con su persona por ejemplo; enfermedades congénitas, narración de las últimas visitas al médico etc.

f) **Metas y pasatiempos:** Es conveniente que el entrevistador conozca los intereses personales que motivan a los solicitantes fuera de su vida laboral y que se tengan identificados pasatiempos y actividades sociales, culturales y deportivas que conformen la vida privada del candidato.

g) **Cierre:** Para llevar a cabo este evento final, es necesario realizar los siguientes pasos:

- Verificar que no falte ningún punto a investigar

- Resumir verbalmente el contenido de la entrevista enfatizando en los puntos relevantes al puesto de interés. Pedir al candidato su aprobación a esta retroalimentación.

- Exponer el perfil del puesto vacante

- Definir objetivamente los pasos a seguir. En caso de requerir mayor información el candidato esta opción, concretando fecha y hora.

Creación del clima físico y psicológico de la Entrevista:

Para la correcta realización de la entrevista, es necesario crear un ambiente confortable, tranquilo, que facilite el libre intercambio de ideas. Para ello se requiere tomar en cuenta los siguientes aspectos:

a) El lugar de la entrevista debe ser cómodo y privado

b) El manejo del tiempo es esencial para una buena entrevista.

c) Es deseable que el entrevistador tenga a la mano una hoja de papel para tomar notas.

d) Evitar que el candidato haga una antesala prolongada (5 ó 10 minutos es lo adecuado)

e) Una vez que se recibe al candidato debe buscarse la cordialidad.

TECNICAS DE ENTREVISTA

¿Cómo preguntar?

Las preguntas son el medio más directo para obtener información del entrevistado, y por lo tanto, son el instrumento para dirigir la entrevista. El manejo

apropiado de la pregunta como elemento fundamental de la entrevista exige mucha habilidad, puesto que la manera en que se formule la pregunta puede afectar marcadamente la respuesta que se obtenga. Por esa razón el entrevistador debe tener en cuenta alguno de los puntos esenciales que sirven de base para el uso de la pregunta durante la entrevista y que son los siguientes:

- Planear el tipo de preguntas
- Expresarse en un lenguaje claro y sencillo
- No olvidar que en ocasiones las palabras no tienen el mismo significado
- Estar seguro que el entrevistado ha comprendido el sentido de la pregunta y

que el entrevistador ha comprendido la respuesta.

- No permitir que las preguntas influyan en las respuestas

Las preguntas se agrupan en dos categorías: Abiertas y Cerradas.

Preguntas Abiertas: Son las que dan la pauta para que el entrevistado pueda extenderse en su respuesta y responder de manera más amplia.

Preguntas Cerradas: Las preguntas cerradas son las que dejan pocas alternativas de respuesta ya sea con una o muy pocas palabras.

En la vida cotidiana empleamos preguntas directas o cerradas, cuya respuesta es un simple “sí” o “no” . Estas preguntas están bien para obtener información concisa de alguien. En la entrevista no solo es necesario conocer información concisa de la persona, sino el qué y el cómo, que respaldan los hechos. por eso el entrevistador debe formular preguntas que inicien con palabras tales como: qué; cómo; porqué; dígame; describa; explíqueme; cual es la diferencia, etc. Sólo

elaborando preguntas analíticas de respuesta abierta se puede entender y describir al individuo y predecir su actuación futura.

La tendencia natural a hacer preguntas de respuesta cerrada es difícil de superar. Debe hacerse un esfuerzo muy consciente para evitarlas. En lugar de preguntar “ ¿ le gustó el trabajo? “ a lo cual el individuo puede responder sencillamente “si” o “no” deberá preguntar “ ¿ Cuales eran las cosas que más le agradaban de ese trabajo y cuales las que menos ? “. Esta pregunta traerá una respuesta amplia que contribuirá a entender los intereses y motivaciones del entrevistado.

Con la pregunta abierta es posible alejarse de la estructura rígida del interrogatorio, facilitando un acercamiento más flexible. Permite al entrevistado expresarse franca y libremente, haciéndole sentir que se le presta atención.

Conforme se adquiere experiencia como entrevistador, se desarrolla la habilidad para combinar en la justa medida las preguntas abiertas con las cerradas.

¿Cómo escuchar?

No hay que olvidar que en cualquier conversación, quien más habla es quien menos se entera. El entrevistador debe hablar sólo lo necesario para los fines de la entrevista; sus funciones básicas son; estimular al candidato para que hable y sobre todo escuchar.

El entrevistado hablará en la medida en que se le escuche. Pero no sólo hay que prestar atención a las palabras, sino a los gestos que las acompañan, a los

sentimientos que expresan, a las posturas que adopta el que habla , y si hay congruencia entre su expresión hablada y su expresión corporal.

Para escuchar de manera efectiva, es conveniente seguir las indicaciones que se presentan a continuación:

- Estar conscientes de que normalmente somos malos escuchas y que escuchar bien requiere de esfuerzo

- Evaluar nuestra propia motivación para escuchar al que nos habla. Si no estamos convencidos de la utilidad de la entrevista, o tenemos prejuicios acerca del candidato, o simplemente no tenemos ganas de hacer la entrevista, resultará muy difícil escuchar efectivamente.

- Concentramos en lo que nos dice el entrevistado; evitar distracciones, no pensar en otra cosa. Es muy común que no escuchemos por estar pensando antes de tiempo en lo que vamos a decir.

- Hacer preguntas para asegurarnos de que hemos comprendido el mensaje.

- Ser muy objetivos con el entrevistado; entender el mensaje total sin juzgar, sin evaluar con base en nuestras propias actitudes u opiniones.

Es común que después de la entrevista se dificulte ordenar y concretar la información obtenida. Para ello es necesario apoyarse del formato “Reporte de entrevista” (Anexo 8)

Pasos a seguir para el llenado del formato:

Fecha: Se anotará la fecha de la entrevista.

Nombre del candidato: Se anotará el nombre de la persona entrevistada.

Puesto: Se anotará el nombre del puesto para el que fue evaluado.

A continuación, se evaluarán las siguientes características personales:

Presentación, expresión oral, habilidades requeridas para el puesto, experiencia.

Los parámetros para evaluar estas características son Deficiente, Regular, Buena, Muy Buena y Excelente.

Fortalezas: Se describirán aquellas características en las que sobresale.

Debilidades: Se anotará las deficiencias o aspectos poco desarrollados que tiene para ocupar el puesto.

Posibilidades de desarrollo: Se mencionará si el candidato puede adaptarse a la organización, así como las posibilidades de éxito en el puesto.

Otros comentarios: Se anotarán las sugerencias por parte del entrevistador acerca del entrevistado.

Conclusiones : Se mencionará si el candidato es aceptable o rechazado para el puesto.

Si es aceptable se indicará si se continúa o no con el proceso de selección, o bien si hay necesidad de encauzarlo a otro puesto o si solamente se le conservará en cartera.

Si es rechazado para el puesto se anotarán las razones de su rechazo.

Por último se anotará el nombre y firma del entrevistador.

Una vez concluido el proceso, podemos determinar si el candidato cumple con las características del puesto, y si es elegido como candidato final, procedemos a presentarlo con el jefe inmediato para que lo entreviste.

Posterior a esa entrevista, conjuntamente con el jefe inmediato se toma la decisión de contratar o no al candidato.

Somos una compañía líder, y para seguir siéndolo necesitamos procesos de selección de personal de primera calidad. Vale la pena el esfuerzo, ¿ No le parece ?.

Evaluación del Proceso de Reclutamiento y Selección.

Con la finalidad de contar con un parámetro que nos ayude a evaluar de alguna manera la implementación del manual de reclutamiento y selección en la organización del presente estudio, se tomó como base un reporte denominado “indicadores laborales”, el cual es solicitado a cada una de las empresas en forma mensual. Dicho reporte, proporciona información en tres niveles que son: Personal Activo , Ausentismos, y Bajas de personal, de igual manera con los datos de ese reporte se puede determinar la rotación de personal.

En el nivel de Personal Activo, se indica el número de empleados con que cuenta la organización en cada una de las áreas: Administración, Operaciones y Ventas.

En el nivel de Ausentismos se tiene información de faltas injustificadas, permisos, incapacidades por enfermedad general y por riesgos de trabajo.

El nivel de Bajas de personal nos indica las causas por las que se separa el personal de la organización, tales como renuncias, rescisiones de contrato, terminaciones de contrato y otros.

Cabe mencionar que se tomó este reporte como parámetro de medición, ya que es el único con el que se contaba y que proporcionaba la información básica de los movimientos más comunes del personal.

La información obtenida, es de 12 meses antes de la implementación del manual del Reclutamiento y Selección y fue proporcionado por 15 empresas en las que se implemento el manual.

Posterior a la implementación se recabó la información de este mismo reporte de los 12 meses siguientes, para realizar este comparativo y de esta manera contar con indicadores objetivos que nos permitan la evaluación del proceso implementado.

INDICADORES LABORALES ANTES DE LA IMPLEMENTACION DEL MANUAL

PERSONAL ACTIVO	PLANTA	EVENTUAL
ADMINISTRATIVO	220	40
OPERACION	700	60
VENTAS	200	15
TOTAL	1120	115

AUSENTISMOS	NUMERO
FALTAS INJUSTIFICADAS	7440
PERMISOS	1200
INCAPACIDADES ENF. GRAL	215
INCAPACIDADES ACC. DE TRABAJO	50
TOTAL	8905

BAJAS DE PERSONAL	NUMERO
RENUNCIA	540
RESCION DE CONTRATO	40
TERMINACION DE CONTRATO	48
OTRAS	25
TOTAL	653

INDICADORES LABORALES DESPUES DE LA IMPLEMENTACION DEL MANUAL

PERSONAL ACTIVO	PLANTA	EVENTUAL
ADMINISTRATIVO	235	25
OPERACION	740	30
VENTAS	250	9
TOTAL	1225	64

AUSENTISMOS	NUMERO
FALTAS INJUSTIFICADAS	5715
PERMISOS	830
INCAPACIDADES ENF. GRAL	163
INCAPACIDADES ACC. DE TRABAJO	27
TOTAL	6735

BAJAS DE PERSONAL	NUMERO
RENUNCIA	278
RESCION DE CONTRATO	35
TERMINACION DE CONTRATO	25
OTRAS	10
TOTAL	348

CAPITULO 4

ANALISIS Y DISCUSION

ANALISIS Y DISCUSION

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente trabajo, podemos señalar que el proceso de reclutamiento y selección debe contemplarse como una unidad, y que si bien, este se compone de una serie de etapas, difícilmente obtendremos resultados si queremos seleccionar personal a través de una sola de ellas. Por lo tanto, es recomendable que antes de contratar y emplear a una persona, esta haya pasado y concluido el proceso de selección respetando los pasos y etapas que lo comprenden.

Sin embargo, vale la pena analizar cada una de estas etapas para conocer su importancia en la actividad de reclutamiento y selección.

Con lo que respecta al reclutamiento de personal, consideramos que es de gran utilidad elegir la fuente de reclutamiento adecuada, es decir, aquella que realmente nos garantice que los candidatos que lleguen a la organización cumplan con las características del puesto requerido.

La elección de las fuentes de reclutamiento dependen de varios factores, entre ellos podemos citar a los siguientes:

Población a la que va dirigida, número de vacantes, escolaridad, edad y sexo de los solicitantes, especialidad del puesto buscado, etc.

La mayoría de las personas suelen darle poca importancia a esta parte del proceso, ya que tienen la creencia de que el reclutamiento consiste únicamente en atraer personal a la organización, y consideran que la efectividad de la fuente de reclutamiento está en función del número de personas que acuden a solicitar empleo

y esto es totalmente falso, ya que, efectivamente podemos hacer por medio de un anuncio que cientos de personas acudan a solicitar empleo a la empresa, pero si ninguna de ellas reúne las características de puesto ¿de qué sirvió haber llamado a toda esa gente ?.

El reclutamiento debe ser el primer filtro de nuestro proceso de selección, y lo podemos lograr si precisamos de manera clara los requisitos que buscamos en la gente que deseamos que se presente a nuestra organización a solicitar empleo. Para ello debemos apoyarnos en el perfil del puesto buscado. De esa manera estaremos segmentando la población que nos interesa contactar.

Ejemplo de lo anterior lo podemos encontrar en los anuncios de periódico, donde en ocasiones el éxito de la requisición depende de la manera en que se presenten y especifiquen las características del puesto. Por ejemplo, no es lo mismo poner en un anuncio de periódico lo siguiente:

1.er caso -Se solicita secretaria (de manera general)

2.do caso-Se solicita secretaria para la Dirección de Personal

Requisitos:

Edad: de 20 a 25 años

escolaridad : carrera comercial

excelente ortografía, manejo de PC. procesador de palabras.

2 años de experiencia en el área

Disponibilidad de Horario

Sin duda que, mientras más precisa sea la requisición de personal, más segmentaremos la población que nos interesa contactar, de tal suerte que únicamente dedicaremos el tiempo destinado a los candidatos potenciales.

También existen requisitos que no están especificados en el perfil del puesto como lo es la presentación, el estado civil, etc., por lo que vale la pena considerar la opinión del jefe inmediato o la persona que solicita cubrir la vacante, ya que en ocasiones existen este tipo de preferencias por sus subalternos. Y se han dado casos en los que aún cuando el candidato cuenta con los conocimientos necesarios para cubrir la vacante, este no es admitido porque el requisito del jefe inmediato no está cubierto.

Cabe mencionar que en la empresa del presente estudio no se manejaba el proceso de reclutamiento sistemático con las variables y alternativas que este puede brindar, más bien, este se concretaba a las recomendaciones internas del personal.

Esta situación generaba algunos problemas tales como que los empleados se sentían más comprometidos con la persona que los recomendó, que con la empresa. Además se manifestaba una marcada preferencia hacia los candidatos que eran recomendados, sobre todo esta provenía de directivos de la organización.

En la actualidad, se trata de brindar un trato similar hacia los candidatos, no importando la fuente de reclutamiento por la que acudió.

Sin embargo aún es común que se lleguen a presentar casos en los cuales los candidatos que provienen de una recomendación interna no cumplan con el proceso de selección, primero se les contrata y después se les evalúa, de esta manera el área de

selección se convierte en un simple tramitador, y aun cuando el candidato no cumpla con las características del puesto se le contrata.

Casualmente, las personas que ingresan por este conducto han resultado ser problemáticas, llegan tarde a trabajar, no respetan la autoridad del jefe inmediato, se muestran inconformes con su trabajo y casi todo lo quieren resolver por medio de la persona que los recomendó, y por lo general su duración en la empresa es por un periodo muy corto, además que este tipo de situaciones generan un sentimiento de inconformidad en el resto de los empleados.

Ahora bien, si nuestro propósito es emplear a toda la gente que acuda a solicitar trabajo, únicamente jugaremos el papel de reclutadores ya que no existirá la selección de personal.

Tal parece que esta era la manera de ingresar personal en las empresas del presente estudio. De tal suerte que esta situación derivaba en varios problemas laborales entre ellos y de mucha significancia para la operación de los negocios la denominada Rotación de personal, la cual antes de la implementación del manual representaba un 52.87% anual. Esta situación sin duda generaba que difícilmente se conjuntaran equipos de trabajo ya que más de la mitad del personal salía de la empresa antes de cumplir un año. (Ver Gráfica 3).

Las causales de salida de los empleados en su trabajo se muestran a continuación:

renuncia : 540 casos

rescisión de contrato: 40 casos

terminación de contrato: 48 casos

otras: 25 casos

Total: 653 casos

(Gráfica No.1)

Asimismo la ausencia de un proceso selectivo trajo como consecuencia una serie de problemas manifestados en ausentismos de personal originando sobrecargas de trabajo para las personas que sí se presentaban a trabajar y por ende baja productividad laboral.

Los ausentismos antes mencionados se manifestaron en lo siguiente como lo muestra la gráfica No.2

faltas injustificadas: 7440

permisos : 1200

incapacidades por enfermedad general : 215

incapacidades por accidentes de trabajo: 50

Total: 8905 dias hombre (Ver Gráfica 4)

Ahora bien, después de la implementación del proceso de reclutamiento y selección, el fenómeno de la rotación disminuyó a un 26.99%.(Ver Gráfica 3.)

Las bajas de personal se presentaron de la siguiente manera: (Ver Gráfica 1)

renuncia: 278 casos

rescisión de contrato: 35 casos

terminación de contrato: 25 casos

otras: 10 casos

Total: 348 casos

De igual manera después de la implementación del proceso de reclutamiento y selección se noto una disminución de los ausentismos como sigue: (Ver Gráfica 2)

faltas injustificadas: 5715

permisos: 830

incapacidades por enfermedad general: 163

incapacidades por accidente de trabajo: 27

Total: 6735 días hombre (Ver Gráfica 4)

Ante esta situación podemos suponer que cuando las empresas cuentan dentro de sus procedimientos establecidos con un proceso metodológico y específico para seleccionar a su personal de nuevo ingreso la tendencia es que la rotación de personal sea menor, asimismo, todos los problemas de ausentismo tienden a disminuir.

Sin embargo no debemos perder de vista la situación por la que pasa nuestro país y de manera más concreta nos referimos al desempleo . Esta situación , aunada a la crisis económica puede estar sesgando nuestro análisis ya que estas variables sin duda influyen en la decisión de cambiar de trabajo de las personas, es decir, la gente cuida más su trabajo o bien no lo abandona tan fácilmente y permanece más tiempo en su empleo ya que de lo contrario le será más difícil encontrar trabajo.

Con la finalidad de corregir las anomalías derivadas de la selección de personal de la manera en que se estaba llevando en la empresa del presente estudio, es conveniente, conscientizar sobre todo a los directivos, de la importancia del cumplimiento del proceso de Reclutamiento y Selección, aclarando que el hecho de recomendar a una persona no garantiza que será la contratada.

La consecuencia de esta forma de ingresar al personal, propicia que los empleados renuncien a su empleo o simplemente no “rinden” lo esperado por sus jefes en sus actividades.

Los datos obtenidos en el presente estudio, nos dan pie para señalar esta situación. Así mismo nos sirven para determinar la importancia de contar con un proceso de reclutamiento sistemático , por citar un ejemplo, en el renglón de ausentismos, antes de implementar el proceso de reclutamiento, era muy común que la gente faltara de manera constante a sus labores originando una serie de problemas tanto para la empresa como para sus compañeros de trabajo. Ahora bien. si nosotros desde el reclutamiento especificamos como requisito indispensable que la gente que desee presentar su solicitud de trabajo debe contar como requisito indispensable con tiempo completo y disponibilidad de horario, hay mas probabilidades de disminuir este problema. Precisarle a la gente los requisitos del puesto y las condiciones de la empresa sin duda alguna que los pone desde el principio en antecedentes de esta situación, y difícilmente incurrirán en ellas salvo en casos de fuerza mayor.

Por el contrario, cuando no especificamos a las personas los requisitos del puesto y de la organización , de entrada no se sujetan a ninguna condición laboral o interpretan las reglas a su manera, ocasionando con esto los problemas antes mencionados.

Cabe mencionar que no todos los medios de reclutamiento tienen los mismos efectos para todas las empresa, cada empresa que desee implementar un proceso de reclutamiento , debe primero analizar el giro de su negocio, la especialidad de sus

actividades, las características de sus empleados, entendiéndose estas en base al los perfiles de puesto. Con esta información ahora sí esta en posibilidades de elegir cual es el medio de reclutamiento que más le funcione. Ahora bien también es importante no abusar de un sólo medio de reclutamiento, ya que este por lo común se agota cuando se maneja de manera indiscriminada creando en la gente un efecto de desconfianza, ya que al ver un anuncio repetitivo o permanente es indicio de que la gente se no dura mucho en ese empleo y si sale de la organización “es por algo”.

Lo más recomendable es alternar los medios y las fuentes de reclutamiento evaluando la efectividad de cada uno de ellos .

Algo que es importante tener presente es que al implementar el proceso de reclutamiento, primero debemos realizarlo nosotros mismos, para de esa manera habilitar a las personas que serán responsables de esta función en un futuro, de lo contrario nos exponemos a que no sea entendida esta actividad y obtener error tras error. Esto último fue lo que nos pasó en la implementación del proceso, dimos por hecho que la gente comprendía las indicaciones del manual y nunca nos cercioramos que en la práctica también quedara claro.

Concretando, consideramos que el realizar un proceso de reclutamiento de manera sistemática nos ayuda a dar el primer paso en el proceso selectivo.

Posterior al reclutamiento tenemos la entrevista inicial. La importancia de esta etapa, radica en que desde ella misma podemos identificar por medio de los antecedentes personales, laborales, escolares y familiares si una persona cumple con las características del puesto y los que marca la organización.

Cuando conocemos a grandes rasgos si una persona ha trabajado en una actividad similar a la que le ofrecemos, si salarialmente cumplimos con sus expectativas, si la distancia de su domicilio a la fuente de trabajo es la ideal para llegar temprano o salir tarde sin que ello implique problemas de horario, si a través de sus diversos trabajos muestra estabilidad laboral, etc, con todos estos elementos, de entrada sabemos si el candidato debe o no proseguir con el proceso de selección; así cumpliremos con el objetivo de esta etapa que es " filtrar " a la gente que acudió por medio de nuestro reclutamiento y dejar solo a los mas adecuados para nuestros propósitos.

Definitivamente, podemos atribuir en el presente trabajo que parte de la disminución de la rotación por medio de los factores evaluados como son bajas de personal y en algunos casos ausentismos , se generó desde esta etapa ya que la entrevista inicial nos permite conocer los antecedentes de los candidatos y poder pronosticar su comportamiento y permanencia en la empresa.

Existen varias maneras de interpretar la información obtenida en esta etapa , lo más conveniente es analizar aquellos elementos objetivos y cuantificables por ejemplo; podemos predecir la duración de una persona en su trabajo, únicamente analizando el tiempo en el que ha durado en sus empleos anteriores y dividiéndolo entre el total de empleos reportados.

ejemplo:

1er Empleo	7 meses
2do Empleo	9 meses
3er empleo	12 meses

importancia en esta etapa y por medio de ella apoyamos para la entrevista inicial. (anexo 3).

Asimismo, en esta etapa, debemos tener cuidado a la hora de tomar una decisión ya que si no lo hacemos con la objetividad que se requiere podemos cometer una injusticia, descartando a una persona que pudo haber sido buen candidato.

Otro punto de relevancia en la selección de personal es la entrevista técnica , ya que nos permite conocer a ciencia cierta si el aspirante al puesto vacante cuenta realmente con los conocimientos del puesto.

En ocasiones es común que las personas se dejen llevar únicamente por el título del puesto esto es muy engañoso, ya que aunque es frecuente que las empresas manejen la misma nomenclatura para los puestos, en realidad cada una designa actividades diferentes a los mismos, es por ello que debemos precisar, por un lado, si realmente estamos hablando de las mismas actividades y por otro si el candidato conoce y puede desempeñar estas funciones.

Con el proceso selectivo anterior se ingresaba al personal confiando solamente en la palabra del candidato, es decir , si él mismo afirmaba que sabía , conocía y manejaba acertadamente una actividad simplemente se le creía y su ingreso se daba por hecho. Desgraciadamente, con este tipo de decisiones y en más de una ocasión se daban sorpresas desagradables.

Realmente implementar la entrevista técnica no es difícil, ya que el encargado de realizar esta función puede ser el jefe inmediato o la persona que cuente con los

conocimientos específicos del área. Para tal caso se puede uno apoyar en una serie de preguntas y practicas como las contenidas en el anexo (5) “Entrevista técnica”.

Sería un grave error el considerar que el encargado de selección de personal es quien debe realizar esta prueba ya que no podemos ser “todólogos”, existen puestos que por su especialización no esta en nuestras manos poder evaluar, en este sentido y aún me atrevería a hacerlo extensivo a todos los puestos, la selección de personal debe ser una actividad con responsabilidad compartida, es decir, la responsabilidad de la selección de personal no debe ser de acuerdo a la evaluación del psicólogo, sino requiere de una evaluación del jefe inmediato o de la gente que evalúe las habilidades técnicas de los candidatos, aún cuando no tengan experiencia laboral deben compartir la responsabilidad de la selección.

Si por ejemplo, la vacante que tenemos es de chofer ¿Cómo podemos determinar que realmente el individuo que tenemos al frente tiene los conocimientos y habilidades del puesto vacante ?.

Quizás por medio de solicitud nos reporte que ha trabajado en ese puesto, pero no es suficiente, es necesario confrontar esa experiencia que dice tener con un especialista, quien se encargará de evaluar esas áreas que no están a nuestro alcance determinar.

Para hacer efectiva tal responsabilidad, en la organización se presentan tres candidatos cuando menos para un puesto vacante, de los cuales el jefe inmediato elige al que le parece que cuenta con las habilidades necesarias para su área.

La razón de esta situación no es evadir de ninguna manera la responsabilidad, por el contrario es importante involucrar al jefe inmediato en la selección de su personal ya que existe algo denominado “química” la cual es indispensable para que una persona se integre a un grupo de trabajo, frecuentemente los ejecutivos les dan empleo a personas similares a ellos (Swan 1989), de lo contrario, el simple hecho de “imponer” un candidato predispone al jefe ya que no se le tomó en cuenta para su elección.

De las partes más interesantes y que causan más controversia en el proceso de selección, sin duda alguna es la psicometría. En actualidad existen un sinnúmero de exámenes psicométricos que pretenden evaluar habilidades, conocimientos, aptitudes, actitudes, personalidad, etc. sin embargo, no todos los exámenes sirven para aplicarse a todas las empresas ni para todos los puestos.

Para ello debemos especificar cuáles son las necesidades de la empresa, que tipo de características deseamos que tenga nuestro personal, que deseamos medir en el personal, el presupuesto con el que se cuenta, el espacio para su aplicación, la preparación de evaluadores, etc.

La utilidad que debemos encontrar en los exámenes psicométricos es contar con información confiable que nos permita conocer algunos aspectos de la persona evaluada que no son posibles detectar en ninguna otra de las etapas del proceso selectivo.

Coincidiendo con Arias (1990) donde menciona a la psicometría como parte importante del proceso selectivo, sin embargo en ocasiones hay gente dentro de la organización que suele darle un peso definitivo a los resultados de los exámenes, y los usa

como apoyo para contratar o rechazar a una persona. O a la inversa, le restan toda posibilidad de validez. Al respecto, considero que es conveniente no tomar como definitivos los resultados de los exámenes, ya que son solamente una parte de la evaluación del candidato , pero por ningún motivo deben servir de excusa para rechazar candidatos, lo más conveniente es explicarle a la gente la razón verdadera por la que no ingresa.

De la misma manera , es conveniente que todo el personal que ingrese a las empresas sea evaluado por este proceso, ya que si bien mucho se ha cuestionado la validez de los exámenes una acertada batería de exámenes aplicados puede darnos información muy valiosa, por ejemplo:

¿ como determinar si una persona, que según el puesto requiere una excelente ortografía cuenta con esa habilidad o conocimiento ? definitivamente lo tenemos que medir con algo real que en este caso puede ser redactando una carta, o presentarle una serie de palabras las cuales deberá mencionar si están correctamente escritas etc. o bien si el puesto que buscamos requiere de una habilidad de atención - concentración superior a la normal ¿ cómo lo determinamos ?

Lamentablemente no todos los factores de evaluación son tan simples como el ejemplo anterior, por lo mismo se requiere que estos se instrumenten de acuerdo a las necesidades de cada organización.

Por otra parte es necesario que la aplicación calificación y evaluación de los exámenes psicometricos sean manejados exclusivamente por psicólogos ya que los resultados obtenidos tienen que ver con la conducta de las personas. Y no sería valido

dejar en manos de otras personas ajenas esta información. Desafortunadamente en la empresa no se ha podido implementar a un 100% esta etapa por no contar con más personal capacitado para su realización, al respecto se ha solicitado el apoyo de por lo menos tres personas más una para cada región que se responsabilice entre otras cosas de esta parte del proceso. Asimismo es necesario contar con espacios exclusivos y adecuados para la aplicación de los exámenes, ya que en la actualidad no existe la privacidad que requiere el proceso.

Sin embargo podemos mencionar que esta etapa impactó también de alguna manera en la disminución de la rotación de personal, ya que la elección de los candidatos apoyada en el conocimiento de habilidades aptitudes y actitudes nos permitió contar con más elementos de predicción, de tal suerte si requerimos a personal que maneje las operaciones aritméticas, ahora sabemos con precisión si los candidatos presentados como finalistas cuentan o no con tal habilidad, asimismo si nuestro interés es contar con personal cuyo coeficiente intelectual le permita resolver problemas en un tiempo determinado y de la manera adecuada para la organización, podemos contar con elementos individuales que nos permitan predecir tal situación.

Definitivamente no existe un examen cuya confiabilidad nos de una verdad absoluta, para ello es conveniente no asegurar nada de lo que los exámenes nos informan. lo mas conveniente es no perder de vista que solamente es una información adicional en el proceso y que debemos darle el peso correspondiente.

Una de las herramientas de mayor peso y que es insustituible en el proceso de selección, sin duda alguna es la entrevista profunda, por medio de ella es posible

conocer de manera mas precisa los antecedentes de la gente, así como los intereses y preferencias personales.

Definitivamente, podemos atribuir a esta etapa un porcentaje elevado de decisión ¿ cómo podemos conocer los interés de una persona, sus necesidades, sus logros anteriores sino es a través de una entrevista ?

Sin una entrevista de selección corremos el riesgo de ingresar gente que no se acople a la organización, ya que sus intereses pueden ser distintos, esto sucedía antes de implementar el proceso selectivo . Prácticamente se ingresaba a “ desconocidos” lo que daba origen a un sin número de problemas como personal acostumbrado a llegar tarde a su empleo, a faltar, problemáticos, con referencias “malas” o con antecedentes de incapacidades frecuentes etc.

Prácticamente, podemos decir que la implementación de la entrevista , nos permitió establecer el mayor de los filtros para la selección de personal, quizás podemos prescindir de cualquiera de las etapas anteriores , pero definitivamente no de la entrevista y considero que gracias a ella se logró disminuir el índice de rotación en el proceso selectivo así como el ausentismo que cuando se suma en días hombre repercute mucho en la productividad de las empresas.

Ahora bien, casi todo mundo utiliza dentro de su proceso selectivo a esta herramienta, pero el éxito de la misma la encontraremos en la medida en que vayamos descubriendo que hacer con la información obtenida , que utilidad le encontramos y cual es el beneficio para el proceso selectivo.

Por otra parte, esta parte del proceso debe estar bien documentada y para ello es indispensable el uso de la solicitud de empleo, ya que nos ayuda a tener datos precisos y de fuente directa del candidato. Varios autores como Arias (1980), señalan a la solicitud de empleo como un documento utilizado en el proceso selectivo, sin embargo, ninguno señala la importancia de su manejo y mucho menos de la manera correcta en que esta debe ser llenada, la manera de analizarla y su interpretación. Haciendo una analogía, la solicitud que nos presenta el candidato, es como un rompecabezas, y corresponde a los encargados de la selección de personal hacer la interpretación correcta del mismo.

Al respecto, considero de suma importancia en el proceso selectivo realizar una correcta interpretación de la solicitud de empleo para que nos permitirá tener elementos reales de predicción. La solicitud no debe utilizarse únicamente como “folder” o “expediente”.

Antes de la implementación de proceso selectivo, no existía solicitud de empleo y cuando esta llegaba a encontrarse en los expedientes de personal es porque el candidato la había llevado por iniciativa propia. Esta situación originaba que la empresa no tuviera un conocimiento certero de aspectos vitales en sus empleados, no existían antecedentes documentados de su pasado laboral, salarial, de familia, escolares, de salud, etc.

Es importante mencionar que la información que debe contener la solicitud de empleo debe determinarse únicamente por parte de la empresa que la otorga, dependiendo de lo que nos interese conocer del candidato.

Una de las utilidades que podemos obtener de la solicitud de empleo como se dijo con anterioridad es conocer los antecedentes de las personas por ejemplo y con respecto a la parte que se analizó en el presente reporte, ausentismos de personal ¿Cómo podemos predecir si una persona nos causará o no problemas en este renglón? ¿Cómo podemos saber las causas por las cuales antes de la implementación del proceso de selección hubo 7440 faltas injustificadas, 1200 permisos, 215 enfermedades generales, y 50 incapacidades de accidente de trabajo ?

Es difícil desde luego, pero si analizamos las causas o motivos de salida de la gente de sus empleos anteriores, las lagunas de tiempo entre un trabajo a otro y su razón verdadera, la clase de empleos anteriores, si es que a continuado en la línea de su agrado o conocimientos adquiridos, seguramente que podemos obtener más información que dejar la selección de personal en un simple comentario sin un documento que respalde la información obtenida. Debemos considerar que el candidato no nos va a dar esta información corresponde al psicólogo investigarla con los elementos anteriormente señalados. Con los datos anteriores, podemos tener los elementos para la entrevista profunda.

Al respecto tenemos que trabajar todavía mucho en la empresa del presente estudio, ya que la entrevista profunda no se está llevando como se sugiere en el manual . las entrevista frecuentemente se ven contaminada de una serie de distracciones , interrupciones frecuentes, aunadas a que no existe un lugar preciso y con las características ideales para una entrevista.

Asimismo los jefes inmediatos encargados de esta función no ven con agrado esta tarea de entrevistar, ya que esta ocupados en otras actividades, de tal suerte que como mencionamos anteriormente es necesario contar con personal para desempeñar esta función.

A manera de hacer un balance de la implementación del proceso de reclutamiento y selección en la empresa del presente estudio, podemos mencionar que esta operando en un 60% ya que no se han dado las condiciones necesarias para su implementación y nos referimos a el involucramiento de los encargados de sucursal del los jefes de área; de los medios físicos, materiales y humanos para su implementación.

Como vemos, no es fácil la actividad de Reclutamiento y Selección, ya que representa ni nada más ni nada menos que la puerta de entrada a una organización, de ella depende el éxito de una empresa ya que de poco serviría contar con la más alta tecnología, las mejores instalaciones, los mejores condiciones en general ,sino contamos con personal adecuado para cada uno de nuestros puestos.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El Reclutamiento y Selección de personal es una actividad que se ha venido asignando a los egresados de la carrera de psicología, ya que los empresarios consideran que estos profesionales cuentan con la metodología y la formación indispensable para manejarla dentro de sus empresas. Sin embargo, considero que a pesar de que en algunas universidades se imparta como materia específica la psicología industrial y más específicamente se aborden temas referentes a la selección de personal, no es sino en el preciso momento en que el psicólogo se involucra de manera real en esta actividad cuando se da cuenta de lo complejo que resulta la misma. Quizás sea más fácil para aquellos que vieron dentro de su plan de estudios temas relacionados a esta actividad, sin embargo, considero que el egresado de la carrera de Psicología de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala-UNAM, cuenta con los elementos metodológicos para involucrarse en esta actividad. Aunque también considero, que sería de gran utilidad el conocer antes de egresar de la carrera los campos de acción del psicólogo, de manera concreta que es lo que hace en el mundo extrauniversitario el profesional de la psicología, y de ser posible la metodología para su implementación.

En base lo anterior quiero señalar que gran parte de mi actividad en materia de Reclutamiento y Selección de personal ha sido complementado la parte teórica-metodológica con la experiencia personal y de colegas que se han visto ante la problemática de la selección de personal.

De entrada , los Psicólogos estamos ante un reto muy grande ya que la materia de nuestro trabajo es el Ser Humano. ¿ Cómo determinamos si el candidato que tenemos es el adecuado para el puesto? ¿ En que nos basamos para llegar a esta conclusión ?

No es fácil. Sin embargo, podemos salvar esta situación si contamos con una metodología expofeso para esta actividad.

Por otra parte, si quisiéramos analizar la importancia que se le da a esta actividad dentro de una organización veríamos tristemente que ésta no tiene un buen cartel , ya que la mayoría de la gente dentro de las empresas tiene la creencia de que la actividad de Reclutamiento y Selección no es trascendente para la empresa. Lo importante es producir y tener ganancias económicas perdiendo de vista que, quien hace posible ese resultado es el Recurso Humano , y por tal motivo se relega como una actividad secundaria.

Lejos de un reconocimiento para su importancia en ocasiones se suele culpar al area de selección de la situación de una empresa, si no se produce, es culpa de la selección de personal, si van mal los números de la empresa , es culpa de la selección, más bien este departamento en ocasiones sirve para justificar otros males empresariales. Con esto no quiero decir que los psicólogos que nos dedicamos al Reclutamiento y Selección de Personal no tengamos nada que ver con la situación de una empresa al contrario creo que juega un papel muy importante en toda organización y su compromiso es el contar con un personal altamente calificado para beneficio empresarial y de la persona, ya que en la medida que se junten estos dos

factores seguramente tendremos más empresas de éxito y es precisamente el departamento de Reclutamiento y Selección el responsable de este factor.

Ahora bien, de que serviría que el departamento de Reclutamiento y Selección se esmerara en atraer y seleccionar al mejor personal si otras áreas de la empresa no satisfacen o no cuidan las expectativas de los trabajadores, concretamente en sueldos.

Los empleados no van a trabajar todo el tiempo por amor a la “camiseta”, ya que de ella no comen sus familiares es necesario mantener constantemente el interés del empleado para con la empresa y solamente lo lograremos si no cubrimos sus expectativas.

Con lo anterior quiero señalar que si bien los encargados de Reclutar y Seleccionar al personal en una organización debemos involucrarnos en conseguir el mejor personal en el mercado a través de metodologías que realmente nos den resultados satisfactorios, es necesario que, una vez que se haya conseguido a ese personal, logremos retenerlo y desarrollarlo y esto no es sino a través y en corresponsabilidad con todas las áreas de la empresa. “El querer tener el mejor personal del mercado cuesta”.

Sin embargo, y para los fines concretos del presente trabajo mencionaré cuales a mi consideración pueden ser las áreas que el Psicólogo además de Reclutamiento y Selección que pueden contribuir a retener y desarrollar al personal.

En Capacitación.- Es necesario que se impartan cursos específicos a la actividad que desarrolla cada gente, pero de manera concreta, donde se aborden

casos reales y cual sería su posible solución. Desgraciadamente esta actividad también no cuenta con la aprobación de todas las personas ya que consideran como una pérdida de tiempo, un gasto inútil sin considerar que es una inversión, que en la medida que capacitemos a nuestro personal lograremos mejores resultados en nuestros servicios.

En Seguridad e Higiene.- El hecho de contar con las condiciones indispensables para trabajar ,seguramente será valorado por parte de los trabajadores. Dotarlos de uniformes adecuados, como fajas , zapatos de seguridad, botiquín, limpieza en las instalaciones etc.

En Inducción de personal.- Cuando le decimos a la gente a que lugar ha llegado, para que ha llegado, cuales son las posibilidades reales de desarrollo y que es lo que espera concretamente la empresa de él y que puede esperar también él de la empresa, no habrá engaño ni se crearan falsas expectativas de tal suerte que cada quien sabe a que atenerse, y no caer en el juego de “hago como que trabajo “ y “hacen como que me pagan”.

Estas son sólo algunas de las áreas en las que el psicólogo puede contribuir básicamente al desarrollo laboral del personal .Afortunadamente, como casi todo en la vida, nada está dicho, y tenemos todavía mucho camino que recorrer en este campo laboral. Tan es así que la idea del presente trabajo es rescatar aquellas vivencias, problemáticas ideas y acciones que se han tenido que tomar en el transcurso de mi experiencia laboral.

Considero que el proceso de reclutamiento y selección implementado , es susceptible de mejorar en todas sus partes ya que día a día el hombre, la sociedad y el mundo cambian a una gran velocidad y lo que ahora puede dar resultado, mañana ya no sirve para el propósito creado , ya que las necesidades son distintas.

El dinamismo de este campo laboral nos permite ensayar un sinnúmero de acciones, pero siempre teniendo en mente la responsabilidad social que tenemos como profesionales de la psicología, ya que de nuestra decisión depende el futuro de una persona , más aún de una familia. En este sentido es difícil tomar las decisiones, es por eso que mientras más objetivos seamos, mientras implementemos los instrumentos de evaluación más certeros a la hora de evaluar a una persona cobra más validez nuestra decisión.

Por ultimo quiero señalar que el seleccionar personal conlleva una gran responsabilidad con el individuo, la sociedad y nuestro país, más en estos momentos en que necesitamos empleos e ingresos económicos para la mayoría. Pero esta responsabilidad no solamente le corresponde al psicólogo, la responsabilidad va más allá de un proceso de selección. Para ello tienen que intervenir varios sectores, las empresas creando dentro de sus posibilidades más fuentes de empleo, nuestras autoridades impulsando e incentivando la creación de fuentes de trabajo que procuren sueldos dignos que permitan vivir al trabajador y sus familias con decoro y no solamente inclinar la balanza a favor de las empresas. Al trabajador también le corresponde su parte en esta situación procurando capacitarse , prepararse día con día en su trabajo, esmerándose en sus actividades.

El egresado de la carrera de psicología también puede contribuir con algo en esta area siendo lo más justo posible a la hora de tomar una decisión , orientando a las personas que van a pedir empleo ya que la mayoría de ellas busca empleo “de lo que sea” o de “ayudante en general”.

En fin y como señalé afortunadamente nada esta dicho y tenemos todavía mucho por hacer.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Alpander, G. Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. Norma, Colombia 1985.

Arias F. Administración de Recursos Humanos. Trillas, México 1990.

Arias F. Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. México Trillas 1979.

Arias F. Psicología como ciencia y como profesión. Trillas, México, 1980.

Barriguette, Como incrementar la productividad del recurso Humano Norma, México 1985.

Benabides T. Practicas de Evaluación de la personalidad. Fac. Psicología UNAM, México, 1981.

Blanco, C. Como seleccionar nuestro personal. Limusa, México 1982

Brown J.A.C. La Psicología social en la industria. México F.C.E. 1987.

Cavazos B. Nueva Ley federal del Trabajo, Tematizada y Sistematizada. Trillas México 1993.

Chiavenato Y. Introducción a la teoría general de la administración. México .Mc Graw-Hill 1990.

Davis Keith. Comportamiento humano en el trabajo. México. Mc Graw Hill 1991.

- Dickmann, R. Selección y manejo de personal para procesamiento de datos. Limusa, México, 1973.
- Dunnette D.M. Psicología Industrial. México Trillas 1972.
- Fleishman, E. Estudios de Psicología Industrial del Personal. Trillas, México 1979.
- Grados, J. Calificación de méritos. Evaluación de la conducta industrial. Trillas México 1983.
- Granados, E. Inducción Reclutamiento y Selección. Manual Moderno, México, 1988.
- Harrsh C. El Psicólogo ¿Qué hace?. México. Alhambra Mexicana. 1990.
- Hernández S. Fundamentos de administración. Ed. Interamericana, México 1984.
- Horst K. ¿Por qué cambia el personal de empresa ?. Barcelona. Sagitario. 1965
- Kaye J. D. Los riesgos de trabajo. México. Trillas 1985.
- Katz D. Psicología social de las organizaciones. Trillas México 1977.
- Llano C. La creación del empleo. Panorama. México, 1995
- Naylor J. Psicología Industrial. Trillas. 1990.
- Reyes P. El Análisis de puestos. Limusa, México. 1982
- Ribes, E. Enseñanza Ejercicio e Investigación de la Psicología. Trillas, México, 1980.

Rodas A. Administración Básica. México. Limusa. 1984.

Rosenbaum B. Cómo motivar a los empleados de hoy. Mac Graw Hill. México 1992.

Russel A. Psicología del trabajo. Ed . Morata. España. 1976.

Sherman, A. Administración de los recursos humanos. Iberoamérica. México 1994.

Smith C.S. Psicología de la conducta industrial. México. Mc Graw-Hill. 1977.

Stanley, S. Rotación, Depreciación y Obsolencia de los recursos humanos. Limusa México, 1978.

Soc. Mex de Código ético del Psicólogo. México. Trillas. 1993.
Psicología

Swan S. W. Cómo escoger el personal adecuado México. Norma . 1991

Técnicas de evaluación de la personalidad. Facultad de Psicología UNAM. 1984

Villareal J.M. Fundamentos de entrevista conductual. México. Trillas 1986

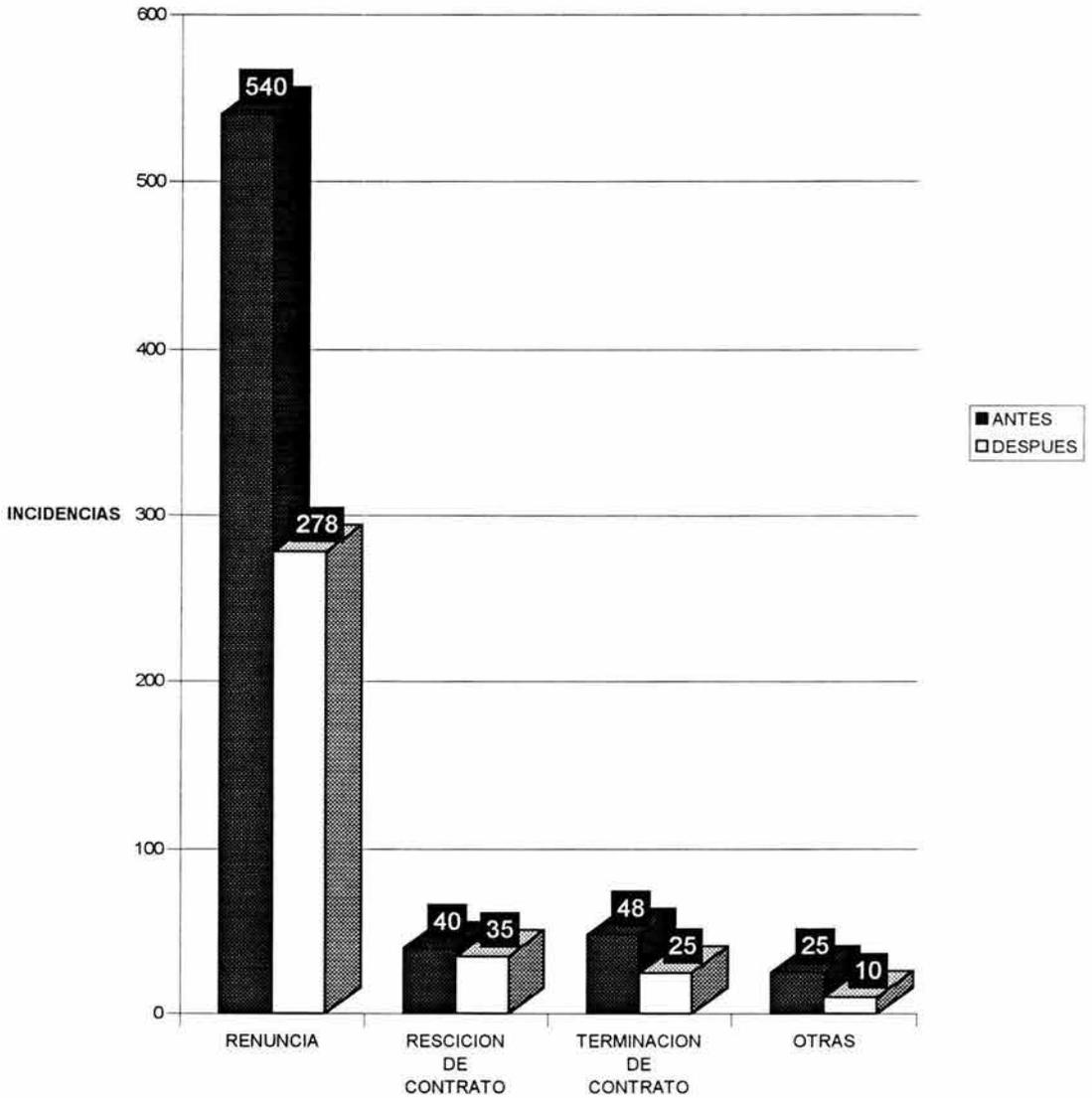
Art. 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 1992.

A handwritten mark or signature consisting of a large, open loop on the left side, with a vertical line extending downwards from the bottom of the loop, and a diagonal line extending from the bottom of the loop towards the right.

APENDICE

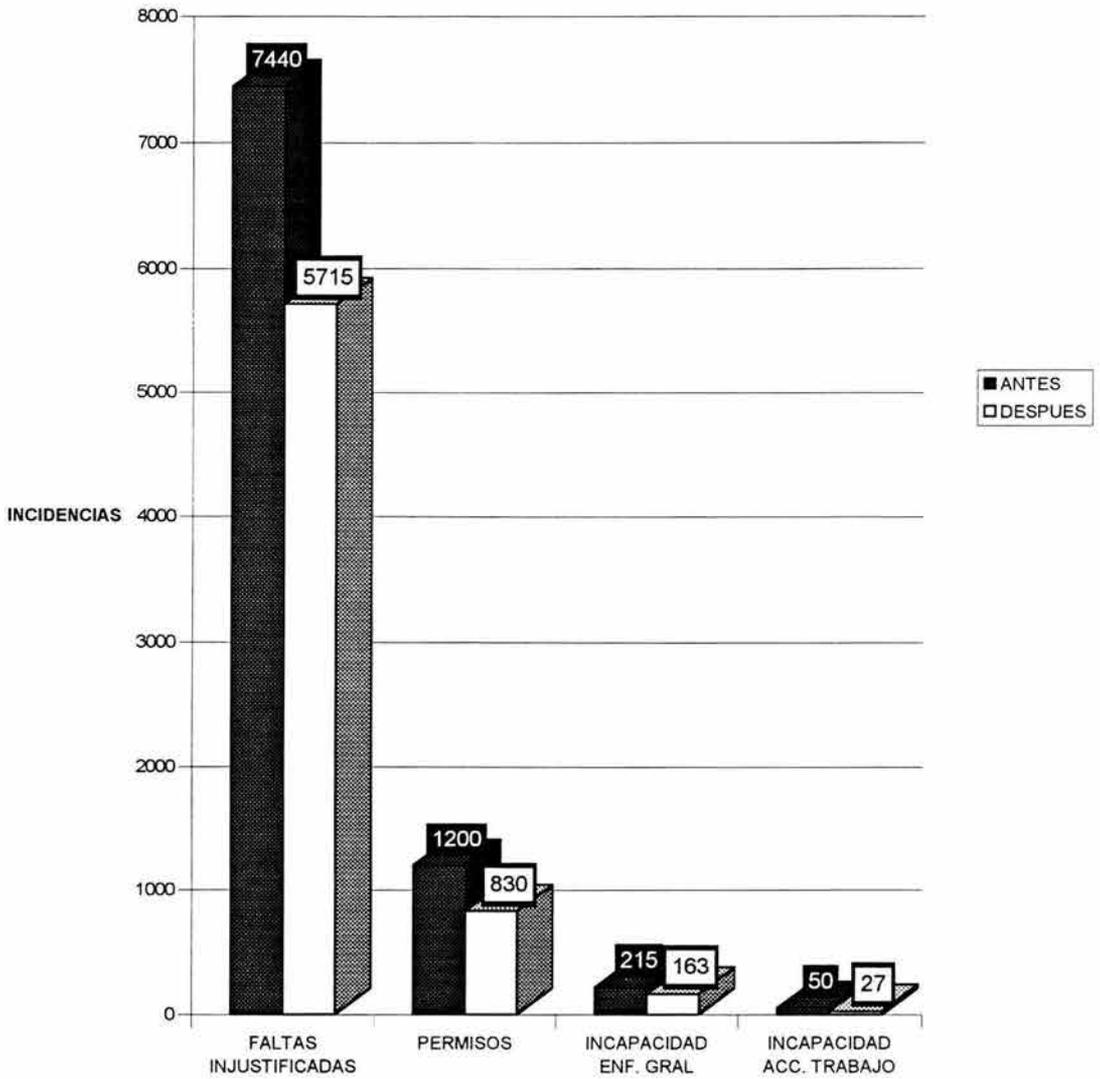
GRAFICA 1

BAJAS DE PERSONAL



GRAFICA 2

AUSENTISMOS DE PERSONAL



GRAFICA 3

ROTACION

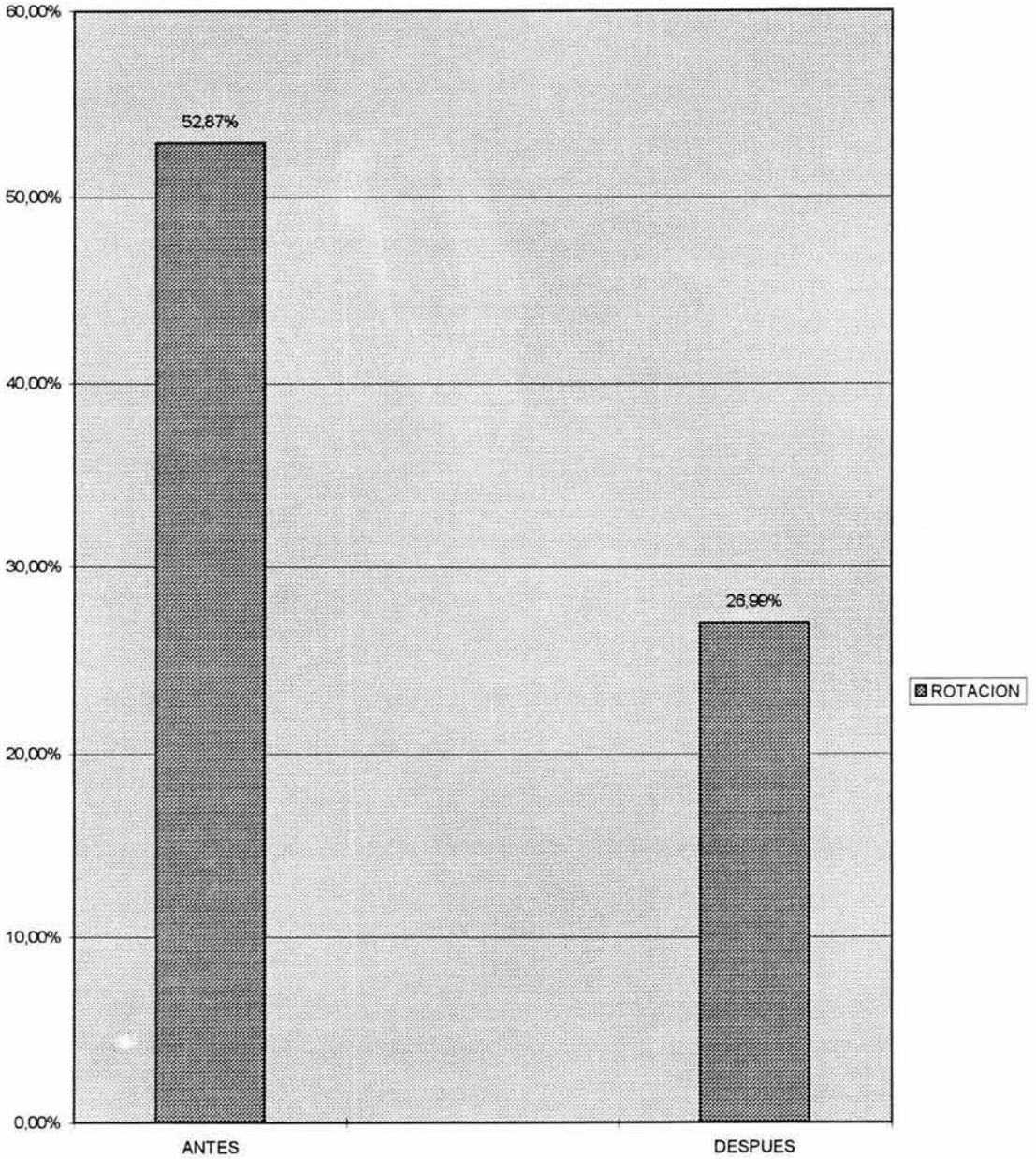
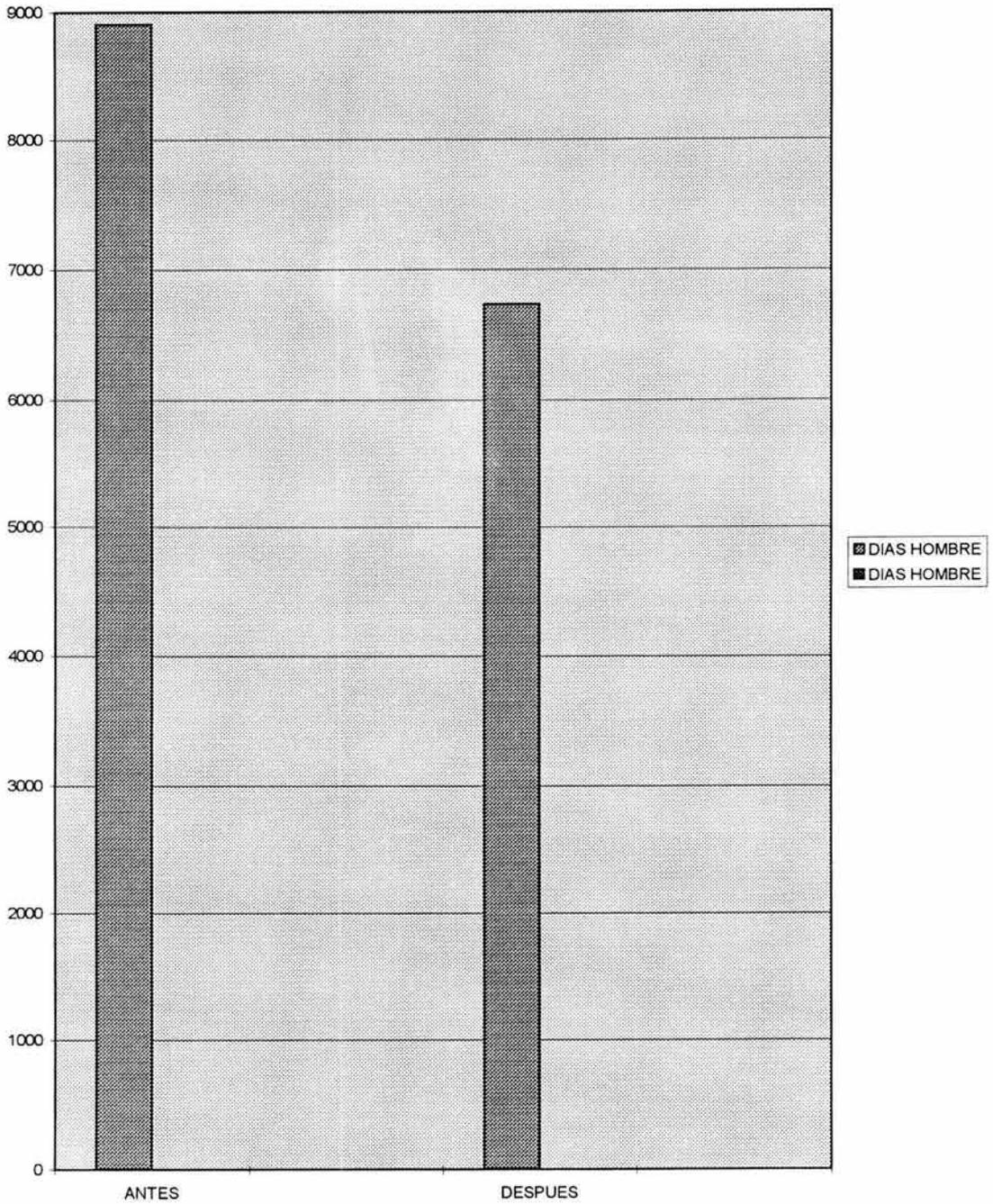


Gráfico 4

AUSENTISMOS REPRESENTADO EN DIAS HOMBRE



ANEXO 1

DESCRIPCION DEL PUESTO

INFORMACION GENERAL

EMPRESA
PUESTO
CONTESTO

FECHA

PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO

DESCRIPCION DE FUNCIONES

Describe las principales funciones que realiza en su puesto como parte normal de sus labores, indicando qué hace, cómo lo hace y para qué lo hace. Si requiere mas espacio, agregue hojas a este cuestionario.

1.

¿QUE HACE?
¿COMO LO HACE?
¿PARA QUE LO HACE?

2.

¿QUE HACE?
¿COMO LO HACE?
¿PARA QUE LO HACE?

ANEXO 2

SOLICITUD Y AUTORIZACION DE CONTRATACION

FECHA: _____

PUESTO: _____

MOTIVO DE LA VACANTE: () REEMPLAZO
 () NUEVA CREACION
 () EVENTUAL

DEPENDE DE: _____

FUNCIONES GENERALES: _____

PERFIL GENERAL DEL PUESTO

SEXO: () MASCULINO EDAD: _____
 () FEMENINO EDO. CIVIL: _____

ESCOLARIDAD MINIMA: _____

ESPECIALIDAD: _____

EXPERIENCIA: _____

SOLICITO

AUTORIZO

ANEXO 3

ANEXO 4

ANEXO 5

REPORTE DE LA ENTREVISTA TECNICA

FECHA: _____

DATOS DE IDENTIFICACION

SUCURSAL: _____ PUESTO VACANTE _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: _____

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

CONOCIMIENTOS TEORICOS Y PRACTICOS DEL PUESTO: () EXCELENTE
() BUENO
() REGULAR
() NO TIENE

HABILIDADES DETECTADAS: _____

DEFICIENCIAS DETECTADAS: _____

CONSIDERA QUE EL CANDIDATO PUEDE ADAPTARSE FACILMENTE AL SISTEMA DE TRABAJO DE LA EMPRESA:

() SI
() NO

¿PORQUE? _____

TIENE POSIBILIDADES DE DESARROLLO: () SI
() NO

¿PORQUE? _____

ACEPTADO

NO
ACEPTADO

SUGERENCIAS: _____

ANEXO 6

PRUEBAS PSICOLOGICAS Y TECNICAS

AREA	INSTRUMENTO	CARACTERISTICAS A EVALUAR
Inteligencia	<ul style="list-style-type: none"> • Barsit • Wonderlik • Wais 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad Intelectual (Potencial que permite al individuo confrontar y resolver situaciones particulares)
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • 16 FP Cattell 	<ul style="list-style-type: none"> • Rasgos de personalidad que permite identificar la predominancia en la forma de comportarse en diversas situaciones.
Aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> • TAV • Habilidad Numérica • Archivo • Ortografía • Taquigrafía • Mecanografía • MOSS 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades en el Area de Ventas • Habilidad para el manejo de operaciones bajo presión • Habilidades para Supervisión de Personal.
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Contables 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Conocimientos en Aspectos Contables
Perfil Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Cleaver 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño y Actuación Laboral en Situaciones: Cotidiana, Motivada y Bajo Presión
Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Estilos de Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Preferencia del Estilo para dirigir a un grupo de personas

ANEXO 7

PERFIL PSICOLOGICO

	DEFICIENTE	INFERIOR	INFERIOR AL TERMINO MEDIO	TERMINO MEDIO	SUPERIOR AL TERMINO MEDIO	SUPERIOR	EXCELENTE
COEFICIENTE INTELECTUAL							
APRENDIZAJE							
ABSTRACCION							
DESTREZA							
PERCEPCION							
HABILIDAD NUMERICA							
ORGANIZACION Y PLANEACION							
ATENCION-CONCENTRACION							
JUICIO PRACTICO							
MEMORIA							
MOTIVACION AL LOGRO							

ANEXO 8

FECHA: _____

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____

PUESTO: _____

PRESENTACION

EXPRESION ORAL

HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

EXPERIENCIA

D	R	B	MB	E

PORTALEZAS

DEBILIDADES

POSIBILIDADES DE DESARROLLO

OTROS COMENTARIOS

CONCLUSIONES:

I. CANDIDATO ACEPTABLE ()

II. CANDIDATO RECHAZADO ()

a) Continuar con el proceso de Selección ()

RAZONES:

b) Encauzarlo a otro puesto ()

c) Conservarlo en Cartera ()

NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADOR _____