



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA**

**EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO
Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA
DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE ENVASES DE VIDRIO Y
PLASTICO**

**REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A :
NORMA ANGELICA MAYEN SAUCEDO**

ASESOR:

LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE

DICTAMINADORES:

LIC. JUAN ANTONIO VARGAS BUSTOS

LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES



IZTACALA

TLALNEPANTLA, EDO. DE MÉXICO

2005



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedico este Reporte de Trabajo con todo mi cariño:

A dIos:

*Por concederme el don de la vida
y la virtud de guiar me por el camino correcto
para poder alcanzar mis anhelos,
por mantener encendida esa chispa de esperanza
y fe para salir adelante.
El ti amigo incondicional que me escuchas
en todo momento.*

A MIS PADRES:

*Por ser mis compañeros de combate,
portadores de valentía y nobleza,
por alentar mis tropiezos y reconocer mis logros
He llegado a un punto más de mi camino
Me alegra saber que gracias a su confianza
y apoyo me es posible alcanzar esta meta.*

A MIS HERMANOS:

*Por todos esos momentos
en los que nos divertimos jugando
y discutimos llorando.
Por contagiarme ese ánimo y
sentido del humor para dar frente
a las situaciones adversas.*

A mis sobrinas:

*Por hacerme partícipe
en cada una de sus
travesuras y ocurrencias.
Por ese afán de provocar sonrisas
aun en los momentos más tristes.*

A MI ANGEL MORENO:

*Por ser la persona encargada
de transmitirme su ternura y cariño,
Por impulsarme día a día
en la realización de este reporte.
Agradezco tu dedicación y empeño
para alcanzar cada uno de nuestros planes
Por todo lo que hemos disfrutado juntos.*

INDICE

página

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I.- Psicología Organizacional

1.1.- Definición de Psicología.....	6
1.2.- Desarrollo de la Psicología Organizacional.....	7
1.3.- Breve reseña del desarrollo de la Psicología Organizacional en México.....	12
1.4.- Definición de Psicología Organizacional.....	14
1.5.- Posturas Psicológicas en el Área Organizacional.....	15
1.5.1.- Psicoanálisis.....	16
1.5.2.- Cognoscitivismo.....	17
1.5.3.- Conductismo.....	18

CAPITULO II.- El Proceso de Reclutamiento

2.1.- Definición de Reclutamiento.....	24
2.2.- Fuentes de Reclutamiento.....	26
2.2.1.- Fuentes Internas	26
A) Promoción o Transferencia interna.....	26
B) Familiares y Recomendados.....	27
C) Archivo o Cartera de Personal.....	27
D) Sindicato.....	27

2.2.2.-Fuentes Externas.....	28
A) Bolsas de Trabajo.....	28
B) Instituciones Profesionales y Educativas.....	29
C) Agencias de Colocación.....	29
D) La Puerta de la Calle.....	29
2.3.- Medios de Reclutamiento.....	30
A) Anuncios en Periódico o Prensa.....	30
B) Juntas de Intercambio.....	31
C) Ferias de Empleo.....	31
D) Folletos.....	32

CAPITULO III .- El proceso de Selección

3.1.- Definición de Selección.....	36
3.1.1.-El proceso de Selección de personal.....	37
A) Requisición de Personal.....	37
B) Recepción de Solicitantes.....	38
C) Entrevista Preliminar.....	38
D) Solicitud de empleo.....	38
E) Pruebas de Preselección.....	39
F) Entrevista Profunda.....	40
G) Exámenes Psicológicos.....	45
H) Opinión del Jefe Inmediato.....	47
I) Estudio Socioeconómico.....	47
J) Examen Médico.....	49
K) Decisión Final.....	50
L) Contratación.....	51
M) Inducción.....	51

CAPITULO IV.- La Función del Psicólogo en el Área de Reclutamiento y Selección de Personal Dentro de una Empresa Manufacturera Dedicada a la Elaboración de Envases de Vidrio y Plástico

4.1.- Antecedentes Históricos de la Empresa.....	54
4.2.- Estructura Organizacional del Departamento de Recursos Humanos.....	55
4.3.- Función y Responsabilidades Básicas del psicólogo en el área de Reclutamiento y Selección de Personal.....	56
4.4.- Formación Profesional del Psicólogo en la Facultad de Estudios Superiores Iztacala y su participación en las organizaciones.....	70

CONCLUSIONES

REFERENCIAS

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La Psicología es la ciencia encargada de estudiar el comportamiento tanto animal como humano. Esta ciencia cuenta con diversas áreas especializadas para su estudio. Una de ellas es la Psicología Organizacional, que ha conformado parte importante en la solución de problemas en la industria por los grandes y constantes cambios económicos, políticos, sociales y culturales en nuestros tiempos; contribuyendo con estrategias metodológicas para alcanzar un alto nivel de productividad y satisfacción de las personas en el trabajo debido a que deben ser consideradas como el recurso más importante.

En este sentido, las organizaciones por naturaleza son dinámicas, buscan que el trabajador interactúe con objetivos que satisfagan a la empresa y a su propia calidad de vida en el trabajo, mediante la combinación de sus capacidades y recursos personales, esta debe buscar medios y técnicas para conseguir que el trabajador pueda manejar sus relaciones con los demás miembros y grupos de la empresa.

Desde esta perspectiva, la importancia de un departamento de Recursos Humanos radica en crear mejores condiciones del personal desarrollando políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura eficiente, empleados capaces, trato equitativo y oportunidades de desarrollo; abasteciendo el recurso humano en todos los puestos y niveles en donde se generen vacantes, a través del proceso de reclutamiento y selección de personal, que es una de las funciones más comunes que desempeña el psicólogo dentro de las organizaciones, puesto que es el único profesional que como tal cuenta con los elementos teóricos y prácticos que le permiten estudiar el comportamiento de las personas de forma individual y/o grupal en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando dar solución a los problemas presentes en tal contexto.

Para llevar a cabo dicho proceso, en la búsqueda del candidato ideal para cubrir una vacante, es determinante la anticipación de un perfil de puesto que nos proporcione el conjunto de comportamientos y cualidades específicos con los que debe contar una persona para cumplir con las funciones básicas del trabajo. Por lo tanto es necesario recurrir a las diversas fuentes y medios de reclutamiento (cartera de personal, sindicato, bolsas de trabajo, agencias de colocación, escuelas, entre otras), con la intención de atraer el mayor número posible de candidatos interesados en las ofertas de empleo; una vez reunidos a los candidatos se hace una exploración de habilidades e intereses aplicando técnicas de selección (entrevista, solicitud de empleo, cartas de recomendación y aplicación de pruebas psicológicas), para pronosticar las posibilidades de desarrollo que puede alcanzar una persona para desempeñarse de manera eficiente en un puesto en particular y al mismo tiempo disponer de personal con un alto nivel de rendimiento.

En estas condiciones se lleva a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección de personal, estrategia crucial dentro del Área de Recursos Humanos, puesto que el tener una plantilla bien elegida y equilibrada, en comparación con una plantilla mal elegida y poco específica, pueden ser la gran diferencia entre una empresa altamente competitiva y rentable, y una empresa obsoleta y con pérdidas.

Este Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal no es una novedad; constituye una de las áreas que presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones, resultando un tema de los más divulgados, comprende varias etapas y una serie de pasos a seguir; sin embargo se puede encontrar que cada empresa sigue un proceso de reclutamiento y selección particular, determinado por sus políticas internas, el giro de la empresa, el perfil buscado, entre otras.

La utilización de un programa de Reclutamiento y Selección de Personal efectivo en la colocación de las personas que cubran las características requeridas para cada puesto, repercutirá favorablemente para obtener una plantilla bien elegida.

De aquí la importancia de revisar las funciones que realiza el psicólogo organizacional en el área de Reclutamiento y Selección, primero teóricamente, consultando artículos de este tema con un enfoque psicológico y posteriormente exponiendo las actividades realizadas en la práctica real.

A fin de ilustrar más a detalle las fases que comprende este proceso, el presente trabajo tiene como objetivo describir el papel del psicólogo en el área industrial y las funciones que desempeña en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que se lleva a cabo en una empresa Manufacturera dedicada a la Elaboración de Envases de Vidrio y Plástico.

En el primer capítulo se realizará un esbozo sobre el desarrollo histórico de la Psicología Organizacional de manera general y su producción en México; así como las diferentes posturas psicológicas en el Área Organizacional.

En el segundo capítulo, se describirán las funciones que tradicionalmente realiza el psicólogo, específicamente dentro del área de Reclutamiento, mencionando las diversas fuentes y medios utilizados para atraer a los candidatos.

El tercer capítulo comprenderá cada una de las etapas y actividades realizadas por el psicólogo para integrar un programa de Selección de personal.

Finalmente, el capítulo cuatro, contendrá la estructura organizacional del departamento de Recursos Humanos y los antecedentes históricos de una Empresa dedicada a la elaboración de Envases de Vidrio y Plástico, especificando las actividades realizadas por el psicólogo durante año y medio en el área de Reclutamiento y Selección de personal, resaltando su formación profesional en la Facultad de Estudios Superiores Iztacala.

RESUMEN

El presente trabajo describe las actividades realizadas durante un año y medio en el área de Reclutamiento y Selección de Personal dentro de una Empresa Manufacturera dedicada a la Elaboración de Envases de Vidrio y Plástico. En primer lugar se hace referencia a los antecedentes de la Psicología Organizacional, el surgimiento de la misma y de manera general el área más común en que ha venido trabajando tradicionalmente el psicólogo: Reclutamiento y Selección; proceso que exige la correcta adecuación del hombre con su trabajo y viceversa. Destacando los conocimientos y habilidades adquiridas por el psicólogo egresado de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, ya que aplicados a este campo de desarrollo laboral lo califican como un profesionista destinado a crear mejores condiciones del personal y comprometerse en la creación y aplicación de las mejores condiciones de trabajo.

CAPITULO I

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CAPITULO I

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

La Psicología como disciplina tiene mucho tiempo interviniendo en los problemas que involucran el comportamiento humano dentro de su medio.

Una de las consecuencias de la maduración de la Psicología radica en la creciente demanda a favor de la aplicación de los conocimientos psicológicos y el constante desarrollo de la práctica de la Psicología en áreas tecnológicas como lo son: La educación, la salud la sociedad y la industria, siendo esta última área la base de apoyo para realizar el desarrollo del presente reporte de trabajo; es por ello que resulta significativo hacer una breve reflexión acerca del concepto de la Psicología.

1.1 Definición de Psicología.

En si la palabra Psicología, viene del vocablo griego que significa estudio de la mente o del alma (Hernández,2002).

De otra manera la Psicología se define como el estudio científico de la conducta humana, que trata de forma sistemática comprender como y por que las personas actúan como lo hacen (Siegel y Lane, 1980 citado en Hernández, 2002).

La Psicología es el estudio de la especie humana con la ayuda de la metodología científica empleando el método experimental, la observación en condiciones controladas, el estudio de historiales de casos, inclusive acepta la introspección (Blum y Naylor, 1985).

Para Dunnette (1994), es la ciencia de la conducta humana y animal que trata de descubrir o desarrollar conceptos explicativos, exigiendo la identificación, descripción y observación de variables que constituyan la base adecuada de conclusiones científicas.

Haciendo énfasis en el modelo conductual se afirma que la Psicología es la ciencia encargada del estudio del comportamiento de los organismos en interacción con el medio ambiente (Ribes, 1990 ; citado en Medina, 2002).

A partir de las definiciones anteriores, podemos concluir que la Psicología no es una ciencia fundamentada en el sentido común, si no mas bien sobre bases científicas, teniendo como objeto de estudio la conducta y como principal ámbito todo lo concerniente al humano y sus interacciones ejerciendo un enorme influjo sobre su calidad de vida.

En el siguiente apartado se describirán los antecedentes históricos de la Psicología organizacional.

1.2.-Desarrollo de La Psicología Organizacional

Schultz (1991), menciona que es difícil precisar el origen y el fundador de una disciplina, sin embargo, muchos autores coinciden en atribuir el origen de la Psicología Organizacional al profesor Walter Dill Scott, quien en 1901 se pronuncio a favor de las aplicaciones de la Psicología en la publicidad.

Su etapa inicial se da en los años de 1900 – 1940. Dos grandes fuerzas son las impulsoras de la disciplina: La primera, la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas estimuladas por psicólogos e instituciones de prestigio que comenzaron a estudiar los problemas que acontecían en la vida cotidiana, entre los cuales el trabajo era esencial; la segunda, algunos científicos como Babbage (1792 – 1871), ingenieros industriales como Metcalfe (1847 – 1917) o Towne (1844 – 1924) por incrementar los

niveles de eficiencia, rediseñaron puestos de trabajo y nuevas herramientas además desarrollaron estrategias de dirección. La voluntad por resolver cuestiones de eficiencia, que conectaba con las demandas sociales de la época, fue decisiva para que desde 1910 la Psicología del trabajo y de la organizaciones se considerara un área específica de la Psicología (Rodríguez, 1998).

Como padres de la disciplina en esta época se mencionan los Psicólogos Walter Dill Scott y Hug Munsterberg, y el ingeniero Frederick Winslow Taylor. Este último fue llamado “El padre de la administración científica”, considerado como el primer experto en eficiencia, a partir de métodos orientados a la selección de los mejores hombres y adiestramiento de estos en los nuevos métodos de trabajo, desarrollo cooperativo entre trabajadores y directivos y con la asunción compartida de responsabilidades en el diseño y conducta de trabajo entre dirección y trabajadores. El desarrollo de estos principios incremento la producción, al igual recibió duros ataques por parte de los trabajadores, incluso los debates sobre la bondad de tales principios pusieron en tela de juicio la adecuación de estos en el congreso de representantes de Estados Unidos (Dunnette, 1994 y Rodríguez, 1998).

Uno de los principios que marco la importancia de la Psicología en el ámbito industrial fue la primera guerra mundial, período caracterizado por su orientación esencialmente técnico - económico y pragmática, así como por un apego total y acrítico a los dictados empresariales, las ideas y los métodos psicológicos que se aplican son solo aquellos orientados a resolver problemas de eficiencia en el contexto de la industria y de los negocios. Los psicólogos, después de las primeras tentativas realizadas en los campos de la selección, entrenamiento y diseño del trabajo, estaban convencidos de su capacidad para ayudar al país en tiempo de guerra; ante esta situación, el ejército estadounidense solicitó apoyo a un grupo de psicólogos que participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales. Los psicólogos idearon un test de inteligencia general, con el cual identificaron a los que tenían baja inteligencia y así poderlos excluir de los programas de adiestramiento militar. Durante este período se desarrollaron dos test: El Army Alfa para alfabetos y el Army Beta para analfabetos. La petición del ejército marca el

nacimiento de la Psicología industrial como disciplina y a su vez incluye al desarrollo de pruebas de grupos, pruebas profesionales, escalas de calificación e inventarios de personalidad: Binet, Therman, Thusthorne, J. McKeen Cattel y Walter Van Dyke Bingham, fueron entre otras personas que pusieron el estudio de las aptitudes, sobre todo en su delimitación y cuantificación, a niveles que actualmente se siguen utilizando (Rodríguez, 2001).

Los tests que el ejército estadounidense había utilizado fueron adaptados al uso civil, diseñándose después otros para escuelas públicas, la industria y la milicia. Así pues, las aportaciones de los primeros psicólogos industriales fueron centrándose en torno a los que conocemos hoy con el nombre de Psicología del personal, la cual versa sobre la selección y asignación del individuo idónea en el puesto apropiado (Schultz, 1991).

En 1924, se produce un cambio trascendental para la Psicología industrial, ya que Elton Mayo comenzó a analizar los efectos de la organización informal de los grupos de trabajo y los patrones de interacción social, en función de la ejecución del trabajo y la satisfacción en el puesto, llevo acabo varios experimentos en los cuales realizaba análisis identificando subgrupos, fenómenos de ayuda mutua, intercambio de puestos, la vida social del equipo y demás conceptos que eran nuevos dentro de la empresa, siendo así como comienza de forma más objetiva el análisis del desempeño del trabajador en función ya no solamente de la ejecución del individuo en cuanto a la producción bruta de su trabajo, sino que el interés ahora se centraba en los factores que proporciona satisfacción en el desempeño, tomando en cuenta el hecho de que el trabajo es una necesidad humana y por tal motivo debe ser una actividad. Elton Mayo en el campo del estudio de las organizaciones, fue quien intento humanizar la empresa moderna estudiándose con mayor fuerza la Psicología y la Sociología; y fue a raíz de este que los descubrimientos logrados fueron aplicados de inmediato a los sistemas administrativos como parte de las organizaciones (Medina, 2002).

Por otro lado, no hay duda de que la segunda guerra mundial fue otro de los factores más importantes para el crecimiento de la Psicología en las organizaciones. Durante este período los empresarios ponen énfasis no solo en la productividad y el rendimiento, sino en la permanencia y en la estabilización de la fuerza de trabajo, asumiendo también la negociación como la estrategia más adecuada para resolver los conflictos con los sindicatos. Aunque la temática aun estaba limitada a los problemas de selección, clasificación y evaluación. Fue la enorme contribución de la Psicología al esfuerzo bélico, la que demostró a muchas personas que se requerían habilidades más especializadas para operar los nuevos y complejos aeroplanos, tanques y barcos; la urgencia de identificar a los que podían aprenderlas dio origen a muchos refinamientos en las técnicas de selección y adiestramiento. La creciente complejidad de las armas de guerra propicio la aparición de una rama nueva de la Psicología industrial: La Psicología de la ingeniería (llamada también ingeniería humana o ingeniería de factores humanos) (Schultz, 1991).

A partir de 1945 la Psicología industrial creció a la par con la tecnología y las empresas. El tamaño y la complejidad de los modernos negocios requirió del psicólogo, para mantener y mejorar la eficiencia industrial.

Rodríguez (1998), menciona que en los años cincuenta los psicólogos comienzan a formar parte de las organizaciones, campo que hasta esos momentos estaban reservados para los sociólogos. Esta etapa es importante considerarla por que supone ya la consolidación del área. Al mismo tiempo, otros temas que siguen siendo de gran interés durante este período son los referidos al adiestramiento, el análisis de puesto, la selección, absentismo, evaluación y eficiencia en el trabajo, la motivación, liderazgo, satisfacción, accidentabilidad laboral y el diseño de equipos.

Posteriormente, la década de los sesentas estuvo orientada hacia perspectivas más psicosociales, la teoría de la contingencia se convirtió en la teoría dominante. En efecto, durante los años sesenta se cristaliza una nueva forma de pensar y entender el fenómeno organizativo. Las teorías más arraigadas en las organizaciones no suelen ser las más elaboradas o más consistentes desde el punto de vista teórico, sino más bien aquellas que vienen avaladas por el sentido común y por la práctica de los ejecutivos.

A pesar del aparente éxito, es durante la segunda mitad de la década de los años cincuenta y primera de los sesenta cuando la Psicología organizacional recibe críticos ataques desde muy diversos frentes. Una de las críticas más importantes se refería al doblegamiento de la Psicología y de los psicólogos industriales ante la clase empresarial, convirtiéndose en meros asistentes técnicos al servicio de la dirección del personal, una segunda crítica se dirigía a cuestionar la utilidad práctica de la disciplina dado que los instrumentos y técnicas utilizados estaban anticuados y superados al haber sido diseñados para un contexto laboral que ya no existía, la tercera crítica era dirigida a poner en tela de juicio la ponderación de los psicólogos industriales en sus consejos.

No obstante, la consecuencia más importante de este conjunto de críticas fue el proceso de autorreflexión al que se sometió la Psicología industrial cambiando de denominación a Psicología del trabajo y de las organizaciones, lo cual implica, sin lugar a duda una redefinición profunda de los contenidos y consiguientemente, la consideración de verdadera disciplina (Guion, 1965; citado en Rodríguez, 1998).

Es así que el período que comprende de 1970 en adelante viene marcado por una fuerte crisis económica que influye profundamente en la dinámica de las organizaciones e incluso en la supervivencia de muchas de ellas. En este mismo año la Asociación Estadounidense de Psicología cambia su nombre por División de Psicología Industrial y Organizacional con el fin de incorporar nuevas tendencias de trabajo, de hecho queda constituida por dos grandes áreas: Psicología del personal y Psicología de las organizaciones.

El área organizacional, como contexto para la operación psicológica, surge de la administración, y concretamente de los cambios sociales relacionados con los sistemas de producción. Inicialmente se identificó como industria al lugar, (local de operación), la estructura (recursos materiales y técnicos) y el grupo de individuos encargados de la elaboración de un producto (industria automotriz, calzado, electrónicos, etc.) título que cambiaría al de organización para abarcar otras estructuras materiales y grupos donde no podría precisarse la elaboración de un “producto” físicamente, pero que comercializaban estos u ofrecían servicios (tiendas, escuelas, hospitales, etc.) (Gibson, Ivoncevich y Donnelly, 1987 citado en Vargas y Velasco, 2002).

Sin embargo, para la delimitación del área tecnológica de la Psicología, es importante definir a la organización como grupos de personas comprometidas y definidas social y administrativamente en actividades dependientes, que tienen un objetivo productivo, comercial o de servicio, y que cubren necesidades individuales o de otros grupos; donde el comportamiento de los individuos y las relaciones humanas en las actividades laborales es explicado en los términos de la Psicología básica (Guest, 1962 citado en Dunnette, 1994 y Vargas y Velasco, 2002).

1.3.- Breve reseña del desarrollo de la Psicología organizacional en México.

Castaño y Sánchez (1983; citado en Durán, 2000), mencionan que las primeras participaciones de la Psicología Industrial en nuestro país las podemos ubicar en el Banco de México en 1942 en donde se aplicaron pruebas psicológicas para la selección de personal; en 1945, Teléfonos de México implementa las mismas técnicas debido a la funcionalidad que tuvieron y como consecuencia del éxito alcanzado, en 1950 se crea el primer despacho de Psicología Industrial.

En cuanto a la formación de profesionales en esta área, es en 1951 en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México, donde se encuentra una asignatura de Psicología aplicada; y dos años más tarde se funda la maestría de Psicología Industrial.

En 1960, la UNAM estructura el primer doctorado en Psicología y el área Industrial se integra por cinco especialidades impartidas en dicha institución: Clínica, Criminología, Social, Orientación Profesional y Pedagogía. A finales de esta década se crea en nuestro país la primera Asociación de Psicólogos Industriales.

Al inicio de los años 70's la especialidad de Psicología Industrial se incorpora al plan de estudios, en la Licenciatura de Psicología como una de las áreas que puede estudiarse en los últimos semestres.

Particularmente a mediados de este período surgen los primeros estudios conductuales en la Industria, apareciendo en las tesis de titulación de la Licenciatura en Psicología de la UNAM; donde los temas abordados son: Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, Marco Teórico e Histórico de la Psicología del Trabajo, Análisis y Evaluación de Puestos, Motivación y Satisfacción, Higiene y Seguridad, Condiciones Físicas del Trabajo, Estandarización de Pruebas, entre otros (Durán, 2000).

Como puede notarse, la Psicología Industrial Mexicana comienza sus avances mediante las investigaciones de los alumnos egresados de las universidades, específicamente de la Universidad Nacional Autónoma de México impulsando un desarrollo profesional en otras áreas de esta misma especialidad enriqueciendo el campo laboral.

Otro ejemplo del progreso de la Psicología Industrial son las ponencias del segundo y tercer Congreso Mexicano de Psicología, celebrados en 1979 y 1982 respectivamente, titulado "La Psicología del Trabajo y el Desarrollo de los Recursos Humanos: Investigación sobre Comportamiento Organizacional".

Durante 1977 se realizó el Congreso Nacional de Psicología del Trabajo e Iberoamericano de Recursos Humanos organizado por la Sociedad de Psicología Aplicada A.C. y la Federación Nacional de Colegios, Sociedades y Asociaciones de Psicólogos de México, A.C. (Fenapsime), teniendo como sede Morelia, Michoacán. En 1998 se efectuó este mismo evento en la ciudad de Guadalajara Jalisco, mostrándose los diversos temas que existen actualmente en la disciplina y los avances de las investigaciones realizadas.

1.4.- Definición de Psicología Organizacional.

Una vez que se ha hablado un poco sobre la historia de la Psicología organizacional, resulta de gran interés conocer algunas de las definiciones referidas por diferentes autores acerca de dicha área de la Psicología.

De acuerdo con Guión (1975; en Hernández, 2002), define a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones como el estudio científico de la relación entre el hombre y el contexto de trabajo.

En esta misma línea, Blum y Naylor (1985), mencionan que la Psicología Industrial es simplemente la aplicación o extensión de los hechos y principios psicológicos a los problemas concernientes al bienestar humano existente en el contexto industrial y de los negocios.

Así mismo, Dunnette (1994), define a la Psicología de la organización como el estudio de los procesos y relaciones con la gente que pertenece a la organización, o el estudio de la conducta de los individuos que pertenecen a ella.

En tanto, para Katz (1977), la Psicología Industrial se ocupa necesariamente en el ajuste del trabajador a su empleo, esforzándose por descubrir la clase de trabajo para la que es más apto un individuo en virtud de sus dotes naturales y de su entrenamiento.

Por su parte, Schultz (1991), menciona que la Psicología Industrial es la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la Psicología a las personas en el trabajo estudiando aspectos como la motivación, la cooperación y el liderazgo y su repercusión en la producción y el estilo de vida de los empleados.

De acuerdo con Geldard (1975), la Psicología del Trabajo estudia el comportamiento del hombre en esta situación, teniendo como principal fin conocer ese comportamiento, sus características, su evolución y su estructura.

De acuerdo con las definiciones mencionadas anteriormente, se puede decir que la Psicología Organizacional, como resultado de la circunscripción administrativa, de la demanda del conocimiento especializado por parte de grupos sociales y de la delimitación hecha por la propia Psicología se define como: El área específica de la Psicología encargada de estudiar al ser humano en sus dimensiones individuales y sociales en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto.

Es así que la Psicología al contar con estos fundamentos tiene un campo de acción tan amplio y tan complejo que podemos encontrar a un gran número de profesionales con intereses y orientaciones muy diversas, pero bajo un denominador común: crear un mejor bienestar y calidad de vida (Rodríguez, 1998).

1.5.- Posturas Psicológicas en el Área Organizacional

Vargas y Velasco (2002), mencionan que posturas psicológicas como el Psicoanálisis, el Cognoscitivismo y el Conductismo han tratado de cubrir la necesidad de contar con el trabajo psicológico en las organizaciones. Sin embargo, la manera de hacerlo ha sido radicalmente diferente entre ellas, ya que tales posturas difieren en la concepción de lo psicológico.

1.5.1.- Psicoanálisis

La Psicología Organizacional desde esta perspectiva surge directamente de la labor clínica; los estudios en casos individuales identificaron una tipología que colocaba al comportamiento en categorías clínicas. De este modo la Psicología se encaminó a descubrir a cuál de estas categorías corresponde un tipo de personalidad específico.

No obstante, al no poder encontrar “tipos” que correspondiera exactamente a las categorías enunciadas, se recurrió a definir rasgos de personalidad que podían, conceptualmente, incluir diversas variaciones en una sola entidad, convirtiendo a la personalidad en el resultado del acomodo de las diferentes tendencias personales de actuar y que determinan radicalmente el desarrollo del individuo.

Una de las primeras aplicaciones de esta postura en las organizaciones, y que actualmente se sigue practicando, es la utilización de evaluaciones para la selección del personal. Estos tests psicoanalíticos aplicados actualmente se dividen principalmente en dos tipos:

Inventarios de Personalidad: Tratan de aislar y cuantificar el grado en que aparecen determinados factores de personalidad en los individuos (estabilidad emocional, madurez psicológica, reacciones respecto a los demás o a un medio social, manera de comportarse cuando esta en tensión) (Cerdeña, 1978 y Sánchez, 1997).

Tests Proyectivos: Se aplican para identificar la estructura del mundo interior de la persona, el estímulo es de naturaleza ambigua (por ejemplo un dibujo) y el sujeto es libre para atribuir a otras situaciones, objetos o personas, rasgos de su personalidad que no puede manifestar concretamente (Sánchez, 1997 y Vargas y Velasco, 2002).

1.5.2.- Cognoscitivismo

Al igual que los psicoanalistas, los cognoscitivistas entraron al terreno organizacional mediante la aplicación de evaluaciones justificando la posibilidad de medir lo psicológico a partir de los estudios realizados por los primeros psicólogos experimentales. Las primeras pruebas para realizar la medición mental (psicometría) fueron elaborados por Francis Galton, Alfred Binet y James McKeen Catell durante las ultimas dos décadas del siglo XIX. Las pruebas para grupos, elaboradas por Arthur Otis, sirvieron para que un comité de psicólogos realizara evaluaciones de reclutas del ejército estadounidense en la primera guerra mundial originando los tests Alfa y Beta.

Es en 1948, cuando algunos conductistas inconformes con los alcances de la teoría, deciden incorporar los aspectos cognitivos a la explicación del comportamiento, y partiendo del ámbito clínico, Albert Ellis y Aarón Beck desarrollan con éxito terapias y evaluaciones desde la perspectiva cognitivo-conductual.

Actualmente predomina el enfoque computacional en la Psicología cognitiva y sus investigaciones se dirigen a explicar los procesos psicológicos implicados en el comportamiento. Aunque todavía existe una fuerte influencia determinista de que genéticamente los individuos cuentan con determinadas capacidades, sin embargo se ha incorporado la idea de que el aprendizaje es el factor fundamental. Las pruebas de inteligencia son un claro ejemplo del establecimiento de medidas y valoraciones de lo psicológico y de la incorporación de conceptos como desarrollo y aprendizaje.

Los tests cognoscitivos utilizados en el área organizacional se articulan en una batería de pruebas que incluye tests psicoanalíticos e intenta evaluar tres aspectos principales: inteligencia, personalidad y aptitudes académicas, encaminados a detectar y desarrollar las habilidades y rasgos de personalidad de los individuos en el trabajo.

1.5.3.- Conductismo

En el terreno organizacional John B. Watson (1917), fue el primer conductista en utilizar pruebas preceptuales y motoras bajo condiciones de asfixia progresiva en pilotos militares, “sin embargo en su opinión no probaron mas que su inutilidad” (Hothersall, 1997; citado en Vargas y Velasco, 2002).

El uso más frecuente de la teoría conductista en las organizaciones ha sido para incrementar o eliminar los comportamientos ligados a la alta o baja producción. Las intervenciones psicológicas conductuales se enfocan en las habilidades (los repertorios conductuales que los sujetos exhiben) como resultado directo del aprendizaje de cada individuo. La evaluación conductual tiene múltiples funciones, que incluyen:

- 1) La identificación de los comportamientos a modificar, comportamientos alternos y variables causales; 2) El diseño de estrategias de intervención, y 3) La segunda evaluación de los comportamientos a modificar y causales (Haynes, 1990; citado en Vargas y Velasco, 2002).

En Aiken (1996; citado en Vargas y Velasco, 2002), se menciona que algunos ejemplos de estas intervenciones son los procedimientos enfocados a desarrollar el uso adecuado y eficiente de equipo y maquinaria, la transformación de materia prima en productos, el manejo de materiales y la conducta social funcional.

Por lo tanto, comprender la conducta humana es una responsabilidad seria y continua del profesional en el desarrollo de los Recursos Humanos. Facilitar el crecimiento individual y su aprendizaje radica en apoyarse en las teorías reconocidas del comportamiento y desarrollo humano (Goad, 1992).

Actualmente los procedimientos conductuales son empleados, junto con los psicoanalíticos y cognitivos, en un intento por lograr una visión general de cada persona; dependiendo del enfoque teórico del que se parta no solo se afectara la interpretación de lo psicológico si no también el tipo y objetivo de los procedimientos empleados, por lo tanto queda a criterio del psicólogo responsable de la organización los mecanismos de aplicación de tales procedimientos.

De ahí que, conocer de forma integral al personal de las empresas desde los diferentes puntos de vista organizacionales, permite lograr una visión mas completa y profunda del potencial del desarrollo real de cada persona, proporcionando información confiable para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos.

Algunas de las metodologías que se extienden cada vez mas en las organizaciones competitivas, dada la importancia de la evaluación para entender las reacciones, actitudes y comportamientos de una persona son los siguientes:

Evaluación de competencias personales.

Es un proceso a partir del cual se establecen niveles precisos de conocimientos y habilidades para reducir las brechas entre el desempeño actual y el desempeño ideal, permitiendo adecuar conductas y comportamientos con mayor responsabilidad y desarrollo autónomo bajo el establecimiento de metas y objetivos organizacionales (www.imageninstitucional.com/competencias).

Sistema de evaluación de 360°.

Novedoso proceso que consiste en capacitar a una persona para recibir retroalimentación relacionada con comportamientos, habilidades, conocimientos y competencias de las personas que se encuentran relacionadas con su desempeño y cuya finalidad consiste en proveer a los colaboradores de retroalimentación precisa para enfrentar de manera práctica las demandas del puesto y de los clientes, a partir de un conjunto de competencias perfectamente establecido.

Esta retroalimentación incluye “métricas de evaluación” contra preguntas o argumentos e incluye comentarios o sugerencias para aumentar y mejorar los índices de desempeño en la organización, ayudando así a la persona a determinar áreas de desarrollo como parte del plan de carrera organizacional, a partir de la evaluación de los jefes, subordinados, compañeros de trabajo y clientes internos y externos (www.imageninstitucional.com/360°).

Assessment center.

Es una técnica de evaluación del comportamiento que se fundamenta en la aplicación de los evaluados, de un conjunto de técnicas de dinámica de grupo o individuales diseñadas al efecto; es decir, puesto para el que aplican por razones de contratación, promoción o reubicación, plan de carrera y desarrollo profesional, en donde los participantes ponen en manifiesto sus capacidades y áreas de oportunidad, siendo observados, registrados y clasificados por personal capacitado específicamente para ello, de acuerdo a dimensiones o descripciones del comportamiento esperado para un buen rendimiento en el puesto para que se evalúan.

Esta evaluación se desarrolla mediante una serie de ejercicios de simulación, que pretende llevar al participante a diseñar y aplicar un conjunto de situaciones similares a las que ocurre en el ambiente real de trabajo, en un medio de presión de tiempo (www.imageninstitucional.com/assessmentcenter).

Así mismo Torres (2002), comenta que el Assessment Center es un proceso que evalúa conductas como:

- Enfoque a resultados: influencia activa sobre eventos más que una aceptación pasiva de estos. Auto iniciador, genera resultados más que solamente responder a los eventos.
- Tolerancia a la presión: estabilidad emocional y de actuación bajo presión y oposición.
- Orientación al servicio: demuestra interés por satisfacer y/o exceder.
- Mejora continua: genera acciones que permite lograr mejoras incrementales en el proceso, buscando mantener altas normas de desempeño.
- Liderazgo: capacidad de encausar el esfuerzo de otras personas a logro de los objetivos a través de la influencia ejercida en una situación de trabajo.
- Desarrollo de colaboradores: habilidad para facilitar un ambiente propicio para el aprendizaje. Apoya el desarrollo de otras personas a través de una retroalimentación constructiva, consejo y promoción de eventos de desarrollo.
- Trabajo en equipo: busca la colaboración y trabajo en conjunto, promoviendo el consenso y aceptación de las aportaciones de otros. Expone constructivamente sus opiniones personales para lograr los objetivos del grupo.

Assesment Center tiene la posibilidad de poder describir cualquier conducta en general y detallar las conductas que visualmente podemos detectar para así realizar un ejercicio en el cual podamos evaluar lo que como empresa estamos buscando.

De esta manera la Psicología Organizacional al centrarse en el estudio de la conducta del individuo dentro de la organización evoco un incremento en sus áreas de intervención, teniendo el psicólogo un amplio campo de desarrollo como se describe en el siguiente apartado.

CAPITULO II

**EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO**

CAPITULO II

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

2.1.- Definición de Reclutamiento

Existen diversas definiciones de Reclutamiento, a continuación se mencionan algunas de ellas:

De acuerdo con Sánchez (1997), el origen de toda acción de reclutamiento tiene como finalidad ofrecer en forma oportuna todo el elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de trabajo en todos los puestos y niveles, es decir, consiste en reunir un número de candidatos, lo suficientemente amplio que cumplan con los requisitos mínimos respecto a las vacantes a cubrir.

Es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concursen en la función de selección (Guth, 1994).

Es un conjunto de procedimientos orientados a identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionara a alguno para recibir los ofrecimientos de empleo. También se define como un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar (Alles, 1999).

Es una técnica encaminada a proveer de recurso humano a la empresa u organización en el momento oportuno. Una empresa ya establecida, con una estructura aparentemente definida puede requerir un reclutado cuando tenga que cubrir determinados puestos con elementos especialmente entrenados o con alguna preparación específica o bien cuando existe una rotación constante de personal, provocada por causas externas o internas de la organización (Grados, 1988).

Conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección (www.aiteco.com/reclutam)

Antes de dar inicio al reclutamiento es indispensable elaborar el **análisis y la descripción de cada puesto**, la cual consiste en describir en términos específicos, la naturaleza exacta de las tareas ejecutadas en determinado trabajo; incluyendo información sobre el equipo e instrumentos que se utilizan en los procedimientos de operación, aspectos especiales del puesto como los peligros, la escolaridad, adiestramiento y la escala de salarios (Schultz, 1991).

De aquí surge que un programa efectivo y dinámico de reclutamiento implique tres grandes responsabilidades para localizar y contactar a los candidatos con las características deseadas en el plazo conveniente. La primera, localizar fuentes apropiadas para los diversos tipos de aspirantes que precisa una empresa, la segunda; encontrar y aplicar prácticas y técnicas que hagan posible la disponibilidad de estos y tercero, evaluar continuamente sus fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento, determinando cuales de ellos son los más efectivos abastecedores de potencial humano para cubrir las vacantes de la empresa (Orozco, 1980).

2.2.- Fuentes de Reclutamiento

Según Reyes Ponce (citado en Orozco, 1980), las fuentes de reclutamiento se definen como los lugares donde podré encontrar al personal idóneo para ocupar una vacante.

En este mismo sentido (Chiavenato, 1994), refiere que la primera cuestión es determinar si el perfil de candidatos que buscamos lo podemos encontrar dentro de la empresa o si han de buscarse fuera. Identificando dos grandes fuentes de reclutamiento: las internas y las externas.

2.2.1.- Fuentes Internas

A) Promoción o transferencia interna.

Según Artur (1986; citado en Peña, 2000), menciona que la primera fuente de reclutamiento que se debe considerar es la propia compañía. Este proceso se denomina promoción interna; pretendiendo con este sistema que cada vez que se genere una vacante se busque dentro del personal de la empresa una persona que pueda cubrir con el perfil que se solicita antes de buscar personal externo. Para ello, generalmente se pegan cartelones en lugares visibles en los que se describen el nombre y las características del puesto, área que lo solicita, escolaridad, horarios, conocimientos específicos, fecha límite de recepción de currículos o entrevistas y nombre de la persona a la que ha de dirigirse. Este sistema de reclutamiento suele ser uno de los más importantes ya que se van generando vacantes de niveles más bajos por lo que su cobertura es más rápida, además el hecho de que un empleado pueda ser tomado en cuenta para un traslado, ascenso o promoción suele ser altamente motivante, lo que genera mayor identificación y compromiso tendiendo a realizar sus actividades con mayor agrado.

B) Familiares y recomendados.

Este tipo de reclutamiento consiste en solicitar a los actuales trabajadores que nos conecte con personas que ellos conozcan; sin embargo al recurrir a las recomendaciones se hace necesario utilizar un buen sistema de investigación del candidato recomendado procurando que todo el proceso se realice de una manera imparcial y despersonalizada; es decir sin que intervengan las personas que lo recomiendan, esto con el objetivo de no caer en la práctica del compadrazgo o dando solo preferencia a los parientes. Si se cumple con esta condición este método puede ser una de las mejores fuentes para reclutar personal en las empresas.

C) Archivo o cartera de personal.

Se trata de consultar el conjunto de solicitudes y currículos de los candidatos que con anterioridad hayan acudido a la empresa y que en determinado momento se haya eliminado el puesto, por ende, el prospecto no pudo ser admitido, pero que en otra circunstancia nos pueda ser útil.

D) Sindicato.

Suele constituir la principal fuente de reclutamiento para las empresas donde existe.

De acuerdo con el artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo, la requisición al sindicato deberá comprender

- Los requisitos que debe reunir el candidato.
- La fijación de un plazo, dentro del cual el sindicato deberá cubrir la vacante, y la fijación de que, si no lo hace, la empresa podrá cubrirla, con la condición de que el trabajador se sindicalice.

- La determinación de que el sindicato presentara dos o mas candidatos, para poder seleccionar entre ellos.
- El convenio de que, tan pronto como el candidato no llenara los requisitos, deba abandonar el puesto (antes aun de que termine el período de prueba) y presentar otro, o bien que la empresa lo cubra, con el requisito de sindicalización.
- De ser posible, que el sindicato conozca los trámites de selección (pruebas, entrevistas).

2.2.2.- Fuentes externas

Sánchez (1997), menciona que las fuentes externas de reclutamiento, comparadas con las internas podemos decir que cuantitativamente son mas numerosas, cualitativamente son mas inciertas lo que hace aconsejable que su utilización sea complementaria.

A) Bolsas de trabajo

En la mayoría de los casos sus servicios son gratuitos y editan un boletín semanal o quincenal con el resumen de las vacantes de empleo, señalando los requisitos, como el sueldo que ofrecen, nivel escolar y experiencia del candidato. Estas únicamente ponen en contacto al solicitante con la empresa, sin someterlo a ninguna clase de prueba o de verificación de referencias, dejándole a la empresa la labor de selección (Orozco,1980).

B) Instituciones Profesionales y Educativas

Este tipo de reclutamiento normalmente está reservado a puestos de alto nivel o muy específicos y concretos. Se puede acudir a ellos mediante oferta dirigida a través de anuncios, o bolsa de trabajo. Su misión es informar las demandas de empleo a los egresados y a aquellas personas recientemente tituladas que buscan emplearse.

C) Agencias de colocación

Las agencias de colocación disponen de un bagaje muy amplio de personas que desean encontrar trabajo, estas a petición de la empresa pueden someter a sus candidatos a todo el proceso de selección de personal presentándolo a consideración de la empresa, junto con los resultados de las pruebas a las que fue sometido. Este tipo de reclutamiento tiene como ventajas: la empresa cliente se mantiene en el anonimato, se amplía la zona de reclutamiento, se ahorra tiempo y personal; si bien tiene como inconvenientes que los servicios son costosos (Peña,2000)

D) La puerta de la calle

Este tipo de reclutamiento hace referencia a las solicitudes presentadas o enviadas por personas que se dirigen espontáneamente a la empresa, atraídos muchas veces por el prestigio de la empresa. La irregularidad con que se reciben estas ofertas, la variedad de solicitudes, en el que no coincida la oferta con la necesidad que en ese momento tiene la empresa, hace conveniente la clasificación y orientación de las mismas para no desaprovechar un potencial importante de reclutamiento (Orozco, 1980).

La imagen de la empresa se ve favorecida si se da una respuesta a estos candidatos espontáneos, bien agradeciendo su oferta y que se les tendrá en cuenta en su momento. De esta forma se hace una selección previa de los candidatos desechando los que no interesen y archivando las ofertas de aquellos que tengan más posibilidades en un futuro más o menos próximo.

En muchas ocasiones la empresa tiene que decidir a que fuentes dirigirse, para lo cual debe conocer a fondo los beneficios y limitaciones que las fuentes internas y externas le pueden acarrear (Véase el cuadro 1).

2.3.- Medios de reclutamiento

El siguiente paso es cómo se van a buscar esos candidatos; es decir escoger aquellos medios para que se pueda transmitir la oferta /necesidad de modo tal que llegue e interese a una amplia muestra de candidatos potenciales. En la actualidad contamos con una amplia gama de medios que nos permiten establecer una comunicación con las fuentes. Las principales por su uso y efectividad son: anuncios en periódico o prensa, juntas de intercambio, ferias de empleo y folletos.

A) Anuncios en periódico o prensa

Constituye el medio de reclutamiento más frecuentemente utilizado y el de mayor rentabilidad, ha habido un incremento tal que diversos medios de prensa dedican secciones especializadas para su inserción.

Es muy conveniente que en el texto de dichos anuncios se haga una descripción de los requisitos necesarios en el candidato para el puesto de que se trate, hacer una breve descripción del puesto vacante, así como del sueldo y prestaciones que ofrecen; con ello se filtrarán solo las personas adecuadas. Detalles como la edad, el estado civil, los idiomas, la experiencia o los conocimientos que comúnmente suele integrar un perfil de puesto y del candidato. Así mismo, debe detallarse con toda claridad a qué horas, con quién y en qué lugar deben acudir los posibles candidatos a la entrevista y si se prefiere que hagan cita por teléfono (Orozco,1980).

B) Juntas de intercambio

Este tipo de reclutamiento se realiza por el intercambio de personal entre empresas en las que ya existe previamente un convenio. Generalmente se reúnen una vez al mes, un grupo de 15 a 20 empresas, ahí cada institución afiliada expone el número y tipo de vacantes que se generaron en ese período pidiendo ayuda a las demás para la cobertura de sus vacantes. En la junta se determina que empresa puede recomendar, sugerir o simplemente enviar personas que no pudieron ocupar por políticas de edad, parentesco con los actuales trabajadores, etc; o bien personal que tienen que reajustar por reducción de trabajo.

C) Ferias de empleo

Este tipo de eventos son organizados por los diferentes municipios y delegaciones; los cuales ya cuentan con una fecha específica en la que invitan a algunas empresas para que recluten personal. Normalmente se instala un módulo representativo de la empresa; ahí se exponen el tipo de vacantes a cubrir, a las personas interesadas en tales vacantes, se les invita a llenar una solicitud o a dejar un currículum; notificándoles que posteriormente se pondrán en contacto con ellos. En algunas ocasiones se les realiza una entrevista corta a aquellos candidatos que cubran con los requisitos mínimos del puesto.

D) Folletos

Ciertas empresas editan folletos y los distribuyen señalando las posibilidades de empleo en esa empresa, las actividades de la misma, los artículos, servicios y beneficios que ofrece (Orozco,1980).

De las fuentes internas o externas de reclutamiento vamos a obtener respuestas de diferentes candidatos a nuestra solicitud de cubrir un puesto de trabajo. Aunque el puesto de trabajo este perfectamente delimitado y especificado nos podemos encontrar, en el mejor de los casos, con una cierta variedad de respuestas y con distintas circunstancias que concurren en cada uno de los candidatos que nos obligan a realizar una **preselección** de estos a través de una serie de tareas a realizar.

- Clasificar a los candidatos en tres grupos:
 - Los que cumplen los requisitos: por lo que pasan a la selección.
 - Los que no responden a la mayor parte de las exigencias: por lo que no serán considerados.
 - A los que les faltan datos o información: por lo que se mantendrán en reserva.

- Respuesta a todos los candidatos:
 - A los que cumplen con los requisitos, para proceder a citarlos y así no retardar el proceso de selección.

- A los que no se adecuan, para evitar falsas expectativas, poder contar con su colaboración en futuras ocasiones y salvaguardar la imagen de la empresa; ya que el responder a estas personas es en atención al mandarnos su oferta. En este sentido puede ser aconsejable indicar que sus características podrían ser de interés para otros puestos en futuras selecciones.

Cuadro 1.- Ventajas y Desventajas de las Fuentes de Reclutamiento

FUENTES DE RECLUTAMIENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez para detectar a los candidatos. • Premian la ambición y empuje del trabajador. • Crean una mejor actitud hacia el trabajador estimulando una sana competencia. • El costo es menor 	<ul style="list-style-type: none"> • Impiden la obtención de nuevos puntos de vista de las personas que provienen de lugares ajenos a la empresa. • Conflicto de intereses entre jefes y subordinados: Actitudes negativas para bloquear las oportunidades de crecimiento. • Frustración y desinterés en otros empleados para aspirar a un puesto mejor.
EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Los candidatos que acceden al reclutamiento están ya preseleccionados. • Eliminan los movimientos excesivos del personal actual. • Proporcionan personal “no viciado” con las practicas comunes de la empresa si no mas bien con nuevas ideas de utilidad. • Pueden reducir los costos de entrenamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ocasionar situaciones incomodas por posibles recomendaciones y presiones en la selección. • Nos ofrece personal que deberá familiarizarse con las formas de operación de la empresa. • Limitan las posibilidades de ascenso del personal actual. • Su costo es mas elevado.

CAPITULO III

**EL PROCESO
DE SELECCION**

CAPITULO III

EL PROCESO DE SELECCION

3.1.- Definición de selección

Una vez realizada la preselección de candidatos se inicia la selección, entendida como el proceso mediante el cual se elige en la forma más objetiva a la persona que entre varios sujetos resulta ser el más apto por sus características y conocimientos para satisfacer los requerimientos de un puesto y de la organización (Frias, 2000).

Así, la selección pasa a ser configurada como un proceso de comparación y decisión que consta de una serie de pasos definidos y ordenados cronológicamente y que solo al fin de ellos se podrán obtener los datos necesarios para elegir a la persona más apta para desempeñar el puesto (Orozco, 1980).

La selección del personal más apto para cada puesto de trabajo es un deseo común de todos los mandos directivos y de la línea de supervisión, porque es muy importante disponer de personal físicamente apto y profesionalmente preparado. Son estas dos condiciones indispensables para la buena gestión de los equipos de trabajo (Rodellar, 1988).

De aquí surge lo que se conoce como el reclutamiento y la selección de personal (los cuales se pueden considerar como dos fases de un mismo paso); sin embargo, para los efectos de este reporte podemos decir que es el proceso mediante el cual se busca, se obtiene y elige al candidato dentro del total de aspirantes, que más se acerquen a los requisitos demandados por el puesto a cubrir.

2.1.1.- Proceso de Selección de Personal

En seguida se hará mención de las técnicas utilizadas y los pasos que establecen un programa de reclutamiento y selección de personal y en que consisten cada uno de ellos.

A) Requisición de personal

Dado que el reclutamiento es una función encomendada al departamento de Recursos Humanos, el primer paso es que el departamento donde se presenta la plaza vacante, lo comunique a dicho departamento. Esta comunicación se llama requisición de personal, es un formato estandarizado con el que deben contar y conocer todos los departamentos para hacer sus solicitudes de personal.

De acuerdo con Borda (2002), el contenido mínimo de la requisición es el siguiente:

- Departamento solicitante
- Nombre del puesto
- Numero de plazas requeridas
- Motivo por el que solicita: Renuncia, despido, incapacidad, fallecimiento, creación de plaza o creación de puesto.
- Duración de la vacante: Definitiva o temporal; si es temporal especificar el tiempo que estará vacante, anotando el nombre de la persona a quien suplirá.
- Fecha de inicio y termino de la vacante.
- Tipo de jornada y horarios.
- Si se trata de un puesto-tipo anotar la descripción, experiencia y características deseables del puesto.
- Lugar y fecha de la requisición.
- Nombre y firma de quien solicita.

También menciona que una requisición de personal no incluye la descripción ni la especificación del puesto dado que Recursos Humanos cuenta ya con esa información.

Todo esto, sin olvidar que dicho formato debe contener la firma de previa autorización de que la vacante se encuentra autorizada en plantilla y sólo así dará comienzo el proceso de reclutamiento.

B) Recepción de solicitantes

Implica comenzar a recibir de entre todos los candidatos que acudieron durante el reclutamiento a los que más se acercan a los requisitos demandados por el puesto a cubrir.

C) Entrevista Preliminar

Es la evaluación inicial del candidato, proporciona una impresión general del individuo. Sirve para decidir si reúne las condiciones y cualidades que justifican un examen más detenido (Schultz, 1991)

Este tipo de entrevista puede abordarse a través de la toma de llamados telefónicos, con el objetivo de detectar en los candidatos algún argumento que se oponga a la proposición de trabajo.

D) Solicitud de Empleo

Como técnica administrativa y de selección, los aprobados en la entrevista preliminar llenan una solicitud que aporta información pormenorizada sobre los más diversos temas: desde los datos biográficos normales (nombre, domicilio, sexo, estado civil, educación trabajo, experiencia militar y dependientes) hasta datos de carácter más personal: situación económica, antecedentes criminales y pasatiempos (Blanco,1993).

Todos los puntos importantes de la solicitud han de ser correlacionados con una medida posterior del rendimiento; por ejemplo, si se conoce la situación económica o matrimonial del candidato, es más probable contar con una pista de su estabilidad emocional y su responsabilidad.

Por último, en una empresa que tiene que admitir personal de diferentes especialidades y categorías es muy importante tener distintas solicitudes de admisión, por ejemplo, para personal técnico, administrativo, peonaje, etc.

E) Pruebas de Preselección

Este tipo de pruebas nos aportan valores cuantitativos de los conocimientos adquiridos, el nivel de dominio de las tareas del puesto y en cierto modo de la experiencia con la que cuenta el aspirante (Sánchez, 1997).

La realización de este tipo de pruebas de trabajo la hace habitualmente el futuro jefe inmediato. En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección, es recomendable tener una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas. A este paso también se le denomina prueba práctica (Arias, 1986).

Según Blanco (1993), para muchas tareas administrativas y determinados oficios las pruebas de preselección son ineludibles, para los que existen fuera de la empresa, centros de formación específicamente para dichas tareas.

Cabe destacar que principalmente para puestos directivos se hace uso de los ejercicios situacionales de simulación (estudio de casos, juego de roles), que tratan de medir el comportamiento del candidato en situaciones parecidas a las que se encontrarán en la realidad concreta del trabajo valorándose la aptitud, reacción, desenvolvimiento, conocimientos y experiencia ([www.imageninstitucional.com/assessment center](http://www.imageninstitucional.com/assessment-center)).

Como se hizo mención en el capítulo I, una de las metodologías utilizadas para evaluar este tipo de puestos es el Assessment center, la cual se fundamenta en la aplicación de dinámicas de grupo o individuales en donde los participantes son observados, registrados y clasificados de acuerdo a descripciones del comportamiento esperado para un buen rendimiento en el puesto para el que se evalúan.

F) Entrevista Profunda

Es la etapa de mayor importancia en un programa de selección; a la vez es la que más tiempo toma. No obstante, hay que tener presente que sólo los aspirantes que han sobrevivido a las etapas anteriores, llegarán a la entrevista profunda.

Según Sánchez (1997) y Rodríguez (1998), la entrevista llevada al plano de la selección, es una conversación personal y directa, cara a cara, entre el entrevistador y el entrevistado. El primero trata de reunir información para evaluar la capacidad del candidato y su proyección futura para desempeñar el puesto de trabajo; también proporciona información acerca del puesto de trabajo y de la empresa. Por su parte, el entrevistado proporciona información acerca de él y sus servicios. Al mismo tiempo evalúa el puesto y la empresa en relación con sus intereses personales.

Por consiguiente este flujo comunicativo es un flujo bidireccional de información, de aceptación y rechazo que influye directamente en el objetivo final: la contratación.

Esta breve introducción da justificada cuenta de que se dedique a esta técnica el siguiente espacio:

Según Morgan y Coger (1981; citado en Peña,2000), es deber del entrevistador conocer perfectamente los requisitos del trabajo que se va a desempeñar desde habilidades específicas, características físicas y de personalidad que favorezcan el desempeño de la persona en el puesto, hasta el nivel de salario, tipo de capacitación, carrera de avance, etc., posteriormente se hace una revisión de su trayectoria laboral por medio de su currículo y finalmente, se retoma toda la información y se procede a elaborar un listado de preguntas que variarán dependiendo del puesto e historia del candidato para posteriormente iniciar la entrevista.

De acuerdo a lo anterior y retomando nuevamente lo mencionado en el capítulo I, la evaluación de competencias personales es una alternativa que establece los conocimientos y habilidades para conocer el desempeño actual y el desempeño ideal de los candidatos, permitiendo adecuar conductas requeridas para puestos con mayor responsabilidad y desarrollo.

Fases de la Entrevista:

Para Orozco (1980), la entrevista de selección puede esquematizarse en seis fases:

- 1.- Presentación personal del entrevistador y bienvenida a las instalaciones de la empresa.
- 2.- Comienzo de la charla
- 3.- Obtención de información pertinente a la entrevista
- 4.- Provisión al aspirante de información acerca de la empresa y el trabajo.
- 5.- Respuestas a las preguntas del aspirante.
- 6.- Conclusión de la entrevista.

1.- Presentación y bienvenida

Se sugiere comenzar con la presentación del entrevistador al aspirante dando una bienvenida calurosa y sincera. El entrevistador debe reconocer la necesidad de establecer una buena empatía con el aspirante desde el comienzo, mostrándose sinceramente interesado en lo que el aspirante tiene que decir. Debe ser cordial y amistoso al mismo tiempo que se mantiene pragmático, haciéndole saber al candidato por sus modales que no pretende ser crítico, imponer morales o juzgar.

Como se ha señalado, es muy importante que el entrevistador adquiera el hábito de saludar y dar la bienvenida al aspirante, ya que muchas veces es comprensible que el exceso de trabajo, el haber realizado o tener entrevistas por atender, ocasione en él una actitud de disgusto, y al mismo tiempo provoque en el aspirante cierta incomodidad que probablemente le limite a presentarse tal y como es.

2.- Comienzo de la charla

Como un medio de establecer empatía, se sugieren unos cuantos minutos de charla sobre un tema no pertinente y neutral con el propósito de relajar y sosegar al aspirante. Sin embargo, las etapas 1 y 2 no deben llevar más de tres o cuatro minutos.

3.- Obtención de información

Durante esta fase es necesario explorar tres categorías: experiencia en el trabajo, antecedentes escolares, y factores personales directamente relacionados con el puesto

- Se sugiere comenzar con la exploración de su actual trabajo. Si no está empleado, comenzar con su trabajo más reciente y seguir hacia atrás. No es aconsejable saltar durante la entrevista de un trabajo a otro.

- Una vez sondeados los puestos del aspirante, hay que hacer un repaso de sus antecedentes escolares; analizando si ha sido continuo durante sus estudios y su duración, relación con figuras de autoridad, necesidades de reconocimiento, relaciones entre sus intereses vocacionales y actividades que ha ido desempeñando.

Aquí es donde se puede obtener información más profunda y comprensiva acerca del aspirante en áreas tan vitales como aquellas donde él cree se hallan sus fuerzas, sus necesidades de proyección, su vida profesional y sus metas y objetivos personales. Un conocimiento y entendimiento completos de estos factores personales son con frecuencia de crítica importancia en la selección y colocación eficaces del personal. Ellos facultan al aspirante capacitado para ser asignado a un puesto en el cual podrá hacer una contribución sustancial a la empresa, y al mismo tiempo obtener un alto grado de satisfacción personal en el trabajo (Orozco, 1980).

- Por último, debe darse al aspirante la oportunidad de ofrecer cualquier información que él considere pertinente y que pueda no haber sido discutida.

4.- Descripción de la empresa y del puesto

El entrevistador debe proporcionar al aspirante toda la información necesaria respecto de la empresa y el puesto de trabajo; explicando con exactitud los aspectos positivos y negativos del mismo, si ocasiona trabajo nocturno o en el fin de semana, o si se requiere viajar. En este punto se discute generalmente el salario.

En muchos casos es aconsejable mostrar el trabajo al aspirante antes de tomar una decisión de selección; una demostración de lo que se trata el puesto con frecuencia vale por mil palabras de explicación.

Por lo tanto, el entrevistador debe estar convencido, de que el aspirante es verdaderamente capacitado para el puesto disponible, y el aspirante tiene que sentir que la empresa y el puesto satisfacen sus metas y necesidades profesionales. Si el entrevistador no se convence, puede extender una invitación al aspirante para que lo piense y regrese en una fecha posterior si lo desea.

5.- Respuestas a las preguntas del aspirante

Probablemente el aspirante tenga algunas preguntas que quisiera le fueran contestadas por el entrevistador: temas como las normas de la empresa en cuanto a aumento de salario, la posible existencia de programas de reembolso de gastos de enseñanza y los beneficios claves de los empleados.

6.- Conclusión de la entrevista

Se concluye la entrevista cuando el entrevistador considera que todas sus preguntas se han contestado satisfactoriamente y el candidato ha obtenido respuestas a sus preguntas. El entrevistador debe expresar al aspirante su reconocimiento por el tiempo que ha otorgado a la empresa. Así mismo, debe informar al aspirante acerca del procedimiento por el cual la empresa llega a su decisión de selección.

Para la mayoría de los puestos de nivel bajo, especialmente cuando se ha entrevistado a muchos aspirantes, es apropiado decirle al aspirante que la empresa evaluará cuidadosamente sus capacidades y las comparará con las de otros candidatos. Si sus antecedentes son los que más se acercan a los requisitos de la compañía, se le notificara en la debida forma. Es una buena costumbre dar al aspirante alguna fecha, por ejemplo, de cuatro a cinco días y decirle que si pasado ese tiempo no ha tenido noticias, debe suponer que se ha escogido a otro candidato.

A un candidato que ha aspirado a un puesto de nivel mas alto, se le debe decir que se le notifico de la decisión de la organización ya sea positiva o negativa, también dentro de un periodo especificado de tiempo.

Es importante hacer hincapié en un punto estratégico. Si el entrevistador esta seguro de que el aspirante es incapacitado, la entrevista debe abreviarse.

En suma, la entrevista como tal técnica, requiere habilidad y mucha práctica, el buen entrevistador no se improvisa.

Según Kast y James (1990; citado en Zamudio, 1998), la entrevista exige del aplicador un repertorio de habilidades especializadas, que solo se adquieren mediante una adecuada capacitación y práctica.

Debido al importante papel que desempeña la entrevista en el proceso de selección, es necesario adoptar un enfoque más realista, lo cual significa hacer el mejor uso posible de ella, cualquier persona que pueda tener responsabilidades en la selección de personal necesita ser capacitada.

G) Exámenes Psicológicos

Por otra parte, pretender abarcar el mundo interior de una persona con la entrevista es utópico, pues es posible que algunas personas no deseen abordar temas que se refieran a su ámbito privado o bien no sepan expresar con la suficiente claridad sus propios sentimientos, actitudes, opiniones, percepciones, etc.

En un intento de superar estas dificultades los psicólogos suelen usar los tests psicológicos.

Así pues, un test psicológico es un instrumento objetivo y estandarizado, que ha sido diseñado para medir de forma indirecta determinados aspectos del comportamiento que difieren de unas personas a otras y que no se pueden observar directamente, tales como características de personalidad, aptitudes, habilidades, conocimientos, intereses, estados de ánimo y otros aspectos similares. En este sentido, el empleo de los tests psicológicos en las organizaciones cumple un doble objetivo: por una parte, diagnosticar la calidad, grado o cuantía de alguno de esos factores en las personas, al compararlos con una muestra seleccionada para realizar el test y, por otra, predecir sus comportamientos futuros a partir de las puntuaciones obtenidas en el test. Para que lo anterior sea posible es necesario que las pruebas reúnan tres requisitos básicos: fiabilidad, validez y uniformidad en cuanto a los procedimientos de aplicación (fundamentalmente instrucciones de cumplimiento y condiciones ambientales) y en cuanto a la puntuación del test (Rodríguez, 1998).

Según Blum (1983; citado en Peña, 2000), una de las pruebas que mayor uso tienen son las de lápiz y papel, en estas, el sujeto recibe un cuadernillo o folleto que contiene las preguntas y una hoja donde marca sus respuestas. Generalmente la calificación se hace manualmente y cuando se examina a un número grande de personal dicha tarea resulta muy tardada, es por ello, que dichas pruebas, están siendo desplazadas por aquellas que se aplican por medio de un video y se califican con la ayuda de una computadora, estas pruebas son proporcionadas en su mayoría por consultorías norteamericanas y brindan la ventaja de evaluar a grandes cantidades de candidatos de cualquier nivel en poco tiempo y menos dinero, además de que pueden aplicarse por cualquier persona que no necesariamente este relacionada con el área de Recursos Humanos.

En este sentido, si el responsable de la selección de personal no está capacitado en el manejo de las pruebas psicológicas, por ética profesional no debe hacerlo; mucho menos abusar de ellos hasta el punto de tomar decisiones basadas en datos obtenidos a través de ellos.

De acuerdo a lo anterior, Zamudio (1998), destaca de manera general, que las pruebas psicológicas deben ser construidas, aplicadas e interpretadas por personas profesionales, como lo es el psicólogo y que, como tal, es el indicado para cuestionar los instrumentos que utiliza en su práctica profesional, así mismo también debe tratar de estar al tanto de los inconvenientes que va encontrando en los mismos, esto es para hacer un mejor uso de ellos y sobre todo para aprovechar al máximo sus resultados.

Con lo anterior se pretende señalar que es muy importante tener conocimientos de la manera adecuada de elaborar los reportes psicométricos y la integración de todos los datos obtenidos en el proceso de selección de personal.

H) Opinión del jefe inmediato

Después de haber evaluado comparativamente los requisitos del puesto y las características específicas de los candidatos, la persona encargada de la selección debe presentar esta información al jefe inmediato, al jefe del departamento para compartir sus opiniones acerca de los candidatos que se están considerando.

I) Estudio socioeconómico

Según Arias (1986), en esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista de selección. Así mismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por compañeros de estudio, de trabajo y jefes inmediatos.

Las áreas que se exploran en el estudio socioeconómico son:

1.- Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes personales, pasatiempos, intereses.

2.- Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación de cada uno de los integrantes de la familia.

3.- Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento.

4.- Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos.

Es importante mencionar que dependiendo de la política particular de cada empresa, esta fase queda reservada a una trabajadora social, a un agente de investigación o a una rutina establecida.

Por otro lado, en lo que respecta a la verificación de referencias de empleo, Stanton (1990; citado en de la Cruz, 2002), menciona que hay algunos métodos que se han usado durante años para obtener este tipo de información: verificar las referencias en persona, por correo o por teléfono.

En persona: Es probable que la mejor manera de verificar las referencias de un aspirante es hacer una visita personal a su empleo anterior. No se recomienda esta técnica cuando se trata de llenar vacantes de bajo nivel, sin embargo, será útil cuando se trate de verificar referencias de candidatos de mayor responsabilidad, administrativos y ejecutivos. Las desventajas que supone este método, es el hecho de que muchos de los ex jefes directos del aspirante, no dispongan del tiempo o el interés necesario para dar una entrevista al encargado de personal, y el costo monetario y de tiempo que implica llevarla a cabo.

Por correo: Este método consiste en enviar una carta a la antigua empresa del aspirante. No se recomienda esta técnica, ya que el enviar una carta de referencia constituye un procedimiento largo; para cuando llegue la respuesta, pueden haber transcurrido varios días. En ese tiempo, el aspirante pudo haberse cansado de esperar respuesta y haber aceptado empleo en otra parte.

Por teléfono: Hacer uso del teléfono es la estrategia más útil en la verificación de referencias. Resulta un método inmediato de obtener información sobre una o varias referencias; además de que es relativamente barato. Antes de realizar este tipo de verificación se debe determinar, ¿con quién se debe establecer contacto para obtener la información que se necesita?; sin duda, la persona con quien se debe hablar es el jefe inmediato. Es recomendable que el entrevistador tenga a la mano las preguntas a realizar, mismas que deben ser claves y críticas para que obtenga respuestas precisas. El realizar las preguntas en un orden rápido y consecutivo, proporciona la ventaja de que el entrevistado no tiene suficiente tiempo para inventar o fabricar respuestas, si es que estuviera dispuesto a hacerlo. Cabe destacar que aunque se recomienda tener un orden establecido de las preguntas, el entrevistador debe ser relativamente flexible en su acercamiento; teniendo presente que la verificación telefónica es realmente una entrevista y como tal requiere de la adaptabilidad del entrevistador.

J) Examen médico

Una vez aceptado el candidato en la etapa del estudio socioeconómico, se procede a realizar el examen médico. Lo más frecuente es realizarlo al final del proceso selectivo por su alto costo. Con dicho estudio se pretende investigar si el candidato desde el punto de vista psicofísico es apto para desempeñar el puesto de trabajo. La rigidez o flexibilidad con que son valorados ciertos factores va a estar en función de las características del puesto de trabajo a ocupar; ya que hay trabajos que no precisan exigencias especiales, otros, sin embargo, precisan que las personas tengan unas aptitudes físicas específicas (cierta agudeza visual y auditiva o una determinada constitución física) (Sánchez, 1997).

Según Arias (1986), el examen médico debe ser financiado por cada organización y deberá ser llevado a cabo por un médico especializado en medicina del trabajo, con conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el trabajador, y los posibles agentes nocivos a los que estará expuesto. El examen comprende un interrogatorio y una exploración física,

deberá ir acompañada de varios estudios de laboratorio y de rayos X para confirmar el estado de salud del candidato. Los resultados son estrictamente confidenciales y solo se comunican al área de selección.

En base a los parámetros anteriores, Peña (2000), es necesario rechazar a un candidato cuando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional de modo que se perjudique más su salud o la de aquellos relacionados con él o la empresa en sí.

K) Decisión final

Con la información obtenida en cada una de las fases anteriores del proceso de selección; es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro trabajador, ya que será con ellos con quienes trabajará directamente. En la mayoría de los casos, el área de reclutamiento y selección de personal desempeña un papel de asesor en dicha decisión final (Arias,1986).

Una vez tomada la decisión final se hace la **notificación al candidato elegido**.

Al decidir contratar a alguien , muchos encargados del proceso envían inmediatamente cartas de rechazo a los que no fueron elegidos. Esto es un error, ya que estas no deben mandarse sino hasta que a la persona elegida se le haya hecho la oferta y la haya aceptado. Es posible que la persona elegida ya haya aceptado otro trabajo, o que no le haya parecido aceptable el sueldo que se le ofrece. En este caso habrá que elegir otro aspirante, resultando muy desagradable tener que volver a negociar con el segundo candidato después de haberlo rechazado (Arthur, 1987; citado en Borda ,2002).

De hecho, existen una serie de razones para sugerir que nunca se le comunique al aspirante la razón de su rechazo. Es con frecuencia penoso, dar al aspirante la verdadera razón de su rechazo. Algunos aspirantes son hostiles o agresivos, otros tienen tendencias antisociales o rasgos de conducta altamente negativos. Muchos aspirantes tienen preparadas excusas y racionalizaciones para explicar estos registros inaceptables. Por tanto, nunca se rechaza a un aspirante; en su lugar, se le hace saber que no se cumple con todos los requisitos necesarios para el puesto y que otro candidato se aproximó más a las capacidades deseadas (de la Cruz,2002).

L) Contratación

Esta etapa formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa (Grados, 1988).

M) Inducción

Una vez contratada la persona, le sigue un proceso de socialización a veces llamado también inducción, el cual consiste en introducir a la persona en el ambiente de la empresa proporcionándole toda la información sobre su historia, metas, objetivos, normas, políticas y procedimientos que la caracterizan; a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y los propósitos de la empresa (Frías, 2000).

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinados por el tipo de empresa que se trate y las actividades que realice; si embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la empresa, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc., que se encuentran contenidos en el llamado *Manual de Bienvenida* entregado a cada nuevo trabajador (Arias, 1986).

La participación del psicólogo en el proceso de inducción le permite manejar aspectos motivacionales (Chiavenato, 1994).

Cabe destacar que la cantidad y complejidad de los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento y selección de personal, será variable de empresa a empresa, así como de puesto a puesto; ya que no podemos pensar que una empresa pequeña aspire a realizar este proceso en forma tan rigurosa como una empresa grande; debido principalmente a los costos y recursos requeridos para ello.

Como se puede ver el proceso de reclutamiento y selección de personal, requiere que aquel que lo realice cuente con ciertas habilidades para lograr la acertada decisión de quien es aceptado y quien no. Implica una gran responsabilidad colocar a la persona adecuada en el puesto de trabajo que más convenga a sus características personales y que al mismo tiempo le permita un desarrollo personal y productivo en la empresa. Siendo así la profesión del psicólogo la interesada en realizar esta tarea, gracias a su participación en las organizaciones.

CAPITULO IV

**LA FUNCION DEL PSICÓLOGO EN EL
AREA DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL DENTRO DE
UNA EMPRESA MANUFACTURERA
DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE
ENVASES DE VIDRIO Y PLASTICO**

CAPITULO IV

LA FUNCION DEL PSICÓLOGO EN EL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DENTRO DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE ENVASES DE VIDRIO Y PLASTICO

4.1.- Antecedentes Históricos de la Empresa

Esta empresa fue fundada en el año de 1952 aproximadamente, con el propósito de ofrecer envases de vidrio a la industria cosmética, quien era su único cliente en ese momento.

Posteriormente en 1954, esta empresa se traslada a la zona de Naucalpan en busca de mayores oportunidades de desarrollo en el mercado. Cambiando de razón social en 1964 y al mismo tiempo deja su sistema artesanal, adoptando los beneficios ofrecidos por la tecnología industrial.

En 1973 se fusiona con una empresa dedicada específicamente a la producción de envases de plástico por el sistema de inyección soplado.

En 1986 la empresa cambia nuevamente de razón social comenzando a exportar su producción.

En 1998 se crea dentro de la empresa un taller dedicado a la elaboración de artesanías finas en cristal soplado.

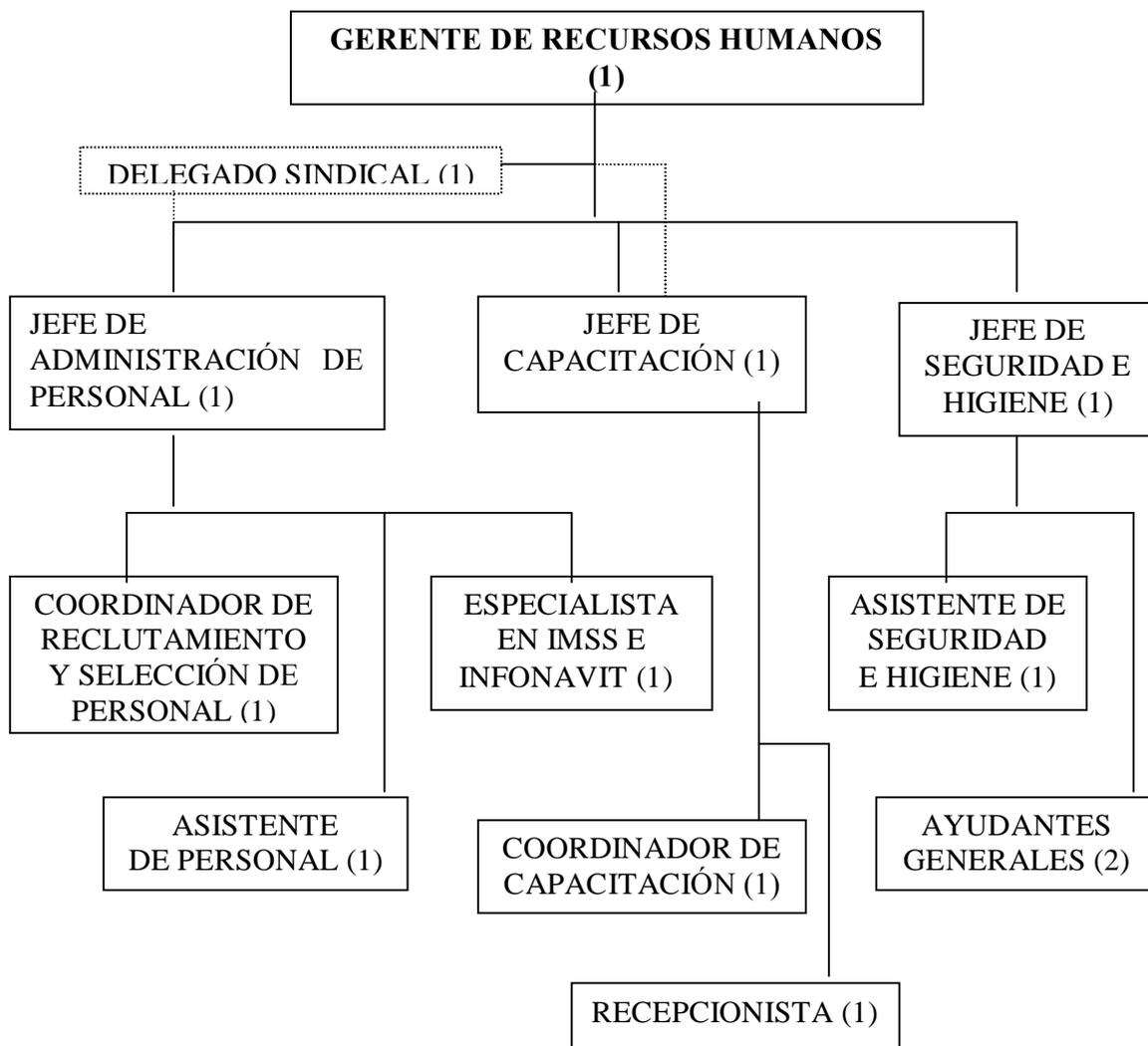
Actualmente esta empresa es considerada como un grupo manufacturero dedicado a la elaboración de envases, conformado por tres diferentes giros comerciales: vidrio, plástico y artesanías en cristal soplado; teniendo como principales clientes a las empresas cosméticas, farmacéuticas, vinícolas y alimenticias.

Cabe mencionar que la empresa está integrada por más de 1000 trabajadores integrados por personal sindicalizado, empleados semanales y empleados quincenales.

4.2.- Estructura Organizacional del Departamento de Recursos Humanos

Dentro del organigrama general, existe la gerencia de Recursos Humanos, la cual se encarga de todo lo relacionado con Reclutamiento y Selección, Capacitación, Seguridad e Higiene, Especialista en IMSS e Infonavit y Administración de personal.

El área de Recursos Humanos está integrada por trece personas distribuidas de la siguiente manera:



4.3.- Función y Responsabilidades Básicas del Psicólogo en el Área de Reclutamiento y Selección de Personal

Para los fines del presente trabajo solamente se describirán las funciones que desempeña el psicólogo como Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal, así como los lineamientos a seguir para colocar a los candidatos que aspiran a formar parte de esta organización.

El Coordinador de Reclutamiento y Selección tiene como objetivo cubrir una vacante, eligiendo al candidato con la información y habilidades necesarias para desempeñar el trabajo, y al mismo tiempo aprenda y genere una estabilidad acorde a las circunstancias y necesidades de la empresa.

Dentro de las funciones que desempeña destacan:

1.- Reclutamiento y Selección de Personal a nivel de :

- a) **Personal semanal sindicalizado:** Comprende a aquellos trabajadores que se rigen bajo un contrato colectivo y su forma de pago es semanal. Dentro de este grupo se ubican los ayudantes generales (seleccionadores, empacadores, pasadores, auxiliares de almacén, entre otros).
- b) **Personal semanal empleado:** Aquellos que su contrato de trabajo es individual y su forma de pago es semanal. Esta categoría comprende a los empleados que ocupan puestos especializados, es decir puestos que requieren de información y habilidades muy específicas para ejecutar un trabajo (montacarguistas, operadores de maquinas de inyección, torneros, homeros, fresadores, electromecánicos, etc.).
- c) **Personal quincenal:** Es aquel que se rige por un contrato individual y su forma de pago es quincenal. Esta categoría comprende al personal administrativo (secretarias, facturistas, jefes, asistentes).
- d) **Becarios:** Estudiantes o egresados de una escuela que fueron aceptados en la empresa para realizar sus practicas profesionales por un periodo no necesariamente determinado.

2.- Realizar la entrevista profunda a este tipo de personal dándole seguimiento y resguardo a la solicitud de empleo para comprobar que los candidatos cuentan con la información necesaria para ocupar los puestos vacantes.

3.- Apoyar las actividades de contratación tales como: Solicitar y revisar la documentación requerida al nuevo trabajador para ingresar a la empresa.

4.- Apoyar en el llenado de formatos para la elaboración de nóminas y trámites ante el IMSS.

5.- Manejar y actualizar los expedientes del personal de nuevo ingreso.

6.- Elaborar los registros de control de asistencia y plantillas.

7.- Localizar y contactar fuentes de reclutamiento, así como la asistencia periódica a juntas de intercambio y depuración de cartera.

8.- Aplicar y calificar exámenes psicométricos.

9.- Impartir cursos de inducción a todo el personal.

Una vez mencionadas las actividades generales que realiza el psicólogo, se describirá detalladamente cada uno de los pasos que integran el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal utilizado en esta empresa manufacturera.

Para dar inicio con el procedimiento se necesita tener una vacante, es decir un puesto desocupado por no existir el titular del mismo, tomando en cuenta la plantilla de personal autorizada.

De aquí la importancia de identificar las causas por las que se origina una vacante.

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

Promoción interna: Cuando se le da oportunidad a un empleado de ocupar un puesto superior dejando desocupado el suyo.

Eventualidad: Por incapacidad temporal o permanente del empleado y cuando las actividades de la organización requieren 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 del Trabajo.

Seguida de una vacante es indispensable tener la requisición de personal (Anexo 1), firmada y autorizada canalizándola al Coordinador de Reclutamiento y Selección.

Cuando la vacante se encuentra autorizada en plantilla, la requisición debe ser autorizada por el gerente responsable del área. En el caso de tratarse de un puesto de nueva creación o de requerir personal fuera de plantilla, esta debe ir autorizada por el Vicepresidente y por el Director General.

En el caso específico del personal sindicalizado, el Jefe de Administración de Personal debe informar al Coordinador de Reclutamiento y Selección de las vacantes existentes en la plantilla.

Una vez que el Coordinador de Reclutamiento y Selección tenga la requisición autorizada y conozca los puestos vacantes, comenzara el proceso de Reclutamiento con el objetivo de atraer candidatos por medio de:

- a) **Cartera de personal:** Esta se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos anteriores de reclutamiento y que solo fueron archivadas sin haber sido utilizadas.
- b) **Promoción o transferencia interna:** Consiste en estudiar las plantillas o historia laboral del personal con el fin de determinar si existe o no algún candidato viable para ser ascendido.
- c) **Recomendaciones:** Se solicita a los actuales trabajadores que nos conecten con personas que ellos conozcan y que estén interesados en trabajar.

En este caso el trabajador que desee recomendar a alguien, deberá solicitar al Coordinador de Reclutamiento y Selección una tarjeta para recomendados (Anexo 2), con la cual el candidato se presentara a una entrevista. Esto se hace con el objetivo de llevar un control acerca de las personas que a través de este medio son aceptadas en la empresa; ya que se tiene establecido que si la persona recomendada permanece determinado tiempo en la empresa, se le entrega una compensación económica en vales de despensa al trabajador que lo recomendó.

- d) **Sindicato:** El Coordinador de Reclutamiento podrá pedir ayuda a este en el reclutamiento para enviar candidatos.

Normalmente se acude a este en caso de que la empresa tuviera la necesidad de contratar personal sindicalizado sin previa planeación y para laborar por tiempo indeterminado.

- e) **Anuncios en la puerta de la calle:** Este tipo de reclutamiento consiste en comunicar a la gente que transita por la calle, las vacantes existentes y el listado de características que deben cubrir en caso de interesarse por el empleo.

En la empresa se utiliza este medio cuando se tiene exigencias de contratar masivamente ayudantes generales.

- f) **Bolsas de trabajo:** El Coordinador de Reclutamiento y Selección hace llegar a las bolsas de trabajo un formato estandarizado, en el cual señala los requisitos, sueldo, nivel escolar y experiencia que deben tener los candidatos enviados.

Es importante mantener una buena comunicación con este tipo de instituciones ya que ponen en contacto al solicitante con la empresa por medio de una carta de presentación.

Se verifica por teléfono o vía fax la vigencia de las vacantes boletinadas, así como el informe de las personas enviadas a entrevista y su situación en el proceso.

- g) **Ferias de empleo:** Normalmente los diferentes municipios y delegaciones invitan a la empresa para que reclute personal. Aquí el Coordinador de Reclutamiento recibe una invitación en la que se comunica lugar y fecha del evento, regresando esta misma como respuesta en interés de participar o no en esta feria.

Al decidir participar en este evento, se coloca un módulo representativo de la empresa en donde se exponen el tipo de vacantes a cubrir y así mismo hacer cartera de puestos a requerir en un futuro o que presenten dificultad para encontrarlos en el mercado laboral.

- h) **Juntas de intercambio:** Esta empresa participaba en dos grupos de intercambio, uno de ellos conformado por organizaciones de diferentes giros y el otro enfocado al giro plástico, ambos estaban integrados aproximadamente por treinta empresas.

El Coordinador de Reclutamiento asiste a estas juntas el segundo jueves de cada mes en las cuales presenta una relación de vacantes y candidatos con el fin de brindar apoyo mutuo entre las empresas participantes en las actividades de Reclutamiento y Selección de Personal y así mejorar la calidad de los candidatos, optimizar tiempo y costos de contratación.

Sin embargo, cabe destacar que el Coordinador de Reclutamiento y Selección debe reclutar al personal primeramente por medios que no generen costos para la empresa, en caso de utilizar medios con costos, tales como anuncios en el periódico será con autorización previa del Gerente de Recursos Humanos.

Una vez que se constituye un grupo de solicitantes adecuado por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de los candidatos.

De acuerdo con Espinosa (1997), el proceso de selección inicia 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, al mismo tiempo posibilita al encargado, específicamente al Coordinador de Reclutamiento y selección a contemplar acciones correctivas que fundamenten las decisiones a tomar, optimice los pasos a seguir y manifieste claramente si el aspirante es el apropiado.

De aquí que dentro de esta empresa el proceso selectivo se dirija por medio de las siguientes actividades:

- La recepción de candidatos para ocupar puestos de empleados semanales, empleados quincenales y becarios será de lunes a viernes con previa cita, atendiéndoles después de las tres de la tarde, ya que a partir de entonces la carga de trabajo disminuye, además de ser menos frecuente que exista una vacante para este tipo de puestos.

- Al llegar los candidatos a la empresa, la recepcionista anuncia su llegada con el Coordinador de Reclutamiento para verificar la cita.
- Después de confirmar la cita, el candidato debe llenar la solicitud de empleo, que es proporcionada por la recepcionista.
- Una vez que el candidato ha terminado de llenar su solicitud, el Coordinador de Reclutamiento y Selección lo debe entrevistar con la finalidad de conocer:
 - a) Datos personales
 - b) Escolaridad
 - c) Experiencia laboral
 - d) Intereses profesionales
 - e) Datos familiares

De igual forma deberá percibir a detalle aseo personal, tono de voz, forma de pensar, acerca del trabajo, horario, actividades a realizar y disponibilidad real.

- Una vez terminada la entrevista, el Coordinador de Reclutamiento y Selección debe decidir si el candidato cubre con las características especificadas en la requisición de personal. (Anexo 1).
- Si no es un candidato viable, en ese momento se le explica las razones y se le conserva en cartera durante seis meses, con la finalidad de llamarle para ocupar otro puesto o bien para proporcionar sus datos a otra empresa.

- En el caso de que un candidato sea viable, el Coordinador de Reclutamiento y Selección debe concertarle una cita con el responsable del área solicitante, el cual llevara a cabo la entrevista técnica con el candidato.
- Una vez realizada la entrevista técnica, el solicitante debe comunicar al Coordinador de Reclutamiento sus observaciones respecto al candidato y decidir si es apto o no para el puesto.
- El Coordinador de Reclutamiento y Selección aplicara la evaluación psicometrica y calificara este examen, dando a conocer al solicitante el resultado por medio de la interpretación del mismo (Anexo 3), donde se hace la recomendación de contratar o no al candidato.
- Para el caso de Becarios los exámenes técnicos y Psicometricos se aplican solo a petición de la persona solicitante.
- Una vez que el solicitante revisa la interpretación de exámenes (Anexo 3), debe comunicar su decisión al Coordinador de Reclutamiento.

Cabe mencionar que al tratarse de un puesto que requiera examen técnico, el Coordinador de Reclutamiento debe concertar una cita entre el solicitante y el candidato, ya que es el solicitante quien aplica y califica este examen informando al Coordinador de Reclutamiento sobre el resultado.

En el caso de exámenes secretariales es el Coordinador de Reclutamiento y Selección quien los aplica y califica.

Se establece que en el caso de empleados deberán contar con un mínimo de estudios de Bachillerato y/o Técnico. Al no cumplir con este requisito se tendrá que autorizar la contratación por el Gerente de Recursos Humanos o Jefe de Área.

- En lo que respecta a la selección de personal sindicalizado, los horarios de recepción de candidatos serán fijados por el Coordinador de Reclutamiento y Selección tomando en cuenta las necesidades de la persona solicitante. Cabe destacar que normalmente la recepción de candidatos se hace de lunes a viernes de 8:00 a 12:00 horas, con el fin de aprovechar a la gente que desde temprano transita por la calle en busca de empleo.
- Los candidatos que respondieron al proceso de reclutamiento deben llenar una solicitud de empleo en el departamento de Recursos Humanos.
- Posteriormente los candidatos serán entrevistados por el Coordinador de Reclutamiento y Selección, quien realizará sus anotaciones en la solicitud de empleo, decidiendo si el candidato seguirá en el proceso o es descartado.

En caso de que el candidato no tenga experiencia laboral, será el Coordinador de Reclutamiento y Selección quien decida si el candidato cuenta con las características mínimas para ocupar el puesto.

- Cuando se trate de puestos en las que se requiera la aplicación de exámenes técnicos (teóricos y/o prácticos) por parte del solicitante. Este mismo enviará el examen escrito al Coordinador de Reclutamiento y Selección y firmará en la solicitud de empleo la aprobación del candidato.

Cabe destacar que en el caso de ayudantes generales (seleccionador o pasador) deben contar con un mínimo de estudios de primaria. De no ser así, al candidato se le aplicará un examen para corroborar que sabe leer y escribir.

Específicamente para el puesto de seleccionador (persona encargada de revisar que los envases que salen de la línea de producción cumplan con las condiciones de calidad establecidas para ser empacado o rechazado), y pasador (persona encargada de trasladar los envases recién elaborados al templador), debe contar con el siguiente perfil:

- a) Preferentemente casados.
- b) Tener certificado de primaria o secundaria.
- c) Tener una edad comprendida de 18 a 40 años para seleccionador y de 18 a 50 para pasador.
- d) Vivir en Municipios aledaños a la empresa.

En caso de no cumplir con estas características, la contratación debe ser autorizada por el Jefe del Área o el Gerente de Recursos Humanos, firmando en la solicitud de empleo.

- Una vez aceptados en la entrevista inicial, seleccionadores y pasadores deben pasar a entrevista con el supervisor del departamento, quien les mostrara físicamente la actividad del puesto y debe firmar la aceptación o rechazo del candidato en la solicitud de empleo, devolviendo esta al Coordinador de Reclutamiento y Selección.

Actividades previas a la contratación

- Al concluir el proceso de reclutamiento y selección, se solicita a las personas seleccionadas los documentos mencionados en la hoja de documentos (Anexo 4) para ingresar a la organización, Y al mismo tiempo se les proporciona un pase de examen médico (Anexo 5), en el que se indica la dirección para que acuda con el médico.

Tomando en cuenta que este último únicamente aplicará a todas las mujeres y hombres mayores de 35 años y a las personas que vayan a ocupar un puesto de seleccionador, a quienes se le solicitará examen de agudeza visual. El resultado de este debe indicar si el personal cuenta con las condiciones adecuadas de salud para realizar el trabajo.

Adicionalmente, el Coordinador de Reclutamiento y Selección elabora la forma de ingreso (Anexo 6), en donde le indica la fecha y hora en que debe presentarse el personal el primer día de ingreso. Además de indicar al personal que debe traer un candado para el casillero, así como zapatos cerrados (no zapatos abiertos, de tacón o tenis).

Ingreso del personal

- El Coordinador de Reclutamiento tramita la contratación del personal de nuevo ingreso, desde el primer día de labores, mediante lo siguiente:
 - a) En su caso le solicita el pase de examen medico (Anexo 5) y revisa que haya sido aprobado. Cuando el resultado diga NO APTO, se rechaza el ingreso del personal.
 - b) Solicita la documentación del personal, registrándola en la relación de documentos para expediente (Anexo 7).
 - c) Le da a llenar el vale de uniforme, indicándoles el equipo de protección personal adecuado para posteriormente entregarlo al personal de Seguridad e Higiene para la autorización de este. Así mismo le da a llenar la actualización de datos personales (Anexo 8) y el fondo de ahorro (Anexo 9).

- d) Aplica el examen de competencia del personal de acuerdo al puesto que ocupara y lo entrega al Coordinador de Capacitación para que lo califique.

Máximo 5 días después del ingreso del personal, el Coordinador de Capacitación será quien entregue el examen al encargado de Reclutamiento para anexarlo al expediente del trabajador.

Curso de inducción

- El Coordinador de Reclutamiento y Selección proporciona al nuevo personal un manual de bienvenida que ilustra las características generales de la empresa (política, objetivos de calidad y su historia). Además indica la fecha y horario en que deben firmar su primer contrato y recoger su credencial de identificación.
- Así mismo, asigna al nuevo personal su clave de empleado, registrándolo en la bitácora de ingresos firmando la sección que indica que recibieron su curso de inducción.
- Al termino de la inducción, debe llevarlo a recoger su uniforme, conocer los baños, locker's, comedor, puerta de entrada, e instalaciones generales; además de indicarles la forma de checar asistencia y por último llevarlo con el supervisor de su nueva área de trabajo.

Agregado a estas actividades, a más tardar el segundo día debe dar de alta en el sistema de nómina (Anexo 10) al personal de nuevo ingreso. Generar y entregar el alta al IMSS, contrato de trabajo y credencial de identificación, teniendo como máximo 5 días hábiles después del ingreso para entregar la documentación mencionada.

El Coordinador de Reclutamiento y Selección realiza el envío al IMSS de las altas, bajas y modificaciones en el sistema de cómputo, además de registrarlas en la bitácora correspondiente. Una vez registrados los movimientos en la misma debe archivar las impresiones de los resultados procesados por el IMSS.

Concluyendo estas actividades con la integración del expediente del trabajador, el cual deberá contener los documentos solicitados inicialmente para ingresar a la empresa,. El primer contrato firmado y la relación de documentos para expediente (Anexo 7).

Al tener el expediente integrado, debe entregarlo al Asistente de Personal registrando su entrega en la bitácora de control de expedientes.

Cabe destacar que mensualmente el Coordinador de Reclutamiento y Selección en conjunto con el Jefe de Administración Personal y el Gerente de Recursos Humanos efectúan una junta de cumplimiento de plantillas dando seguimiento a los departamentos con alto índice de rotación con la finalidad de tomar acciones para disminuir dicho porcentaje.

Como se puede ver el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, requiere que aquel que lo realice tenga ciertas habilidades para lograr la acertada decisión de quien es aceptado y quien no. Bajo esta visión se destaca la participación del psicólogo.

Teniendo presente que el papel que desempeña en esta área es determinada por políticas internas y necesidades de la misma organización.

De aquí que el psicólogo interesado en realizar esta tarea deberá tener cierta formación en particular que le permita desenvolverse dentro de este contexto. A continuación se mencionaran las habilidades que adquiere el egresado de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala durante su formación profesional para trabajar en las organizaciones.

4.4.- Formación Profesional del Psicólogo en la Facultad de Estudios Superiores Iztacala y su Participación en las Organizaciones

Para muchos de los egresados de la carrera de Psicología, no es una situación extraña que dentro de esta disciplina exista una variabilidad más que una homogeneidad en los programas de los diversos planteles encargados de la formación de estos profesionistas. El objetivo del presente apartado no es realizar una comparación de todos estos tipos de programas en cuanto a su duración, número de créditos, formas de evaluación, etc., solo se menciona con el fin de enmarcar que si bien todos los egresados de Psicología deben tener al menos las mismas bases teóricas de la materia, siempre se presentará una variación en sus habilidades y competencias, mismas que son resultado de la preparación que hayan recibido con el plantel de origen.

Ante tal panorama, el Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología (CNEIP), enuncia los siguientes puntos (Acle, 1992; citado en de la Cruz, 2002).

1.- Define al psicólogo como un profesionista universitario cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano individual y social, que a partir de la investigación de los procesos cognoscitivos – afectivos y de su interacción con el entorno, es un promotor del desarrollo humano, consciente de sus responsabilidades éticas para consigo mismo y la sociedad, siendo su función genérica la de intervenir como experto del comportamiento en la promoción del cambio individual y social desde una perspectiva interdisciplinaria.

2.- Indica que las funciones profesionales del psicólogo serán: detectar, evaluar, planear, investigar e intervenir (incluyendo en esta última prevención, rehabilitación y orientación). Funciones que se interrelacionan al realizarse. Respecto a las habilidades profesionales, habrá algunas que todos los psicólogos deberán realizar independientemente del campo del que se trate y otras específicas y relativas a su campo particular.

3.- Recomienda que los planteles de estudio sean coherentes tanto interna como externamente, buscando su vinculación con la satisfacción de las necesidades sociales y profesionales del país.

4.- Establece que es urgente desarrollar habilidades básicas en el alumno de licenciatura, que le permitan realizar investigación básica o aplicada promoviendo que ésta brinde las bases necesarias para la toma de decisiones, sin estar aislada del contexto social en el que se realiza.

De acuerdo con lo destacado anteriormente por la CNEIP, la siguiente tarea consiste en describir que tan cercana se encuentra esta visión con la formación que reciben los egresados de la FES Iztacala.

Según Ribes, Fernández, Rueda, Talento y López (1980), el plan de estudios de Psicología de la FES Iztacala fue concebido como un sistema modular que contempla la conducta del profesor y la del estudiante. En donde el profesor es considerado como la columna vertebral de la formación del alumno y se le exige que enseñe aquello que practica, sin limitarse a ser un transmisor de experiencias ajenas, si no un promotor del aprendizaje de actividades por él dominadas y ejercitadas cotidianamente. En lo que requiere al estudiante, el sistema educativo requiere como características las siguientes: a) auto iniciar gran parte de las tareas de enseñanza-aprendizaje, b) ser autosuficiente en la búsqueda dirigida de información, c) ser crítico, d) relacionar su práctica con la teoría y e) planear su actividad de aprendizaje en forma continua y permanente.

De la Cruz (2002), menciona que de acuerdo a la estructura del plan de estudios de la FES Iztacala, se logra que los alumnos aprendan y ejerciten seis habilidades básicas a lo largo de su formación:

- **Detección:** Comprende lo que se conoce como evaluación y diagnóstico de problemas sociales, definidos en términos de carencias o formas de comportamiento socialmente deseables o de potencialidades cuyo desarrollo es requerido para satisfacer prioridades individuales o sociales.
- **Prevención:** Es la identificación de variables que participan en un fenómeno determinado, prediciendo lo que puede ocurrir bajo ciertas condiciones, además de proponer el manejo de variables que impida la ocurrencia de un hecho no deseado.
- **Planeación:** Se refiere al diseño de ambientes, predicción de problemas a largo y mediano plazo, además de la difusión de actividades profesionales (talleres, seminarios, etc.) entre la población. Esta habilidad se adquiere al diseñar programas organizados y sistematizados con un orden lógico, con el fin de solucionar un problema específico, es decir, a partir de un objetivo, el psicólogo logra desarrollar una serie de pasos encaminados a dar respuesta al mismo.
- **Desarrollo:** Consiste en promover cambios a nivel individual o de grupos para facilitar la aparición de comportamientos requeridos para el cumplimiento de objetivos de orden individual y de grupo.
- **Intervención:** Los psicólogos egresados de la FES Iztacala intervienen en la solución de casos concretos, haciendo uso de las habilidades con que cuenta y el respaldo teórico metodológico que se le ha proporcionado para brindar soluciones acertadas a los distintos fenómenos de interés.
- **Investigación:** Se refiere a la capacidad de redactar preguntas de investigación y objetivos generales a los que buscará respuesta mediante métodos de investigación, es decir, es capaz de realizar una recopilación del material que posibilite dar respuesta a las cuestiones planteadas.

Por otro lado, el plan de estudios de Iztacala contempla la participación del psicólogo en cuatro sectores: a) salud pública, b) producción y economía, c) instrucción y d) ecología y vivienda. (Ruiz, 1997)

De aquí que este planteamiento implique llevar al estudiante a entrenar y desarrollar habilidades en la misma situación en que se desenvolverá profesionalmente, garantizando una gran calidad del egresado, esto es, los programas de estudio contemplan el inicio del servicio social en el quinto semestre de la carrera; ya que bajo la supervisión de profesores verifica o refuta la vinculación que existe entre la información revisada en laboratorios, seminarios y tutorías, y las situaciones a resolver en la práctica. (Ruiz, 1997)

En suma, es por esta formación académica que se puede afirmar que sin importar el área de la Psicología en que desee insertarse el psicólogo egresado de esta institución, lo hará de manera adecuada ya que cuenta con los elementos teórico – prácticos que le permitirán incorporarse y desarrollarse en el área de su elección.

De esta manera, Caballero y Lohera (1998) nos mencionan que la preparación del psicólogo como científico de la conducta lo hace capaz de analizar el comportamiento dentro de un marco teórico para afrontar los problemas conductuales en los diferentes ambientes, por lo que su integración en el área organizacional no se encuentra limitado.

Entendiendo con ello que en el caso particular del área organizacional, el psicólogo egresado de la FES Iztacala ofrece varias ventajas para la organización; su labor no solo se centra en la selección de los candidatos idóneos para un puesto, desarrollar programas de capacitación para integrar a los trabajadores a sus labores correspondientes, elaborar programas de motivación para mejorar el desempeño de los empleados. Logrando por ejemplo que estos participen de forma asertiva, identificando tanto sus aciertos como sus errores y defender sus puntos de vista, creando así un mejor ambiente de trabajo. Es por lo anterior que la labor del psicólogo dentro de una empresa cada día resulta mas importante.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El objetivo del presente reporte de trabajo consistió en describir el papel del psicólogo en el área industrial y las funciones que desempeña en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Empresa manufacturera dedicada a la elaboración de envases de vidrio y plástico.

Es importante comentar que la mayor parte de nuestra vida la pasamos en organizaciones de los tipos más diversos (escuelas, hospitales, empresas de producción, de servicios, etc). Estas están constituidas por personas, elementos básicos de una organización, y de aquí la importancia de estudiarlos desde dos puntos de vista: las personas como personas (manera de pensar, sentimientos, motivaciones), y las personas como recursos humanos, dotadas de habilidades para desarrollar una tarea encomendada. En este reporte se hizo hincapié en esta segunda alternativa, por supuesto sin excluir la primera.

Por lo tanto, el término recursos humanos hace referencia al potencial humano de una organización, abarcando temas como: el número de personas que componen la plantilla, qué aspectos internos, externos o ambientales pueden afectar el desempeño de las mismas, si los cargos que ocupan les permite alcanzar objetivos a nivel individual, grupal, departamental y organizacional.

En este marco, Vargas y Velasco (2002), mencionan que en las organizaciones, es pertinente la participación del psicólogo en tres momentos: primero, en la elección de nuevos miembros y en la recolocación de los existentes; segundo, en la iniciación del empleado a sus labores y en el perfeccionamiento de su participación; y tercero, en la solución de los problemas derivados entre los individuos u originados por diferentes circunstancias administrativas. Cada uno de los momentos señalados corresponde a una parte de procesos administrativos típicos; el primero corresponde al proceso de reclutamiento y selección, el segundo al proceso de inducción y capacitación, y el tercero al proceso administrativo de desarrollo organizacional.

Sin embargo, durante la realización de este reporte y a través de los artículos consultados acerca de este tema, diferentes autores se han referido a estos procesos como si se tratara de áreas o procedimientos delimitados por criterios psicológicos. Todo ello, hace conveniente mencionar de manera general las tareas que se realizan en cada uno de ellos para aclarar que no se trata de áreas que sean de la competencia del psicólogo. En la selección de personal se parte del reclutamiento para atraer candidatos mediante distintas fuentes y medios de comunicación, se hacen estudios socioeconómicos, se práctica un examen médico, se elaboran contratos, se hace el llenado de documentos oficiales, se hace la valuación de sueldos, etc.

En el caso de la capacitación de personal se cumple con requisitos legales de registro, se determina el ajuste de programas o dinámicas de producción o requerimientos externos a la organización. En lo que respecta a desarrollo organizacional se elaboran planes de carrera a nivel individual y de la organización, se determinan políticas internas, programa de prestaciones, etc.

Quizá el problema de definir las competencias del psicólogo en las organizaciones este dado por el puesto que ocupa regularmente (reclutador, jefe de personal, asistente de capacitación, auxiliar de recursos humanos), dejando de lado su formación académica, ya que su labor y la toma de decisiones sobre una acción determinada no depende de él, sino más bien estará mediada por criterios de orden administrativo, políticas y objetivos de la misma empresa.

Incluso, lo preocupante es que en muchas ocasiones la última palabra de aceptar o rechazar a un candidato se deriva de una preferencia personal por quién mejor este ubicado en el organigrama, careciendo de fundamentos lógicos.

Tradicionalmente al psicólogo se le requiere para laborar dentro de las organizaciones como reclutador o capacitador, lo cual no implica que solamente este preparado para llevar a cabo estas tareas.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente y a partir de mi experiencia personal en esta empresa manufacturera en el área de Reclutamiento y Selección de Personal puedo referir que la mayoría de las actividades realizadas durante mi estancia obedecen más a lineamientos administrativos que psicológicos

Es importante tomar en cuenta que tanto los demás departamentos como el área de reclutamiento y selección tiene un procedimiento establecido acerca de cuáles son las funciones y responsabilidades del psicólogo que ocupa el puesto de Coordinador, sin embargo no siempre es posible seguir todos y cada uno de los lineamientos que integran este proceso, dado que el departamento depende de las necesidades del área operativa, ya que muchas veces los candidatos cumplen con las características psicológicas requeridas para el puesto y se denomina a este como el adecuado, pero si no cubre con algún requerimiento derivado de las políticas de la empresa, como sexo, religión, lugar de procedencia, escolaridad y otros, este no es contratado, y más aún si en el aspecto de faltarle algún documento como la credencial de elector, certificado de estudios, fotografías , no puede laborar en la organización.

Lo más grave es que al tratarse de un candidato recomendado por algún jefe o gerente de área, la decisión de aceptarlo o rechazarlo la toma directamente el Gerente de Recursos Humanos; aunque no cubra con las características señaladas por el perfil, ante este tipo de situaciones se les brinda la oportunidad de entregar posteriormente sus documentos, además de realizar los exámenes técnicos y psicológicos después de la contratación. Cuando llegaba a suceder esto, lo que se hace es: pedirle a su jefe inmediato que califique el examen, elaborar el reporte psicológico, impartir el curso de inducción y solicitar la entrega inmediata de sus documentos: Esto con el objetivo de integrar su expediente para que en el momento de efectuarse algún tipo de auditoria, no se encuentre ningún desapego en lo que respecta al procedimiento.

A pesar de los diversos esfuerzos por establecer y mantener cumplimiento en el procedimiento de reclutamiento y selección, es necesario reconocer que las acciones anteriormente reportadas muestran que aun existen posiciones de liderazgo autocrático, que entorpecen seriamente dicho proceso, generando un ambiente de apatía y desconfianza entre los trabajadores, trayendo como consecuencia ciertos conflictos entre ellos, limitando así los objetivos planteados por la organización.

Aquí es donde el psicólogo actúa como un agente dinámico y manifiesta su postura ante el Jefe o Gerente de Área y el Gerente de Recursos Humanos, sosteniendo una breve plática o haciéndoles llegar un escrito a través del cual se notifican las habilidades y actitudes reales de cada candidato, informando las ventajas y desventajas que implica el contratar al candidato recomendado por dichas autoridades o a alguno de los sugeridos directamente por el Coordinador. Cuando se decide contratar a un candidato recomendado por algún Gerente, o bien a uno que definitivamente no cubre con el perfil y por lo tanto se considera como no recomendable para ocupar el puesto, se le solicita al Jefe o Gerente de Área que firme de enterado el escrito, para que de alguna manera se responsabilice de la contratación de esa persona y al mismo tiempo se respalde el trabajo hecho por el psicólogo, quién sin deslindarse de cualquier responsabilidad y a pesar de hacer las recomendaciones pertinentes, muchas veces no es considerado para tomar una decisión.

Creo que es válido plantear este tipo de situaciones, no en calidad de queja, sino más bien para estimular al psicólogo a participar activamente en el desarrollo de ideas que contribuyan a la solución de problemas concretos que se presentan en el contexto laboral.

Otro aspecto que me parece importante considerar es el caso de llenado de formatos para la elaboración de nominas y la realización de tramites ante el IMSS, ya que existen los puestos (nominista y especialista en IMSS), pero hay un entrelazamiento de actividades donde la contratación correspondía al área de reclutamiento y selección, quedando limitado el psicólogo a la reproducción de actividades laborales ajenas a sus habilidades.

Como puede notarse, las funciones realizadas en la Coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal incluye actividades derivadas del estudio de la Psicología, así como otras de carácter administrativo que poca relación tienen con esta ciencia.

En el proceso de inducción el papel de psicólogo resulta muy importante pues precisamente en ese momento se establecen las formas de comunicación con el nuevo empleado, detectándose momentos o puntos en los que puede alterarse el buen inicio de funciones, y se estudian sus reacciones ante la nueva situación. Ya se menciono que estas funciones tienen un fin estrictamente administrativo, mas sin embargo, los medios para lograrlas constituyen el empleo de técnicas psicológicas. Por ejemplo, se proponía al personal de nuevo ingreso que participara de forma asertiva siendo capaz de identificar sus aciertos y errores, manifestando su propio punto de vista. En este caso se opto por colocar buzones de quejas y sugerencias para que reportaran sus inconformidades y darles seguimiento

Como consecuencia de lo mencionado anteriormente, son realmente pocas las organizaciones que cuentan con psicólogos dedicados a investigar otros aspectos propios de su formación, como qué aspectos ambientales influyen en la productividad de sus empleados, o que condiciones de la empresa favorecen una actitud de permanencia e identificación con la misma por parte de sus empleados; ya que por ejemplo, una situación muy notoria en esta empresa es el alto índice de rotación, el cual se intentaba disminuir llevando a cabo cada una de las acciones establecidas por el procedimiento de Reclutamiento y Selección y por su puesto enfocándose a los resultados obtenidos a través de la entrevista y las pruebas psicológica, destacando que tales instrumentos no se empleaban de manera separada o como único recurso, si no también se hace uso de la solicitud de empleo, estudio socioeconómico, investigación de referencia laborales.

Cabe mencionar que en este sentido las pruebas psicológicas son útiles, pero tienen un alcance limitado, menciono esto no con el fin de defenderlas o atacarlas si no para subrayar que no pueden hacer predicciones exactas, pero si podemos considerarlas como indicadores probabilísticos del desempeño de un individuo.

Ahora bien, respecto a la entrevista, esta puede indicar que un candidato es presentable y tiene fluidez o rapidez de pensamiento bajo las condiciones de entrevista, pero no hay garantías para suponer que el mismo patrón de conducta se repetirá en las diferentes circunstancias de trabajo en un lapso prolongado (Zamudio, 1998).

La entrevista como la aplicación de pruebas psicológicas exigen un repertorio de habilidades especializadas, que solo se adquieren mediante una adecuada capacitación, donde el psicólogo es el indicado para cuestionar los instrumentos que utiliza en su práctica profesional para aprovechar al máximo sus resultados.

Ante este panorama, el programa de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala de manera explícita no cuenta con materias que se definan como tal de área organizacional (conocimiento de las pruebas psicológicas: ¿Cuáles son?, ¿Para que sirve cada una?, ¿Cómo se aplican?, ¿A quien se le debe aplicar?, ¿Cómo se interpretan?), esto solo como complemento teórico respecto de las exigencias que se presentan en la práctica real. Sin embargo, hay que dejar claro que los temas y elementos con los que cuenta el programa a la par de las habilidades que se van adquiriendo durante la carrera: habilidad para realizar entrevistas, discusión de textos, redacción de documentos, alto nivel de observación, de análisis, el aprender a reaccionar de manera imparcial, conjugan un modo de trabajo que le permite al futuro psicólogo no limitarse en su práctica profesional.

De acuerdo con este planteamiento, considero que sería favorable que la Universidad Nacional Autónoma de México, específicamente la FES Iztacala revise sus programas de estudio y establezca convenios con la comunidad industrial para que se permita a los estudiantes egresados e interesados en el área organizacional, a realizar prácticas profesionales por un tiempo determinado; a través de las cuales se familiarice y realice labores propias de este campo profesional, siendo supervisado por el psicólogo de la empresa y por profesores de la facultad que trabajen en esta área.

Siendo posible concebir que ocupar una posición de asistente para alguien que transita una etapa inicial suele ser muy bueno, por que le permite aproximarse al campo de ejercicio sin el peso de la responsabilidad por los resultados. El ingresante, el profesional “junior” tiene que ganar experiencia aceptando su inexperiencia junto a gente experimentada y abierta al intercambio que le pueda brindar respaldo en sus decisiones. Además de haber culturas empresariales donde se puede aprender y crecer ya que admiten el error y aceptan, por que lo consideran como parte del aprendizaje; otras en cambio, tienen un molde muy específico y quieren que la gente se “acomode” a lo esperado (Richino, 1996)

Un aspecto fundamental en este binomio escuela-industria, sería el alcance que tendrían los egresados al satisfacer eficientemente las necesidades de esta, ya que por medio de su desempeño pueden ser considerados para integrarse a la empresa en cuanto haya oportunidad o bien facilitar su colocación en alguna otra con la que se tenga contacto. Consecuentemente esto permitirá que los psicólogos se acerquen con mayor facilidad a los escenarios laborales, haciendo que su intervención profesional abra un amplio campo de trabajo

La importancia de una mayor preparación es que el psicólogo de la FES Iztacala se de cuenta que su preparación le da las herramientas para insertarse en el ámbito laboral dentro de, la organización pero que el mantenerse actualizado y en un proceso de aprendizaje continuo, le permite obtener mejores ofertas de trabajo y adquirir conocimientos para mejorar su estilo de vida tanto a nivel laboral como personal.

El campo del psicólogo es muy amplio, aun solo si se considera un área (organizacional), hay muchas cosas por hacer aun, y es nuestra labor realizar actividades en pro de las organizaciones y distinguimos de los administradores o ingenieros participando activamente en procesos de desarrollo de las mismas mediante la cooperación de varias disciplinas, es decir por medio de un trabajo interdisciplinario.

En términos generales, puedo decir que el objetivo ha sido cubierto, nuestras herramientas y técnicas en materia de recursos humanos no pueden permanecer estáticas, los avances de la tecnología y los sistemas son un claro ejemplo de la movilidad que requieren los procedimientos actuales para lograr el crecimiento de la organización.

Finalmente, es necesario reconocer que el presente reporte me permitió identificar las áreas en las que el psicólogo debería estar inmerso, de acuerdo a la formación y habilidades con que cuenta, es común encontrar en la práctica profesional, que no siempre el psicólogo es el encargado de las diversas actividades en las que podría retribuir de manera productiva a la organización; si no más bien se limita la reproducción de las actividades que no necesariamente forman parte de su actividad profesional, para esto es importante valorar nuestros conocimientos, reestructurar nuestras actividades, plantearnos objetivos que nos permitan desarrollar nuestras habilidades dentro del ejercicio profesional para ofrecer nuestros servicios y asegurar nuestra permanencia.

REFERENCIAS

REFERENCIAS

- Alles, M. A. (1999). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires. Granica.
- Arias, G. F. (1986). Administración de Recursos Humanos. México. Trillas.
- Blanco, C. (1993). Como seleccionar nuestro personal. México. Limusa Noriega Editores.
- Blum, M. I. y Naylor, J. C. (1985). Psicología Industrial. México. Trillas.
- Borda, G. P. (2002). Las funciones del psicólogo en el proceso de reclutamiento y selección de personal del puesto de cajero universal en una institución bancaria. Tesis de Licenciatura. México D. F. Carrera de Psicología. UNAM. Campus Iztacala.
- Caballero, M. D. y Lohera, G. G. Y. (1998). El papel del psicólogo en las organizaciones. Tesis de Licenciatura. México D. F. Carrera de Psicología. UNAM. Campus Iztacala.
- Cerda, E. (1978). Psicometría general. Barcelona. Herdor.
- Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. Colombia. Mc Graw Hil.
- De la Cruz, E. (2002). La selección de personal y las habilidades del egresado de la FES Iztacala. Tesis de Licenciatura. México D. F. Carrera de Psicología. UNAM. Campus Iztacala.

- Dunnette, M. D. (1994). Psicología Industrial. México. Trillas.
- Durán, A. M. (2000). La Psicología organizacional y su importancia ante el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Tesis de Licenciatura. México D. F. Carrera de Psicología. UNAM. Campus Iztacala.
- Espinosa, L. O. (1997). El reclutamiento y selección de personal en una empresa dedicada a la distribución de alimentos. Tesis de Licenciatura. México D. F. Carrera de Psicología. UNAM. Campus Iztacala.
- Frías, R. A. M. C. (2000). Inventario de talento humano como instrumento de diagnóstico para el rediseño organizacional. Tesis de Licenciatura. México D. F. Carrera de Psicología. UNAM. Campus Iztacala.
- Geldard, F. A. (1975). Fundamentos de Psicología. México. Trillas.
- Goad, T. W. (1992). El profesional en el desarrollo de Recursos Humanos. México. CECSA.
- Grados, E. J. (1988). Inducción, reclutamiento y selección. México D. F. Manual Moderno.
- Guth, A. A. (1994). Reclutamiento, selección e integración de Recursos Humanos. México. Trillas.
- Hernández, L. A. M. (2002). Reporte de actividades del psicólogo como analista recluta de un despacho Head Hunter "D. I. S. E.". Tesis de Licenciatura. México D. F. Carrera de Psicología. UNAM. Campus Iztacala.

- Katz, D. R. (1977). Manual de Psicología. Madrid. Morata.
- Medina, S. A. (2002). Psicología organizacional y las competencias del psicólogo de la FES Iztacala. Tesis de Licenciatura. México D. F. Carrera de Psicología. UNAM. Campus Iztacala.
- Orozco, R. J. E. (1980). Proceso practico de reclutamiento y selección de personal. México. Coparmex.
- Peña, S. O. (2000). Análisis de la funcionalidad de un sistema de evaluación por computadora para seleccionar gerentes y cajeros en una institución bancaria. Tesis de Licenciatura. México D. F. Carrera de Psicología. UNAM. Campus Iztacala.
- Ribes, E., Fernández, C., Rueda, M., Talento, M. y López, F. (1980). Enseñanza, ejercicio e investigación de la Psicología. En: Urbina, S. J. (compilador). formación, ejercicio profesional y prospectiva. México D. F. UNAM
- Richino, S. U. (1996). Selección de personal. México. Paidós.
- Rodellar, L. A. (1988). Seguridad e Higiene en el trabajo. España. Marcombo.
- Rodríguez, A. E. P. (2001). El psicólogo de Iztacala y su inserción en las organizaciones. Un programa de intervención para incrementar la productividad de las organizaciones. Tesis de Licenciatura. México D. F. Carrera de Psicología. UNAM. Campus Iztacala.

- Rodríguez, F. A. (1998). Introducción a la Psicología del Trabajo y de las organizaciones. Madrid. Pirámide.
- Ruiz, O. (1997). El papel del psicólogo en la industria textil: la construcción de la Gerencia de Recursos Humanos. Tesis de Licenciatura. México D. F. Carrera de Psicología. UNAM. Campus Iztacala.
- Sánchez, G. J. C. (1997). Selección de personal guía práctica. Salamanca. Ediciones Amaru.
- Schultz, D.P. (1991). Psicología Industrial. México. Mc Graw Hill.
- Torres, G. I. E. (2002). La función del psicólogo de Iztacala en Bodega Aurrera S.A. de C.V. Tesis de Licenciatura. México D. F. Carrera de Psicología. UNAM. Campus Iztacala.
- Vargas, J. y Velasco, M. (2002). “Psicología Organizacional: Consideraciones Generales”. Psicología Interconductual. Avances en la Investigación Tecnológica. 2, 175- 193.
- Zamudio, M. I. (1998). Revisión y análisis crítico sobre algunas herramientas que son empleadas en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. Tesis de Licenciatura. México D. F. Carrera de Psicología. UNAM. Campus Iztacala.

ARTICULOS DE INTERNET

- AITECO Consultores. (marzo, 2005). Reclutamiento (11 párrafos). Consultoria en Recursos Humanos en Línea. (En red). Disponible en: www.aiteco.com/reclutam.
- Imagen Institucional Consultores. (febrero, 2005). Evaluación de competencias personales (19 párrafos). Consultoria en Recursos Humanos en Línea. (En red). Disponible en: www.imageninstitucional.com/competencias.
- Imagen Institucional Consultores. (febrero, 2005). Assessment center (25 párrafos). Consultoria en Recursos Humanos en Línea. (En red). Disponible en : www.imageninstitucional.com/assessmentcenter.
- Imagen Institucional Consultores. (febrero, 2005). 360 grados. (18 párrafos). Consultoria en Recursos Humanos en Línea. (En red). Disponible en: www.imageninstitucional.com/360 grados.
- .
- Proyección y Administración Empresarial. (febrero, 2005). Reclutamiento y Selección de Personal. (19 párrafos). Consultoria en Recursos Humanos en Línea. (En red). Disponible en: www.pae.cc/reclutamientoyseleccion.

ANEXOS

ANVERSO

ANEXO 1
REQUISICION DE PERSONAL

VIDRIO

PLASTICO

Fecha _____

TIPO DE NOMINA: Sindicalizado () E. Semanal () E. Quincenal () Becario ()

Nombre del Puesto _____ Clave: _____

Departamento solicitante _____ Clave: _____

Salario Diario _____ Categorías _____

Horario: Rola () Fijo () Especificar _____ Descanso _____

Nombre Jefe Directo _____ Clave: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Estado Civil _____
Min. Max.

Escolaridad: Primaria () Secundaria () Técnico () Bachillerato () Licenciatura ()

Carrera: _____

Características y experiencias necesarias para realizar el puesto

Principales funciones

Depto. Solicitante

Director / Gerente

Vo. Bo. admón. Personal

NOMBRE Y FIRMA

NOMBRE Y FIRMA

NOMBRE Y FIRMA

Se requiere firma del Director del Área en caso de que el puesto no este autorizado en plantilla

Fuente de reclutamiento: _____ Tiempo Efectivo: _____ Fecha _____

REVERSO

PERSONAS ENVIADAS A ENTREVISTA	FECHA	OBSERVACIONES
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

BOLETINADO A:

PERSONA ACEPTADA

ANEXO 2
TARJETA DE RECOMENDADOS

Personal Vidrio () Personal Plástico ()
Nombre y firma del trabajador que Recomienda: _____
Departamento: _____
Nombre del recomendado: _____
Fecha y Hora: _____

Personal Vidrio () Personal Plástico ()
Nombre y firma del trabajador que Recomienda: _____
Departamento: _____
Nombre del recomendado: _____
Fecha y Hora: _____

ANEXO 10

INFORME DE ALTA A NOMINAS

VIDRIO PLÁSTICO REINGRESO SI NO

TIPO DE NOMINA: _____ FECHA: _____

CLAVE: _____

FECHA DE INGRESO: _____ (día / mes / año)

NOMBRE

APELLIDO PATERNO MATERNO NOMBRE (S)

RFC _____ CURP _____

IMSS _____ ROTA: _____

DEPARTAMENTO _____ DESCANSO VAR. _____

PUESTO _____ CATEGORÍA: _____

DESTAJISTA (Y/N) _____ SINDICALIZADO (Y/N) _____

SALARIO DIARIO _____ SABADO ESPECIAL _____

No. SUPERVISOR: _____

DATOS PARA LA FORMA DEL IMSS

NOMBRE DEL PADRE: _____

NOMBRE DE LA MADRE: _____

CIUDAD Y ESTADO DONDE NACIO: _____

DOMICILIO DEL TRABAJADOR: _____

COLONIA: _____

MUNICIPIO Y ESTADO: _____ C.P. _____

ESTADO VIVIL: _____ SEXO _____

DATOS PARA ELABORAR CREDENCIAL

EN CASO DE ACCIDENTE AVISAR A: _____

TELEFONO: _____

DIRECCIÓN: _____

ALERGIAS: _____ TIPOS DE SANGRE: _____

E LABORO

SELLO DE RECIBIDO NOMINAS

Nombre y Firma

Nombre y Firma

REPOSICIÓN DE CREDENCIAL

Empresa: PLÁSTICO _____ VIDRIO _____ MOTIVO: _____

Nombre: _____

Departamento: _____ Clave: _____

En caso de accidentes avisar a: _____ Tel. _____

Dirección: _____

Tipo de sangre: _____ Alérgico a: _____

Fecha en que solicito la reposición: _____

Fecha en que recojo la credencial: _____ Firma _____

ANEXO 4
DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO

- 1.- ORIGINAL Y COPIA DE ACTA DE NACIMIENTO
- 2.- COPIA DE COMPROBANTE DE DOMICILIO
- 3.- ORIGINAL Y COPIA DE COMPROBANTE DE ESTUDIOS
- 4.- COPIA DE LA CARTA DE RECOMENDACIÓN DE SU ULTIMO TRABAJO
- 5.- ORIGINAL Y COPIA DE CREDENCIAL DE ELECTOR
- 6.- COPIA DE LA HOJA ROSA DEL IMSS DEL ULTIMO EMPLEO
- 7.- ORIGINAL Y COPIA DE LA CARTILLA MILITAR
- 8.- DOS FOTOGRAFIAS TAMAÑO INFANTIL BLANCOM Y NEGRO O A COLOR
- 9.- EXAMEN MEDICO (EN SU CASO)
- 10.- EXAMEN MEDICO VISUAL (EN SU CASO)
- 11.- ZAPATOS CERRADOS (NO TENIS)
- 12.- CANDADO PARA LOOCKER

ANEXO 7
RELACION DE DOCUMENTOS PARA EXPEDIENTE

NOMBRE DEL DOCUMENTO	EVENTUAL
1.- ACTA DE NACIMIENTO	<input type="checkbox"/>
2.- COMPROBANTE DE ESTUDIOS	<input type="checkbox"/>
3.- COMPROBANTE DE DOMICILIO	<input type="checkbox"/>
4.- CARTILLA LIBERADA	<input type="checkbox"/>
5.- AVISO DE ALTA AL IMSS DEL ANTERIOR EMPLEO	<input type="checkbox"/>
6.- CARTA DE RECOMENDACIÓN	<input type="checkbox"/>
7.- UNA FOTOGRAFIA REFERENTE TAMAÑO INFANTIL	<input type="checkbox"/>
8.- EXAMEN MEDICO MUJERES O MAYORES DE 35 AÑOS	<input type="checkbox"/>
9.- SOLICITUD DE EMPLEO	<input type="checkbox"/>
10.- FORMA DE ALTA A NOMINAS	<input type="checkbox"/>
11.- ACTUALIZACION DE DATOS	<input type="checkbox"/>
12.- FONDO DE AHORRO	<input type="checkbox"/>
13.- AVISO DE ALTA AL IMSS ACTUAL	<input type="checkbox"/>
14.- CONTRATO INICIAL	<input type="checkbox"/>
EN CASO DE PLANTA	
15.- CONTRATO DE PLANTA	<input type="checkbox"/>
16.- DIPLOMA CURSO DE CALIDAD TOTAL	<input type="checkbox"/>
POR CAMBIO DE TIPO DE NOMINA	
17.- CARTA RENUNCIA AL SINDICATO	<input type="checkbox"/>
18.- FORMATO DE MODIFICACIÓN	<input type="checkbox"/>
EN CASO DE BAJA	
FINIQUITO O LIQUIDACIÓN (SI SE LE PAGO)	<input type="checkbox"/>
CREDENCIAL	<input type="checkbox"/>
RENUNCIA Y/O CONVENIO	<input type="checkbox"/>
BAJA AL IMSS	<input type="checkbox"/>

Nota: Marque con una Cruz (X) los Documentos entregados Por el trabajador.

Elaboro: Coordinador de Reclutamiento y Selección

Fecha de Elaboración

Elaboro: Asistente de personal

Fecha de Elaboración

Elaboro: Asistente de personal

Fecha de Elaboración

Elaboro: Jefe de Personal

Fecha de Elaboración

**ANEXO 8
ACTUALIZACION DE DATOS PERSONALES**

CLAVE _____ **EMPRESA** _____

NOMBRE: _____
 APELLIDO PATERNO **APELLIDO MATERNO** **NOMBRE (S)**

DOMICILIO ACTUAL: _____
 CALLE **NUMERO** **COLONIA**

DELEGACIÓN O MUNICIPIO **ESTADO** **CODIGO POSTAL**

TELEFONO: _____ **ESTADO CIVIL:** _____ **EDAD:** _____

ES ALÉRGICO A ALGUN MEDICAMENTO ¿CUÁL? _____

TIPO DE SANGRE: _____

EN CASO DE ACCIDENTES AVISAR A: _____

DIRECCIÓN: _____

TELEFONO: _____

ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS: _____

NOMBRE DE SU ESPOSA (O) O CONCUBINA (O) : _____

FECHA DE INGRESO: _____ **ULTIMO SALARIO DIARIO:** _____

PUESTO: _____ **CATEGORÍA:** _____

FECHA: _____ **FIRMA:** _____

DESIGNACIÓN DE BENEFICIARIOS EN CASO DE FALLECIMIENTO

POR MEDIO DE LA PRESENTE Y POR ASI CONVIENE A MIS INTERESES COMUNICO A USTEDES LA DESIGNACIÓN DE UN BENEFICIARIO A QUIEN EN CASO DE FALLECIMIENTO DEBERAN ENTREGAR LA CANTIDAD QUE CORRESPONDA POR CONCEPTO DE LAS PRESTACIONES DERIVADAS DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO Y POR LA PROPIA LEY DEL TRABAJO.

NOMBRE DEL BENEFICIARIO: _____ **PARENTESCO:** _____

ANEXO 9

**Carta de Adhesión al Plan de
FONDO DE AHORRO DE
PLANTA PLÁSTICO**

FECHA: _____

Por medio de la presente me adhiero al plan de **FONDO DE AHORRO PLANTA PLASTICO**, cuyo contrato de inversión se encuentra en _____ en la cuenta numero _____, y autorizo a Planta Plástico para que a través del Comité Técnico entregue a mi nombre mi aportación al contrato arriba mencionado.

ATENTAMENTE

NOMBRE Y FIRMA DEL EMPLEADO

ANEXO 9

**Carta de Adhesión al Plan de
FONDO DE AHORRO DE
PLANTA VIDRIO**

FECHA: _____

Por medio de la presente me adhiero al plan de **FONDO DE AHORRO PLANTA VIDRIO**, cuyo contrato de inversión se encuentra en _____ en la cuenta numero _____, y autorizo a Planta Vidrio para que a través del Comité Técnico entregue a mi nombre mi aportación al contrato arriba mencionado.

ATENTAMENTE

NOMBRE Y FIRMA DEL EMPLEADO

ANEXO 6
FORMA DE INGRESOS

PLANTA DE VIDRIO ()
PLANTA DE PLÁSTICO ()

NOMBRE _____ FECHA DE INGRESO _____

FECHA DEL CURSO DE INDUCCIÓN _____ HORARIO _____

DEPARTAMENTO _____ PUESTO _____

CATEGORÍA _____ DESCANSO VARIABLE _____ ROLA TURNO _____

NOMBRE DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO _____

PUERTA DE ENTRADA _____ No. HANDKEY _____

OBSERVACIONES _____

ELABORO (NOMBRE Y FIRMA)

**ANEXO 3
INTERPRETACIÓN DE EXAMENES**

SOLICITANTE:

EXAMEN:

FECHA:

APLICO:

REPORTE PSICOLÓGICO

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE
EDAD
FECHA DE NACIMIENTO
ESTADO CIVIL
ULTIMOS ESTUDIOS

II.- PRUEBAS APLICADAS

III.- RESULTADOS

IV.- CONCLUSIONES

Elaboro

Coordinador de Reclutamiento y Selección