

302925



UNIVERSIDAD FEMENINA DE MEXICO

ESCUELA DE PSICOLOGIA
INCORPORADA A LA UNAM

13
2ej.

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION
EN EMPAQUES MODERNOS SAN PABLO
(PROYECTO EN BUSCA DE LA EFICIENCIA)

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

ALMA SUSANA / SOTELO MANRIQUEZ

DIRECTOR DE TESIS: PROFR. EDWIN SANCHEZ

MEXICO,

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

260295



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

UNIVERSIDAD FEMENINA DE MÉXICO

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
INCORPADA A LA U.N.A.M.

EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
EN EMPAQUES MODERNOS SAN PABLO
(PROYECTO EN BUSCA DE LA EFICIENCIA)

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
PRESENTA:

ALMA SUSANA SOTELO MANRÍQUEZ

DIRECTOR DE TESIS:

Profr.: Edwin Sánchez

**Con especial cariño y admiración para mis Padres.
Gracias Mamá por ser como eres,
por tu apoyo y tu dedicación de siempre.
Gracias Papá por permitirme ser lo que deseo.
Gracias a los dos por su esfuerzo para hacer de mí quien soy.
Todo lo que logre...: por Ustedes y para Ustedes.**

**A mis abuelitos... Por su apoyo cuando más lo necesité:
al inicio de mi carrera.... Gracias.**

**Y a todas las personas que influyeron directamente en mí
para realizar todos las metas que he trazado.**

INDICE

CAPITULO	Pag.
1. PROLOGO	2
2. INTRODUCCIÓN	6
3. JUSTIFICACIÓN	9
4. ANTECEDENTES	
4.1. Antecedentes Internacionales.....	16
4.2. Antecedentes en México	21
4.3. Modelos de Selección de Personal en México.....	27
4.4. Antecedentes de otras TESIS	
4.4.1. Importancia del Reclutamiento y Selección de Personal.....	33
4.4.2. Selección de Personal, Retos y Oportunidades.....	34
4.4.3. El especialista en Reclutamiento y Selección.....	37
4.4.4. Análisis del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	38
4.4.5. Estudio comparativo de métodos y técnicas	38
4.4.6. Historia y Evolución de la Selección de Personal.....	39
4.4.7. Modelo tradicional de Pruebas Psicológicas.....	40
5. MARCO TEÓRICO	
5.1. Clima Laboral	42
5.2. Desarrollo Organizacional	49
5.3. Reclutamiento de Recursos Humanos.....	53
5.4. Selección de Personal	67
6. ANTECEDENTES DE EMPAQUES MODERNOS SAN PABLO, S.A. DE C.V.....	95
7. METODOLOGÍA	97
8. CONCLUSIONES	
8.1. Proceso de Reclutamiento y Selección para EMSP.....	102
9 ANEXOS	112
10.BIBLIOGRAFÍA	127

PROLOGO

Antes de la Titulación inicié mi vida laboral en la Empresa Empaques Modernos San Pablo, ésta experiencia me confrontó con la vida académica, y al mismo tiempo me permitió documentar una tesis que nos muestra la realidad laboral del psicólogo y el tipo de desafíos a los que debe responder como profesional en un competitivo mercado laboral.

Empaques Modernos San Pablo (EMSP), es una Empresa cartonera ampliamente reconocida dentro de la industria del papel y cartón, además de que su participación en la vida económica es significativa.

Desde mi llegada a esta Empresa (2 años), ocupando el puesto de Asistente de Capacitación, se ha detectado la necesidad de un cambio. De donde surge ésta necesidad? Es evidente que el personal de EMSP, necesita involucrarse con su MISIÓN, con su filosofía, con sus valores, sin embargo frecuentemente no es así. Existen indicios que llaman especialmente nuestra atención; rotación, ausentismo, abandono de trabajo, impuntualidad y una serie de características más que nos indican la inconformidad del personal. Es evidente que hay que trabajar con ellos, crearles ese sentido de pertenencia y compromiso auténtico con su labor. Resulta enriquecedor mostrar un ejemplo que llegó a mi conocimiento, donde una persona manifiesta inconformidad en su estancia en la empresa a través de actitudes de ausentismo y apatía; (ejemplos como el que a continuación presento se me encomiendan dado que soy la única persona en la empresa con conocimiento acerca de las ciencias del comportamiento humano, por

lo que se ha suscitado interés de mi parte, por lograr mejorar tales aspectos, como son:

- Asesoramiento para Reclutamiento y Selección de personal para el ingreso de personal a la empresa.
- Proyectos de superación y desarrollo personal
- Asesoramiento para casos de personas "problema"

Es así que se me presenta con una persona para averiguar las causas de sus constantes faltas; ante una falta injustificada por parte de ésta persona, hay una sanción de 3 días (castigo), aún así el Sr. "X" falta después de sus 3 días de castigo; por lo que existirá otra sanción, o un día antes de su descanso, etc.

La causa aparente es un problema familiar (lograr la custodia de sus hijas en un proceso de separación con su esposa). Sin embargo al platicar con él, argumentó lo siguiente:

..."Falto, porque estoy investigando unas cosas para lograr la custodia de mis hijas, porque con su mamá no van a estar bien y yo quiero lo mejor para ellas"...

"Lo mejor para ellas", no era según el Sr. "X", retener su trabajo sino tenerlas él, aunque no tuviera trabajo, ya que el Sr. sabía el riesgo en que estaba su trabajo. Era evidente que estaba haciendo todo por perderlo.

Ejemplos como el presente se presentan en forma continua; no existe pertenencia ni con el trabajo desempeñado ni mucho menos con la empresa. Si bien es necesario crear este compromiso con el personal que existe dentro de ella, considero aún más importante concientizarnos que el personal de nuevo ingreso debe también

poseer éstas características de integración, estabilidad, permanencia. Pero sobre todo **PERTENENCIA**.

A mi llegada, se me encomendó también revisar las baterías aplicadas a los prospectos para los puestos.

Es así que se descubre que las pruebas aplicadas datan de 1970, aproximadamente (27 años) no existiendo ninguna actualización de ellas, aplicándose indiscriminadamente (baterías similares para operativo, mandos medios y gerencia) por lo que procedí a realizar una actualización, de acuerdo a Puesto y escolaridad. De manera que se logren mejorar resultados (mayor discernimiento en la selección de personal).

Otro problema frecuente es la inexactitud de los requerimientos para los puestos. (Desinformación), por lo que es evidente la necesidad de formalizar todo el Procedimiento de Reclutamiento y Selección dentro de la empresa, es decir ponerlo todo por escrito.

En la escuela se nos presentan todos los conocimientos teóricos de la organización, sin embargo es aquí en el ámbito laboral, dentro de una empresa, que la Realidad Laboral es muy diferente: los problemas son eso **PROBLEMAS**, y el profesionalista verdaderamente *imprescindible* es aquél que dá solución a los problemas en vez de coleccionar reclamos. Ante la existencia de problemas reales se requieren soluciones reales. Tomar acciones ya sea preventivas o correctivas, pero actuar.

Dentro de la organización es necesario **ACTUAR**, no vale el preocuparse sino el OCUPARSE. Cada problema nos plantea un método

a seguir. No se pretende crear una ciencia pero sí realizar bien el trabajo. Se me contrató porque existía un problema (una necesidad de hacer algo) en la medida que le dé soluciones a cada problema seré cada vez más eficiente en mi trabajo, no puedo pretender crear una metodología científica porque cada uno de ellos es diferente, pero lo que sí pretendo es hacer MI TRABAJO y hacerlo bien.

Es necesario estar preparado aún más de lo aprendido en la escuela, tanto en conocimientos como mentalmente. Demostrar lo que se sabe y tener el aplomo para sostenerlo ante quien necesite saberlo. Demostrar que se tiene la razón, y que lo que se desea hacer no es una ilusión, sino una meta bien palpable y alcanzable con trabajo y dedicación.

INTRODUCCIÓN

El Psicólogo en el área industrial se ha dedicado específicamente a ser un apoyo de los departamentos de Reclutamiento y Selección, y Capacitación. Con funciones específicas que determinan lo que se debe hacer, cuando y para qué.

Sin embargo es importante valorar la función del mismo dentro de estas áreas como una intervención importante para detectar problemas y darle soluciones a los mismos, con la ventaja de resolverlos de forma prioritaria a las necesidades de la empresa.

Es evidente que las organizaciones han detectado fallas en su desarrollo organizacional, y siendo el psicólogo parte de la misma y especializado en el estudio del comportamiento humano, puede y debe encaminar su trabajo a encontrar las medidas necesarias y prudentes para encontrar el equilibrio óptimo entre el desarrollo de la empresa y de la persona.

Dentro del área de Reclutamiento y Selección se encuentra un filtro importante para detectar problemas como son: rotación, ausentismo, fallas en la comunicación, falta de participación, faltas constantes, apatía, desmotivación. Reclutamiento y Selección de Personal es el encargado de elegir a "la persona adecuada para el puesto adecuado", sin embargo no termina ahí la labor del área, es función de la misma dar un seguimiento a la gente que ingresa, desarrollo, potencial y permanencia.

Es por esto que debe existir un Proceso adecuado a las necesidades de la empresa: Permanencia de la gente en la organización, pero que esta permanencia esté acompañada de desarrollo personal, profesional y laboral, que la gente que permanece este en constante superación y ésta sea proyectada al desarrollo que logra en su trabajo y por ende en la empresa.

E.M.S.P. tiene un proceso de reclutamiento y selección que da lugar a muchos cabos sueltos, requiere ser formalizado, un proceso que indique paso a paso, los requisitos necesarios a cubrir por la persona que ocupará el puesto vacante, para que al cumplimiento de los mismos se tenga la persona adecuada para la plena identificación con su puesto y por tanto con la empresa, con la "camiseta puesta" y no una persona que acepta el puesto en espera de que llegue una oportunidad mejor.

E.M.S.P. cuenta con los recursos necesarios para dar formación a las personas que llegan a ella: INGENIEROS, SECRETARIAS, LICENCIADOS, AUXILIARES, de diversas áreas; sin embargo se pretende que ésta formación que adquieren, así como las personas, permanezcan aquí. Es por ésto que el presente trabajo es una recopilación de lo que se ha hecho en materia de Reclutamiento y Selección de Personal, observando que se ha dedicado a describir el proceso, más no se ha especificado o adecuado a las necesidades de la empresa en particular. También se muestra el por qué es necesaria esta DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONA en E.M.S.P., es evidente la presencia de un problema y es necesario actuar ante el mismo, plantear las bases de una mejora.

El procedimiento que se plantea a seguir, no pretende ser una ciencia, ni establecer las bases para un desarrollo científico, sino que plantea la existencia de una necesidad, de un requerimiento de la empresa y las acciones a tomar ante la misma.

Por lo tanto es por demás mencionar que el Reclutamiento y Selección de Personal, debe estar diseñado bajo un plan que propicie el compromiso y la participación del personal.

JUSTIFICACIÓN

El hombre siempre ha aspirado conocer mejor a sus semejantes en la diversidad de relaciones que tiene con ellos. La aspiración de conocer y predecir la reacción que tendrán las personas ante determinadas situaciones y la posibilidad de intervenir en sus ideas y acciones han motivado a crear infinidad de métodos pseudocientíficos.

Sin embargo, la psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y las actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto, frustración.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la industria es sumamente valiosa en campos tales como:

- a) Selección de personal.
- b) Entrenamiento y capacitación.
- c) Orientación profesional.
- d) Tests psicológicos.
- e) Conceptos y modelos de actitudes y motivación.
- f) Reducción de conflictos

Se ha dicho que la sociedad industrial moderna no satisface las necesidades psicológicas de la gente. La psicología trata, entre otras cosas, de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y a la inversa; una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe

satisfacer una persona. Si el trabajador es considerado como una especie diferente, no sujeto a las mismas esperanzas y temores de quienes dirigen la administración de recursos humanos, ésta irá al fracaso.

Los principales aspectos que distinguen la Psicología Industrial de las demás áreas de la Psicología son:

1. La naturaleza de las principales variables dependientes -desempeño y satisfacción del personal- y las determinantes sociales y de personalidad de esas variables;
2. los tipos de población a los cuales se aplican las generalizaciones establecidas; y
3. el presupuesto de que aumentar el bienestar y la viabilidad de las organizaciones formales orientadas al trabajo es un objetivo social legítimo y meritorio.

La Psicología Industrial busca, así, respuestas científicas a tres grandes clases de preguntas:

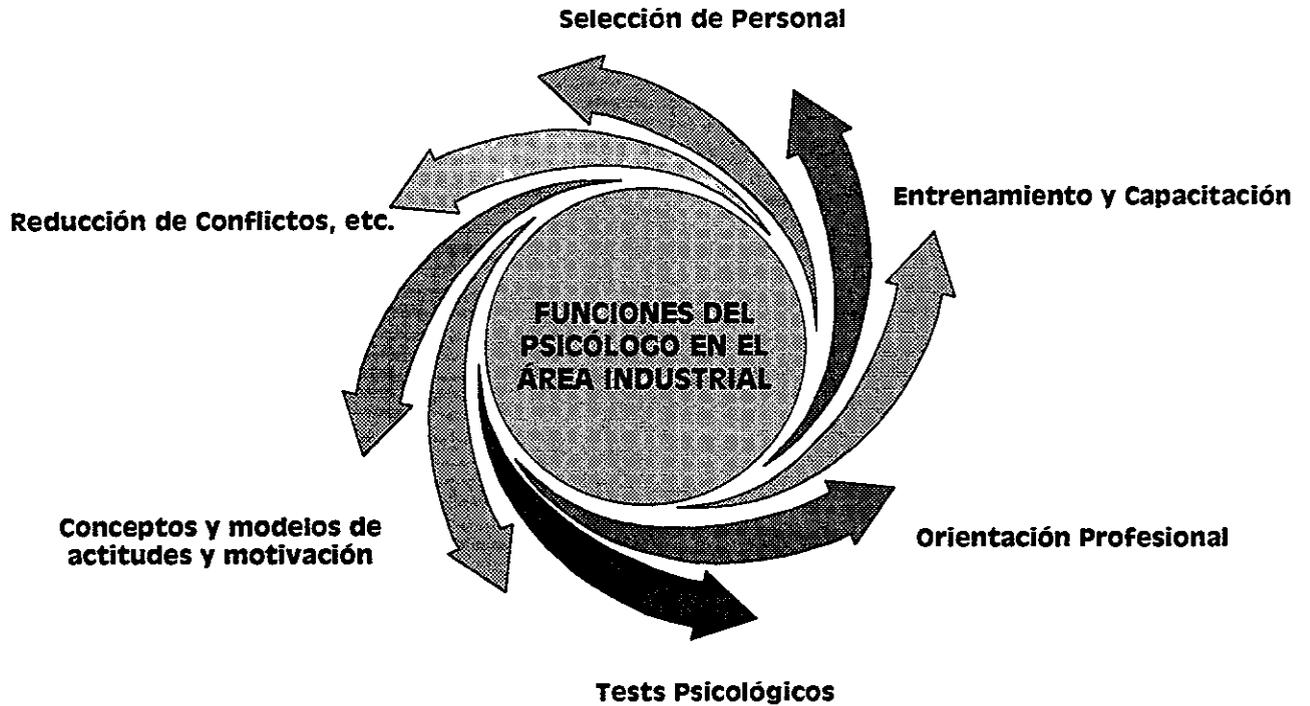
1. ¿Cuáles son los factores que influyen en el desempeño individual en el trabajo?
2. ¿Cuáles son los factores que influyen en la satisfacción del individuo con el trabajo?
3. ¿Qué métodos y procedimientos pueden ser usados, para maximizar el desempeño y la satisfacción en el trabajo?

La función del Psicólogo en el ámbito industrial, se ve comprendida entre éstos aspectos antes mencionados, sin embargo es

importante mencionar que dentro de las funciones que le competen, es necesario encauzar dichas actividades a que formen un círculo, continuo, donde la eficiencia de cada actividad se da exclusivamente por la eficiencia que tenga cada una de las demás, es decir una interacción constante y continua, y no la realización de éstas de manera aislada.

Así, la selección de personal, por ejemplo, puede ser la base para la disminución de conflictos del personal de la empresa, pero solamente cuando se logre ésta integración de actividades, donde la eficiencia de una dá como consecuencia natural la eficiencia del conjunto de funciones que integran la labor del psicólogo.

Por lo tanto, los campos de intervención del psicólogo no representan un listado que tenga que ser cumplido como requisito para lograr un fin, sino un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, donde los resultados se ven reflejados en la medida que se logra la integración e interacción de éstas.



ANTECEDENTES

Existen diversas definiciones de reclutamiento, entre ellas se mencionan las siguientes:

"El término RECLUTAMIENTO, es el proceso de atracción de empleados a la compañía. Esto para descubrir posibles candidatos e inducirlos a que hagan una solicitud de empleo en la compañía" (Reyes; Ponce, Agustín)

"Se llama Reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Este proceso inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Obteniendo así un conjunto de solicitantes, del cual se obtiene posteriormente el nuevo o nuevos empleados" (Grados; Espinosa, Jaime)

"La doctrina administrativa reconoce únicamente al reclutamiento de personal como el proceso de promoción que tiene por finalidad atraer candidatos idóneos a la empresa" (Arias; Galicia, Fernando)

Es decir que RECLUTAMIENTO es única y exclusivamente, el proceso de atraer candidatos, valiéndose para ello de diversas técnicas con el objeto de que sea el candidato idóneo para el puesto adecuado.

El Departamento de Personal es el responsable directo del reclutamiento. Esta responsabilidad es muy importante, porque la

calidad de los recursos humanos de la compañía y su buen nombre, dependen de la calidad de las personas que se recluten.

Una vez que se llevó a cabo el Reclutamiento y se dispuso de un grupo idóneo de solicitantes, se da inicio al proceso de Selección.

Se define, de acuerdo a algunos autores como:

" Serie de Pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados" (Reyes, Ponce)

" Procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado" (Grados; Espinosa)

"Proceso para determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo" (Arias; Galicia)

Por lo consiguiente, la Selección tiene como único fin el encontrar al hombre adecuado para determinado puesto.

UNO DE LOS ASPECTOS MÁS SIGNIFICATIVOS EN LA EMPRESA ES SU PERSONAL, YA QUE NO PUEDEN OBTENERSE LOS MÁXIMOS BENEFICIOS DE UNA BUENA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SI LOS PUESTOS DE TRABAJO NO ESTÁN OCUPADOS POR PERSONAL COMPETENTE Y CALIFICADO.

Es por demás mencionar, el por qué de la importancia de un eficiente proceso de Reclutamiento y Selección en las Empresas.

¿Qué se ha escrito sobre el Reclutamiento y Selección de Personal en México? Existen datos aislados de las técnicas empleadas en México y de las técnicas que emplean los psicólogos actualmente.

¿Cuál es la más eficiente y que resultados objetivos arrojan?

Los antecedentes de el Reclutamiento, propiamente como tal, (hacerse llegar de personal para posteriormente pasar al proceso de Selección) van de la mano, de los antecedentes de la selección ya que uno antecede al otro.

La Selección de Personal se origina por la necesidad de cubrir un puesto vacante. El procedimiento puede ser variado: Pruebas Psicológicas, de rendimiento, entrevista. Éstos varían de una empresa a otra en función de los requerimientos del puesto específico que se ha de cubrir.

ANTECEDENTES INTERNACIONALES

A través de la historia, vemos que el cabecilla, príncipe, el artesano habilidoso o el jefe de una industria, se han esforzado por elegir, entre los hombres dotados, a aquéllos cuyas características aparentes o supuestas fueron una garantía del éxito de la empresa organizada.

El proceso de selección se ha utilizado desde los albores de la existencia humana. Ha sido un requisito para escoger al hombre adecuado más apto para una tarea específica; por ejemplo, la depuración racial de los espartanos escogiendo los hombres de mayor talla para las milicias y la preferencia de los esclavos para trabajos rudos.

Uno de los primeros intentos de aplicar los descubrimientos de la Psicología Experimental a los problemas de la industria fue realizada por Frederick Taylor (1906-1915) en su famoso estudio de "tiempos y movimientos" para obtener mejor rendimiento de los trabajadores.

La primera obra que al parecer se publicó sobre Psicología Industrial fue en 1913 "The Psychology of industrial efficiency" su autor fue Hugo Munstemberg.

En años anteriores a esta fecha de 1913 frecuentemente se seleccionaba a los nuevos empleados por "métodos" que no daban otro resultado que un tanteo para colocar al hombre que se necesitaba para un trabajo concreto. Por ejemplo la costumbre antigua de contratar al personal "a la puerta" no contaba con la menor

garantía de que los hombres recibidos fueran a resultar buenos empleados. Los que efectuaban la entrevista rara vez disponían de la información concreta que se requería sobre los solicitantes.

No eran pocas las compañías en que los métodos utilizados para elegir a los futuros empleados bordeaban las tácticas ocultistas y místicas, entre ellas: la Grafología (juicio de la personalidad a base de las características de la escritura), Fisionomía (juicio de la persona a base de la forma de la cara y de la cabeza), Frenología (juicio de la persona a base de la forma y contorno del cráneo).

Después de iniciada la Revolución Industrial en las organizaciones burocráticas, la selección de personal se hacía por parte del supervisor, basándose solamente en observaciones y datos subjetivos y puede decirse que era intuitiva, hay que hacer notar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc..) no son apreciables a simple vista.

En el campo de la Psicología ya como ciencia, encontramos que los métodos científicos y las pruebas en especial como métodos de selección se empiezan a utilizar principalmente en Alemania a partir de 1915.

Shelinger desde 1918 enfatiza la necesidad y conveniencia de establecer pruebas de aptitud práctica.

En el área laboral es hasta principios de este siglo cuando se inicia la Selección Técnica de personal y particularmente en la Primera

Guerra Mundial, que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas.

Cuando en 1917 los Estados Unidos de Norteamérica decidieron participar en la Primera Guerra Mundial la American Psychological Association designó un comité para considerar de qué manera podría colaborar en la contienda la Psicología; se percató éste comité, que era necesario reclutar millón y medio de soldados respecto a su nivel intelectual. En éstas circunstancias se constituyó el primer test de inteligencia colectivo, se basaron fundamentalmente para su elaboración en un grupo de tests de inteligencia no publicado preparado por Arthur S. Otis y que éste entregó al ejército.

Los tests aceptados finalmente se les conoce como: Alfa y Beta del Ejército. El primero estaba destinado a su aplicación general; el segundo era una escala no verbal empleado con los analfabetos o con los reclutas nacidos en países extranjeros que no dominaban el inglés. Las dos pruebas eran apropiadas para su aplicación a grandes grupos.

La prueba consideraba los siguientes puntos:

1. El objeto de la prueba era medir " el ingenio innato" de un hombre y no la amplitud de su entrenamiento escolar formal.
2. De dificultad progresiva
3. La manera de computar las puntuaciones era sencilla, rápida y objetiva.

4. Las respuestas que se pedían eran cortas.

5. Fueron elaborados varios formatos de dificultad aproximadamente igual, para evitar que el examinador diera consejos acerca de cómo resolver un determinado ejercicio.

En 1920 C. S. Myers funda en Inglaterra el National Institute of Industria Psychology.

Hollingworth en 1929, pidió a gerentes de ventas que clasificaran a 57 solicitantes de un trabajo en ventas y los clasificaran en orden a sus capacidades aparentes para el trabajo. Los entrevistadores mostraron una falla de acuerdo sorprendente en sus resultados, ya que sus elecciones fueron totalmente diferentes.

Durante la Segunda Guerra Mundial, el ejército del aire se enfrentó con el problema de seleccionar de entre muchos candidatos, a aquéllos que estaban en mejores condiciones para convertirse en pilotos eficientes, se les aplicaron pruebas de aptitud. Para ésto, una nueva prueba la ACGT (prueba de clasificación General del Ejército) se administró a cerca de doce millones de soldados. Es una prueba colectiva de inteligencia destinada a usarse con hombres que pueden leer y escribir en inglés. Exámenes de inteligencia muy similares a la ACGT se usaron ampliamente en la armada y la fuerza aérea durante la Segunda Guerra Mundial. Además se elaboraron pruebas de aptitud mecánica, destreza motora y manual velocidad, coordinación y agudeza visual para utilizarlas en la selección de pilotos, bombarderos, operadores de radio, oficinistas, conductores.

Pruebas de aptitud especial como éstas fueron virtualmente desconocidas durante la Primera Guerra Mundial.

En 1941, se publicó una revisión de la prueba Alfa y Beta del ejército, eliminando Items Insatisfactorios, ambiguos y anticuados, además las subpruebas se ordenaron de manera que pudieran calcularse por separado puntuaciones verbales y numéricas.

La prueba Beta consistía en 7 subpruebas: 1) Laberintos, 2) Análisis de cubos, 3) Series X - O, en los que el examinado debía computar en serie X y de O, ordenándolos, 4) Cifras - Símbolos, 5) Verificación de números, 6) Completar cuadros, y 7) Construcción geométrica.

Esta revisión de la prueba Alfa y Beta del ejército se sigue empleando para seleccionar personal actualmente; además dió origen a que los profesionales de la Psicología estudiaran varios aspectos del hombre como: personalidad, inteligencia, aptitudes.

De estos estudios fue como se originaron más pruebas de inteligencia, aptitudes, proyectivas, de personalidad etc... que trataban de medir las características específicas para las que fueron creadas, y que posteriormente se emplearon para seleccionar personal.

ANTECEDENTES EN MÉXICO

A mediados del siglo pasado, comienza a ampliarse el aspecto económico de México, en cuanto a diversificación de actividades debido a la instalación de varias industrias en nuestro país; ya que anteriormente a este hecho nuestros antepasados se dedicaban prácticamente a tres actividades: agricultura, comercio y artesanía.

Así, la minería técnicamente realizada se desarrolló con Porfirio Díaz (1877-1911) gracias a la construcción de la red ferroviaria.

En los años de 1897 a 1906 ocurrió un desarrollo enorme en la industria ya que en esta época iniciaron sus funciones la Papelera San Rafael y la Fundidora Monterrey. Los índices industriales sufrieron una baja en 1911 a causa de Revolución de 1910 y no se recuperó sino hasta 1920.

La política seguida por el gobierno de Lázaro Cárdenas (1934-1940) y en particular las expropiaciones frenaron el desarrollo industrial. Después vino un período productivo con el gobierno de Manuel Ávila Camacho, gracias a que se ayudó a los fabricantes indirectamente abriendo varios mercados y facilitando la distribución de sus productos mediante la ampliación de carreteras y ferrocarriles, reduciendo el analfabetismo.

El problema de la industrialización de México no sólo estuvo enfocado hacia problemas económicos, técnicos y sociales, sino que ha llamado la atención sobre las posibilidades de los recursos humanos.

Debido al auge económico las empresas industriales, comerciales y bancarias se han transformado de pequeñas negociaciones a grandes, con grandes problemas en cuando al factor humano.

En las técnicas de personal (Selección, adiestramiento, análisis de puestos) la Psicología es definitivamente práctica. Es un valioso auxiliar de éstas técnicas en la organización, la explicación de los sistemas y status y el papel que tiene la cultura dentro de los sistemas de trabajo.

Es por ésto que necesitamos una administración científica, pero no sólo en recursos materiales y técnicos de la época, sino también administrar nuestros recursos humanos.

Es difícil precisar en qué momento se iniciaron en México los ensayos de aplicación de la Psicología a la industria.

Entre los primeros pasos tendientes a seleccionar y clasificar a los hombres de acuerdo con sus características mentales, se cuenta la aplicación de pruebas mentales entre los reclusos de la Penitenciaría llevada a cabo por el Profesor Pablo David Boder, así como la fundación de Laboratorio de Psicología Experimental en la misma Penitenciaría".

Posteriormente este método se aplicó en la Selección de los cadetes que habrían de ingresar en el Colegio Militar, bajo la supervisión del General Heriberto Garza.

Los trabajos del Dr. Roberto Solís Quiroga, la fundación del Instituto Nacional de Psicopedagogía y posteriormente la del Gabinete

de Psicología experimental dentro de la Escuela Normal de Maestros bajo la dirección del Profesor Herrera; así como el establecimiento del Laboratorio de Psicología en la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM, se señalan como eventos de importancia que facilitaron e iniciaron la aplicación de la Psicología Industrial en México.

En México la Psicología Industrial hace su entrada en 1923. La aplicación de tests fue utilizada pocos años después que en Europa y Estados Unidos (1898). Diversas personas se dedicaron a aplicar varios tipos de pruebas. El 1º de Febrero de 1923 se fundó un departamento psicotécnico del Departamento del Distrito Federal, el cual inició la adaptación a México del test Binnet. Se aplicaba a candidatos a ingresar al cuerpo de Policía, Tránsito y otras Dependencias, así como en la Normal Superior y otras escuelas.

En agosto de 1925, los talleres Gráficos de la Nación del Gobierno del Distrito Federal, publicó la Segunda Edición de la "Escala Binnet-Simon-Terman" en su adaptación provisional para México, elaborada bajo la dirección del encargado de la Sección de Psicotécnica y Probación, Profesor David Pablo Boder en colaboración con los miembros de la misma. Dr. Agustín Molina Reyes, Luis González y María Deutsch. Tuvo gran demanda no sólo por los Gobiernos de los Estados de la República; sino incluso con los países de habla hispana. Estados Unidos aplicó la prueba a los niños emigrantes iberoamericanos. No se ha logrado estandarizar, pero de los 1800 casos estudiados hasta 1925 indican la utilidad con ella obtenida para fines psicotécnicos. Igualmente la opinión de maestros que aplican la Escala a los niños de sus grupos en Escuelas primarias y algunos Psiquiatras y Médicos Legistas, encontraron útil su aplicación. Se puede decir, que es la

primera prueba psicotécnica adaptada a México, que se tiene constancia escrita, y que se aplicaba con fines de Selección de Personal.

De los investigadores que más han contribuido al desarrollo de la Psicología Industrial en México, ocupa un lugar muy especial el Dr. José Gómez Robleda, que ha hecho extensos estudios sobre la Psicología del mexicano y elaborado pruebas mentales que sin duda han sido determinantes para la aplicación de la Psicología en el medio industrial.

El Dr. Gómez Robleda ha elaborado pruebas de: eficiencia, distracción, atención, sugestión, percepción, memoria, imaginación, habilidad, intelectual, sentido de espacio y tiempo. Las mismas pruebas han sido modificadas para realizar exploraciones de personalidad.

El Banco de México fue el iniciador de la técnicas de Selección en forma organizada e institucionalizada a partir de 1942, con objetivos prácticos. Su inicio se debió, en parte, al empuje de un grupo de conocedores de la Psicología.

En el Banco de México, el departamento de Investigaciones Especiales fundado y dirigido por el Dr. Alfonso Quiroz Cuarón, era el encargado de realizar la selección de personal. Posteriormente, por el desarrollo y ampliación de sus actividades, el Banco contó con un departamento propio y bien organizado donde se selecciona al personal técnicamente.

En 1944, se comenzaron a aplicar en Teléfonos de México, S.A. los primeros exámenes psicotécnicos con fines de admisión y promoción por el Ing. David Mehel.

En 1947, la oficina de admisión del Banco de Comercio, dependiente del Departamento de personal era la encargada de hacer la Selección.

A partir de 1950 la "Confederación Patronal de la República Mexicana" ha venido organizando cursos que imparten a Jefes de Personal y Supervisores, éstos incluyen temas sobre Selección de Personal, tomando un papel de importancia para la divulgación y conocimiento de las técnicas psicológicas.

A fines de 1950 se fundó el primer despacho de Asesoría llamado: "El Instituto de Personal S.C.". El Instituto de Personal daba servicios de Selección a los Bancos y empresas con empleados de Oficina, Ejecutivos y vendedores principalmente.

La efectividad e importancia del Instituto se aprecia por el siguiente dato: en el período de 1951 a 1957 se trabajaron 6,000 casos enviados por 130 empresas.

Los Despachos posteriormente creados al Instituto de Personal fueron:

A) El Instituto de Relaciones Industriales, se dedicaba básicamente a dar servicios de Selección de Personal a varias organizaciones comerciales e industriales.

B) Otro despacho fundado en 1957 dedicado a la Selección de Personal fue el "Centro de Investigaciones Industriales y Comerciales ". Estos dos despachos seguían pasos similares de Selección de Personal al del Instituto de Personal.

La década de los sesenta es definitivamente productiva para la Psicología Industrial. La Comisión Federal de Electricidad, que en principio funda su departamento de Estadística, posteriormente lo convierte en un auténtico servicio psicológico.

La psicología industrial o del trabajo es uno de los campos de la Psicología que en los últimos años ha tenido un desarrollo mayor en México. Pero ésto no sucedió sino hasta que fueron vencidos muchos obstáculos: en 1953 no había Psicólogos entrenados en el área Industrial y la demanda de su trabajo era inexistente. En ese tiempo la industria no había llegado a la maduración que le permitiera aprovechar los conocimientos de esta nueva y a la vez vieja ciencia.

Los factores que en su opinión ayudaron a incrementar la Psicología Industrial fueron:

- 1.-La integración del concepto Sistema - Máquina no podía seguir adelante sin tomar en cuenta al elemento humano.
- 2.-Las mejores máquinas y sistemas fracasaban y producían por abajo de lo esperado por deficiencias humanas.
- 3.-Hubo un enfoque en áreas difíciles de explorar a través de una simple entrevista, y de vital importancia para la contratación y

orientación de personal en una empresa. Áreas como: motivación, aptitudes, inteligencia y personalidad.

4.-Surgieron nuevas carreras técnicas y profesionales donde se imparten nociones de Psicología y de Relaciones Humanas como factor principal en sus planes de estudio de carreras como: Relaciones Industriales, Administración, Ingeniería Industrial y Relaciones Públicas.

5.-Centros de Capacitación de tipo privado y oficial se interesaron en hacer notar la importancia del hombre como clave de la Producción.

En México, para seleccionar al personal a través de su evolución, las organizaciones han empleado tres modelos diferentes hasta nuestros días:

I. MODELO TRADICIONAL CON PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Se emplea la hoja de solicitud y la entrevista, además de pruebas psicológicas como ayuda para evaluar a sus candidatos.

Es imposible que por medio de un solo test se midan todas las aptitudes o capacidades requeridas para ocupar un puesto determinado, por lo que ha sido necesario integrar baterías, es decir conjunto de tests, que midan y exploren diferentes áreas como son: rendimiento, aptitudes, personalidad, inteligencia e intereses.

En sí, las pruebas no sustituyen al profesional ni a otros instrumentos, sino que pretenden proporcionar información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección.

II. MODELO DE "SELECCIÓN POR OBJETIVOS"

Busca en forma práctica encontrar a la persona adecuada para un puesto adecuado. Evaluando a través de una solicitud ponderada, pruebas de conocimiento, registro de conducta y registro de resultados.

III. ASSESMENT CENTER (CENTRO DE EVALUACIÓN)

Se utilizan múltiples técnicas de observación, cada participante es evaluado a lo largo de un número previamente determinado de situaciones para medir su ejecución en éstas. Un grupo de asesores observan y evalúan a cada participante en el desarrollo y hacen un juicio total del potencial de cada participante por adelantado.

Los cuadros que a continuación se presentan, muestran el desarrollo de la Psicología en el ámbito industrial, tomando en cuenta desde el punto de vista Internacional, Nacional (en México) y Académico, el cual señala la evolución de la Psicología Industrial en el ámbito escolar.

	INTERNACIONALES	NACIONALES	CURRICULARES
A Ñ O S 1 9 0 0 A 1 9 2 0	<p>- Entre los primeros pasos tendientes a seleccionar y clasificar a los hombres de acuerdo a sus características mentales se cuenta con la aplicación de pruebas mentales entre los reclusos de la Penitenciaría.</p> <p>-La fundación del Instituto Nacional de Psicopedagogía, la del gabinete de Psicología experimental en la Escuela Normal de maestros y el establecimiento del laboratorio de psicología en la fac. de filosofía y letras de la UNAM se señalan como eventos que facilitaron la iniciación de la aplicación de la Psicología industrial.</p>	<p>- A principios del siglo se inicia la aplicación de la Psicología Experimental a la industria con Frederick Taylor con su estudio de tiempos y movimientos.</p> <p>- En 1913, se publica la primera obra de psicología industrial : "The psychology of industrial efficiency" por Hugo Munstenberg.</p> <p>- Anterior a estas fechas se seleccionaba por métodos subjetivos como: grafología, fisionomía, frenología, etc...</p> <p>- En 1915, se empieza a emplear en forma técnica las pruebas con fines de selección de personal en Alemania.</p> <p>- Comes y Nepper en Francia hicieron estudios de aptitudes en aviadores en 1915, mientras en Alemania Woede y Piorkowsky hicieron estudios de choferes aplicándoles pruebas.</p> <p>- En 1917 durante la primera Guerra Mundial se originan las pruebas alfa y beta del ejército con fines de selección.</p> <p>- En 1918 Shelinger enfatiza la conveniencia de utilizar pruebas de aptitud práctica.</p> <p>- En 1920, Myers funda en Inglaterra el national Institute of Industrial Psychology. Se siguen empleando pruebas psicológicas con fines de selección.</p>	<p>- El 8 de Septiembre de 1910 se inaugura la escuela nacional de altos estudios (Filosofía y Letras). Se impartía una cátedra de Psicología.</p> <p>- En 1916 se fundó el primer gabinete psicológico, estilo alemán con fines de investigación y enseñanza.</p>

	INTERNACIONALES	NACIONALES	ACADEMICOS
A N O S	- En 1923 se emplea en el Depto. del D.F. una adaptación a México del test Binnet con fines de selección a agentes de tránsito y policías.	- Estados Unidos entra a la segunda Guerra Mundial así mismo los psicólogos emplean una serie de pruebas psicológicas: alfa - beta revisado, frases incompletas, con objeto de clasificar y seleccionar soldados y oficiales para el ejército.	- En 1924, las autoridades de la S.E.P. crearon una sección de Psicopedagogía para hacer estudios de organización escolar y estudiar algunas pruebas mentales.
1 9 2 1	- El Dr. José Gómez R. hizo estudios extensos sobre la psicología del mexicano, elaborando pruebas mentales de eficiencia (distracción-atención) etc...	- En 1941 se publicó una revisión de la prueba alfa y beta. Esta revisión dio oportunidad a los estudiosos de la psicología que revisaran varios aspectos del hombre: personalidad, inteligencia, aptitudes, etc... y buscaran evaluar estos aspectos. De estos estudios se originaron las pruebas respectivas de inteligencia, proyectivas, de personalidad, etc...	- En 1929, en el plan de estudios de la normal superior aparece la materia Psicología de la adolescencia y un curso de estadística. - En 1936 se fundó el Instituto Nacional de Pedagogía, constituido por 7 dependencias que daban varios servicios de Psicología. Estas dependencias tuvieron investigadores como el DR. José Gómez Robleda, Alfonso Quiroz, etc...
A			- En 1938-42, quedó dividida la escuela de altos estudios en 6 secciones, de las cuales la segunda correspondía a Psicología. Entre los cursos que se impartía se encontraba uno sintético de Psicotécnica.
1 9 3 9			

	INTERNACIONALES	NACIONALES	ACADEMICOS
A Ñ O S 1 9 4 0 A 1 9 5 0	<p>- En 1941 se publicó una revisión de la prueba alfa y beta. Esta revisión dio oportunidad a los estudiosos de la psicología que revisaran varios aspectos del hombre: personalidad, inteligencia, aptitudes, etc... y buscaran evaluar estos aspectos. De estos estudios se originaron las pruebas respectivas de inteligencia, proyectivas, de personalidad, etc...</p>	<p>- En 1941, los métodos del Dr. José Gómez Robleda se aplican por primera vez en el Banco de México.</p> <p>- En 1942, en el Banco de México se inicia el empleo sistematizado de la Selección Técnica de personal. El Dr. Alfonso Quiroz Cuarón era el encargado de realizar la selección. Se emplearon entre otros pasos las pruebas psicológicas.</p> <p>- En 1944, tomando como modelo al Banco de México, Teléfonos de México S.A. empleó con fines de selección, pruebas psicológicas.</p> <p>- En 1947, se funda en el Banco de Comercio una oficina encargada de llevar a cabo la selección de nuevos empleados utilizando varias pruebas psicológicas entre ellas las del Dr. Gómez Robleda. Se tradujo el inventario de personalidad Benreuter, se empleaba las pruebas de Raven y aprendizaje de Rey.</p>	<p>- En el anuario de 1945 por primera vez aparece la carrera de psicología ya no como sección dentro del Depto. de Filosofía sino como el segundo departamento.</p>

A N O S P O S T E R I O R E S	INTERNACIONALES	NACIONALES	ACADEMICOS
		<p>- A fines de 1950 se fundó el primer despacho de asesoría: "El instituto de personal S.C." Una de las principales funciones que realizaba era la selección de personal a varias empresas.</p> <p>- A partir de 1951, el Hospital Colonia, dependencia de los Ferrocarriles Nacionales, inició su selección técnica de personal.</p> <p>- En 1955 el Banco Nacional de México inició su selección de personal.</p> <p>- Los despachos posteriormente fundados al instituto de personal fueron el Instituto de Relaciones Industriales, el centro de investigaciones industriales y comerciales.</p> <p>- La década de los sesentas fue productiva para el desarrollo de la psicología industrial. La Comisión Federal de Electricidad inicia en ésta época su servicio de selección de personal.</p> <p>- Todas éstas y otras empresa, hasta hoy, continúan seleccionando a su personal, y se han ido poco a poco afinando sus métodos.</p>	<p>- En 1952, se impartía la materia de Psicología industrial como materia optativa en la UNAM e Iberoamericana.</p> <p>- En 1953, la carrera de Psicología en la UNAM alcanzó hasta 16 materias obligatorias y 5 optativas.</p> <p>- En 1957 en el nuevo plan de estudios, se incluyó la materia de Psicología industrial y seminarios de investigación a nivel de doctorado en el área de psicología industrial.</p> <p>- En 1960 se creó el nivel de Licenciatura en Psicología comprendiendo 42 cursos semestrales que se cubrían en 7 semestres.</p> <p>- En 1968 se tomaron medidas para separar el colegio y convertirlo más tarde en facultad. Pero esto no sucedió sino hasta 1973 según acta constitutiva.</p> <p>- A partir de 1971 se creó un departamento de Psicología industrial. Y en la carrera de Licenciatura existe una área con materias propias, de Psicología del Trabajo.</p>

ANTECEDENTES DE TESIS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

En éste apartado lo que se pretende, es presentar una muestra de lo que se ha hecho hasta ahora, lo más sobresaliente, en cuanto a Reclutamiento y Selección de Personal, con el fin de obtener los datos más importantes de ésta área.

IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

En ésta tesis se muestra en un aspecto general el proceso de reclutamiento y selección, el cual se resume como sigue:

Menciona que uno de los problemas primordiales en la Psicología Industrial, es el establecimiento de una fuente para la obtención de recursos humanos.

Actualmente se ha venido desarrollando el psicólogo industrial en sus múltiples facetas dentro de la industria, siendo su función básica la selección de trabajadores.

Antes cuando se necesitaba llenar una vacante se colocaba un aviso a la entrada del establecimiento con los requerimientos básicos, y el jefe inmediato lo seleccionaba.

Esto ha quedado atrás, el especialista dentro de su tarea busca contacto con fuentes tales como diarios, colegios, asociaciones. Con

ésto logra en un momento determinado buscar la clase de persona que se necesita.

En la presente tesis se enfatiza la labor del Departamento de Recursos Humanos, el cual requiere de tanta atención y capacidad como el resto de los departamentos.

El papel de la Psicología Industrial dentro de éste, se refiere esencialmente a la utilización de teorías y métodos psicológicos, en relación con los problemas industriales. Abarca no sólo el proceso de selección de los trabajadores sino también la forma de hacer su labor más placentera, aumentado con esto el rendimiento en cantidad y calidad.

Como puede observarse esta tesis apoya lo que es la importancia del trabajo del psicólogo en el área industrial, incluyendo todos los campos que abarca.

SELECCIÓN DE PERSONAL RETOS Y OPORTUNIDADES UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

En ésta tesis se considera que el primer y más importante paso a seguir, para tener una organización eficiente y productiva, deberá ser el contratar personal de la más alta calidad. Menciona además, para enfatizar ésta idea:

Un Gerente que tiene éxito, está rodeado de gente que tiene éxito.

La correcta selección del personal, tiene como resultado muchas ventajas, entre otras:

- ◆ Incremento de Productividad, ya que los mejores empleados, generalmente son el doble de productivos que los empleados promedio, por lo tanto, entre mejores empleados se contraten, más se beneficiará la Empresa.

- ◆ Reducción del tiempo de Entrenamiento. En virtud de que el entrenamiento de un nuevo empleado requiere de tiempo, y éste se traduce en dinero, resulta caro no contratar los mejores empleados, ya que al hacerlo los nuevos empleados aprenden con mayor rapidez y por lo tanto, son productivos para la organización en un menor tiempo.

- ◆ Reduce el índice de rotación. La mayoría de las organizaciones no se dan cuenta del costo que pagan por contratar y entrenar nuevos empleados, el cual representan un costo bastante considerable.

- ◆ Mejora el uso del tiempo que se emplea en entrenamiento. Esto se debe a que se invierte mucho tiempo en entrenar a un nuevo empleado cuyo nivel de rendimiento es muy bajo. Sin embargo, aún cuando todos los miembros de un grupo o departamento, reúnen un mínimo de nivel de rendimiento, el tiempo empleado en entrenamiento es más productivo ya que los resultados se multiplican.

Todos los puntos mencionados, pueden alcanzarse si la selección del personal es adecuada. Sin embargo para ésto es necesario que los

profesionales de relaciones industriales aporten sus conocimientos para incrementar la productividad y eficiencia de las organizaciones.

Ante éstas premisas, se propone un sistema sencillo pero eficiente y eficaz para la selección de personal en cualquier organización.

Esto se logra basándose en cinco factores que ayudan a conocer a los candidatos tanto en sus habilidades, fuerzas y debilidades personales, como profesionales.

- I.** Utilizar el comportamiento o conducta anterior, para predecir el comportamiento futuro.
- II.** Identificar plenamente los requerimientos del puesto, sobre todo los más importantes y críticos. Así como las metas y objetivos del mismo.
- III.** Organizar los factores y elementos de la selección, en un procedimiento sencillo y que sea accesible a toda la supervisión.
- IV.** Aplicar técnicas y habilidades efectivas en la entrevista de selección.
- V.** Involucrar a todos los entrevistadores en discusiones organizadas, para intercambiar datos y comentarios.

En ésta tesis más que plantear el modelo tradicional del proceso de selección de personal, plantea una propuesta para mejorar éste procedimiento.

**EL ESPECIALISTA EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
Y LAS RELACIONES HUMANAS
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

En ésta tesis recalca la importancia de la labor del psicólogo para que el buen desarrollo de las relaciones humanas, ya que del buen manejo de las relaciones humanas se obtiene una herramienta, para que la función del psicólogo en reclutamiento y selección brinde un buen servicio y contribuya con el logro de los objetivos de la organización.

Menciona que básicamente el proceso de Reclutamiento es atraer posibles empleados a la compañía. Específicamente atraer candidatos idóneos a la empresa y por supuesto al puesto que se requiere.

El proceso de Selección es para determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo son los que mejor llenan los requisitos. Este proceso se basa en tres elementos esenciales, según el autor de la tesis:

- I. La información que se obtiene del análisis del puesto, el que proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los conocimientos que requiere cada puesto.
- II. Los planes de Recursos Humanos que permiten conocer las posibles vacantes.
- III. Los candidatos, para que se disponga de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN SU APLICACIÓN

U.N.A.M.

Esta tesis destaca el hecho de que uno de los aspectos más significativos en la empresa es su personal, ya que no pueden obtenerse los máximos beneficios de una buena estructura organizacional si los puestos de trabajo no están ocupados por personal competente y calificado.

Para obtener un nivel normal de eficiencia en el trabajo debe existir una correcta adecuación del hombre a su trabajo, una mala adaptación puede traducirse en carga para la empresa y correlativamente, el que dicha persona pierda la confianza en sí misma, ocasionándole un perjuicio muchas veces irreparable.

En sentido contrario, si al ingresar consigue una tarea apropiada a sus aptitudes, el hombre tiene sobre la máquina dos propiedades: su iniciativa y su posibilidad de perfección.

UN ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

U.N.A.M.

Se revisa los procedimientos tradicionales de selección de personal, considerando que frecuentemente representan un obstáculo para los solicitantes, éstos por lo general consisten en entrevistas, revisiones de los antecedentes, exámenes físicos y psicológicos, etc. Y aunque éstos métodos varían, el objetivo general de éstos procedimientos es determinar si los aspirantes que han sido reclutados, alcanzan los requisitos establecidos para un determinado

puesto, y en escoger aquellos que tengan más probabilidad de desempeñarlo eficientemente.

De acuerdo a la investigación realizada, se concluye que el procedimiento más científico es el de E. Schein, el cual comienza con una identificación de las relaciones estadísticas, entre un predictor y las medidas de un determinado criterio tomado generalmente de una muestra, para posteriormente adaptarla a una población.

El predictor puede ser una combinación de resultados de una batería de pruebas, mientras que el criterio ordinariamente es alguna medida de ejecución del trabajo. Propone la evaluación de los datos a través de la computadora para ampliar el porcentaje de eficiencia.

HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN MÉXICO.

U.N.A.M.

Se presenta un panorama de lo que ha sido la selección de personal en México, llegando a las siguientes conclusiones:

1. Son pocos, casi nulos, los datos escritos que existen sobre el tema.
2. La información importante que proporcionaron los investigadores, se puede ratificar por datos escritos en cuanto a la selección de personal.
3. De acuerdo a los datos obtenidos, la selección de personal en México son tres modelos diferentes:

MODELO TRADICIONAL DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS

SELECCIÓN POR OBJETIVOS

ASSESSMENT CENTER (Centro de Evaluación)

Como puede observarse, en general, lo expuesto en tesis anteriores, tiene que ver con el Proceso de Reclutamiento y Selección, sin embargo éstos trabajos no exponen ni presentan algo nuevo. Se basan única y exclusivamente en presentar lo que se ha establecido. Por lo que considero necesario plantear un nuevo modelo de Reclutamiento y Selección pero en base a las necesidades de la empresa en cuestión, tomando en cuenta lo que ya existe y lo que se necesita.

Por consiguiente puede resumirse lo que se realizado hasta el momento en el siguiente listado:

- Los estudios anteriores concuerdan en que son deficientes las fuentes para el Reclutamiento de recursos humanos
- Anteriormente el proceso de reclutamiento se limitaba a colocar un letrero en la entrada con los requerimientos del puesto.
- Las fuentes para reclutar personal, actualmente son: diarios, colegios, asociaciones.
- Debe otorgarse la importancia debida a Reclutamiento y Selección de personal.
- Con la selección correcta, se logran resultados como:
 - Incremento de productividad
 - Reducción del tiempo de entrenamiento
 - Reducción del índice de rotación
 - Optimizar el tiempo de entrenamiento

Esto se logra basándose en factores que ayuden a conocer plenamente a los candidatos, como el análisis de las condiciones anteriores, pleno conocimiento de los requisitos del puesto y un procedimiento de reclutamiento y selección sencillo y accesible.

- Reconocer al especialista en Reclutamiento y Selección como el promotor de relaciones humanas
- Adecuada adaptación del candidato a su trabajo.
- En conclusión todo lo que se puede obtener en cuanto a Reclutamiento y Selección de personal es lo que se ha escrito hace mucho tiempo ya que en la actualidad no se ha aportado nada nuevo.

MARCO TEÓRICO

Es importante señalar que el marco teórico que a continuación se menciona se eligió en base a 4 aspectos sobresalientes:

1. CLIMA LABORAL; éste se conforma de las políticas y en sí de todas las actividades que se lleven a cabo dentro de la organización, son éstos aspectos los que influyen en él; es la calidad (favorable o desfavorable) del entorno social. Y es a través de éste (de la observación del entorno laboral) que se ha detectado la falta de integración por parte del empleado. Es por demás mencionar la importancia de conocer todo lo que implica CLIMA LABORAL. Se menciona que un tipo de clima laboral atrae a cierto tipo de gente, por lo que es fundamental fomentar un ambiente laboral sano, constructivo, para que de la misma manera sean atraídos personas con las mismas ideología, planes y metas.

Un clima laboral es transmitido a los nuevos miembros del grupo: Qué queremos transmitir al personal de nuevo ingreso?

2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Dentro de los aspectos principales de porqué es necesario un Desarrollo Organizacional son:

- Porque se necesita crear un sentido de competencia para el cual no está preparado el recurso humano.
- Resolver problemas de actitudes
- Despersonalización del trabajo, falta de identificación con éste o con las actividades que se desempeñan.

Ante solo éstos tres aspectos es evidente la necesidad de un cambio, organizado y planeado dentro del área que proporciona personal: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

3. En lo que respecta a RECLUTAMIENTO DE PERSONAL, es necesario identificar el procedimiento con el objeto de ubicarnos en el ámbito que pretendemos desarrollar.
4. Así como el proceso de SELECCIÓN, ya que nos resultaría difícil ubicarnos dentro del proyecto a implantar si desconocemos el terreno que estamos pisando.

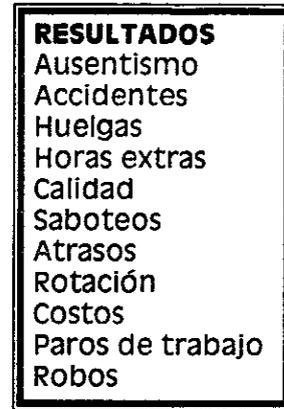
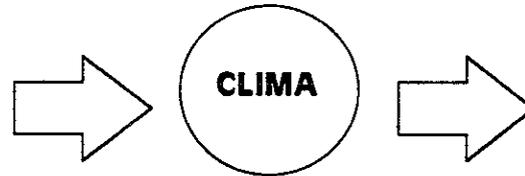
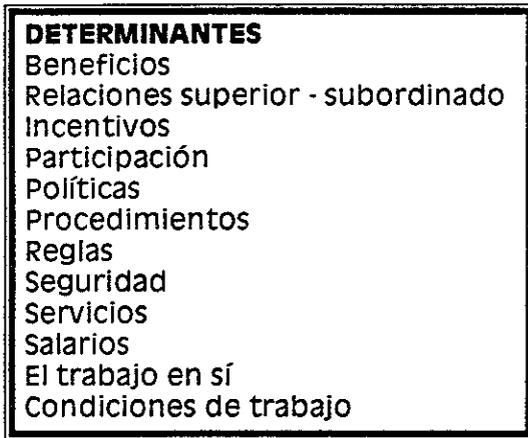
Resulta insuficiente el espacio para introducir en el presente trabajo todo el material que da base y justificación al presente proyecto, sin embargo a través de lo aquí expuesto se sustenta lo suficiente para dar motivo al proyecto que se muestra.

CLIMA LABORAL

Las políticas y actividades del departamento de personal ejercen un efecto muy considerable en el clima de la organización. El clima de la organización es la calidad favorable o desfavorable del entorno social en la empresa. Algunas organizaciones se tornan rígidas y se burocratizan. En otras hay espíritu de cordialidad y adaptabilidad. En ciertas compañías cada individuo intenta funcionar aisladamente; en otras, hay trabajo de equipo.

Toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima del sistema refleja tanto las

normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, así también, refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Así como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales posee patrones distintivos de sentimientos y de creencias colectivos que son transmitidos a los nuevos miembros del grupo. Como se muestra en el siguiente diagrama, el clima laboral es factor determinante de los resultados que se obtienen en una organización.



El concepto de clima organizacional comprende un cuadro más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. "El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a) es percibida o experimentada por los miembros de la organización
- b) influye en su comportamiento"

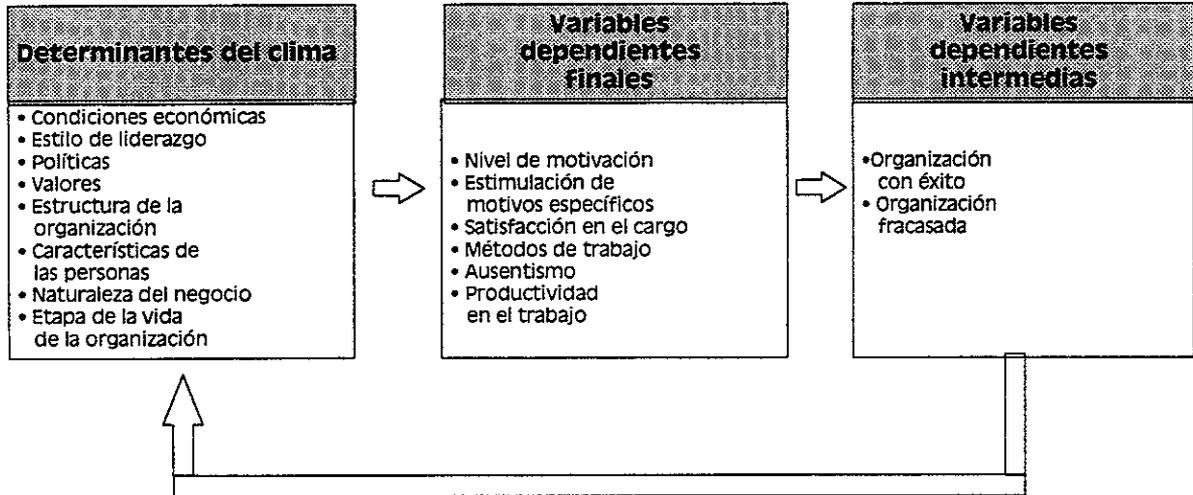
El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, o sea, aquellos aspectos del clima que lleva a provocar diferentes especies de motivación.

El clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura de la organización: el sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones en su situación de trabajo, como reglas excesivas, reglamentos, procedimientos, etc.
2. responsabilidad: el sentimiento de ser su propio jefe y de no haber dependencia ni doble confrontación de sus decisiones;
3. riesgos: el sentido de arriesgar y de enfrentar desafíos en el cargo y en la situación de trabajo.
4. recompensas: el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho; es la substitución de la crítica y de los castigos por la recompensa;

5. calor y apoyo: el sentimiento de una buena camaradería general y de la ayuda mutua que prevalece en la organización;
6. conflicto: el sentimiento de que la administración no toma diferentes opiniones o conflictos. Es la colocación de las diferencias en el aquí y en el ahora.

Los climas organizacionales distintos pueden ser creados por la variación en el estilo de liderazgo empleado en la organización. Algunos pueden ser creados en un corto tiempo, sus características permanecen estables. Una vez creados, presentan efectos significativos y dramáticos sobre la motivación y consecuentemente sobre el desempeño y la satisfacción en el cargo.



EL NIVEL DE ÉXITO DETERMINA EL CLIMA

En base a ésto, es de vital importancia considerar la modificación del Reclutamiento y Selección.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es una serie de conceptos de diversa índole, relacionadas entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización con metas particulares de los individuos que la integran. Podríamos, desde luego considerar el desarrollo organizacional como una filosofía porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de nuestra sociedad. Es mas: las organizaciones se encuentran enmarcadas por un macro sistema en el cual se suceden transformaciones las mas de las veces vertiginosa; por lo cual dichos organismos deben sobrevivir, adaptarse a esas metamorfosis que se experimentan continuamente. Para que tal cosas no suceda en forma desordenada se planea una estructura y una secuencia que faciliten y sistematicen el devenir dinámico del cambio. PLANEACIÓN Y CONTROL constituyen el Desarrollo Organizacional. Tal desenvolvimiento constituye una respuesta a la necesidad de cambio de nuestro mundo tecnológico tan complejo, y al mismo tiempo, una estrategia educacional que intenta modificar las estructuras de CREENCIAS, ACTITUDES Y VALORES de los individuos que conforman las organizaciones, ya que dichos grupos están irremediamente sujetos a un proceso de cambio radical veloz en todos sus ámbitos.

El Desarrollo Organizacional es una técnica que utiliza el enfoque interdisciplinario; esto es: conjuga elementos de varias ciencias que, en forma conjunta y estructural, llevan al objetivo final de lograr que los individuos *cambien al unísono* con las organizaciones que ellos mismo han

creado; especialmente cuando se está frente al peligro, de que las organizaciones sean totalmente ajenas e incluso hostiles al hombre, cuando llegan a la total deshumanización, y a provocar la enajenación del mismo sujeto.

Por lo tanto el Desarrollo Organizacional es el resultado mismo de la evolución de una serie de métodos y técnicas de las ciencias sociales, para facilitar la adecuación de las personas al medio organizacional, pero no es una forma unilateral de despersonalización, o de asimilación a la organización, sino de modificación conjunta de la misma, adoptándose también los deseos u objetivos de los individuos que la han conformado.

El proceso de cambio (Desarrollo Organizacional), paulatino, secuencial, planeado, no ofrece virajes drásticos ni sorprendidos, puesto que constituye una evolución continua, de ritmo controlado, proceso a largo plazo. Lo anterior no quiere decir que haya cambios radicales de estructura, si los hay, pero planeados acordados y aceptados por toda la organización, convencidos todos los miembros, además, de su urgencia y beneficio.

NECESIDAD DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Las razones que condicionan este punto puede ser de muy diversa índole, por ejemplo:

- a) Fuerza mayor de preparar y desarrollar un equipo administrativo mas competente con un comportamiento gerencial más humanista

- b) Logra la integración de un grupo especializado o de un equipo altamente calificado
- c) Recuperar la condición de COMPETENCIA en un mercado determinado, para el cual la empresa no planeó el crecimiento humano, y se encuentra incapacitada para abordarlo adecuadamente.
- d) Resolver problemas de ACTITUDES respecto a las diferentes escalas valorativas de empleados administrativos y obreros (conflicto intergrupales) o dentro de un mismo conjunto de ejecutivos unos maduros y otros jóvenes (conflicto intragrupal), o dentro de una oficina cuando existe una "imagen distorsionada" de algún departamento clave, o cualquier otro tipo de conflicto organizacional.
- e) Simples problemas de despersonalización del trabajo, por ser éste muy arduo, o muy especializado, y porqué esté llevando a la enajenación total.

PASOS PARA IMPLANTAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. La existencia de una necesidad es determinada por la presencia de algún problema.
2. Los niveles directivos o algún asesor, se percatan del problema y proceden a detectarlo, o a tratar de definirlo, para ellos es necesario seguir una serie de técnicas que pueden variar desde la simple observación, hasta los cuestionarios o entrevistas.

3. Una vez detectado el problema, se debe estar plenamente consciente del caso, y de la necesidad de tomar medidas correctivas.
4. Al existir el deseo de solución y la conciencia del problema, trazar un plan para su resolución. Las principales áreas de conocimiento, de utilidad para estas funciones, son las de las ciencias del comportamiento (sociología, psicología, etc) ya que se tratará principalmente con seres humanos, pero desde luego es también indispensable el conocimiento general de las funciones realizadas donde existe el problema.
5. Una vez que existe la conciencia del problema, hay que hacer un diagnóstico que nos permita recomendar medidas correctivas exactas.
6. El resultado del diagnóstico debe ser presentado a todas las personas directamente involucradas.
7. Realizar todo lo pertinente para la solución práctica del problema.
8. No debe quedarse estático o esporádico.
9. Evaluación de resultados, para medir constantemente los avances y estado del problema.

LAS ORGANIZACIONES DEBEN PLANEAR LOS CAMBIOS NECESARIOS PARA SU SUPERVIVENCIA, ASÍ COMO LA FORMA EN QUE ÉSTOS DEBERÁN PRESENTARSE ANTE LOS MIEMBROS DEL GRUPO, A FIN DE QUE SEAN AQUILATADOS, ACEPTADOS E IMPULSADOS.

RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia cuando se empieza la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual se obtiene posteriormente el nuevo o nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento y constituye el tema del capítulo siguiente.

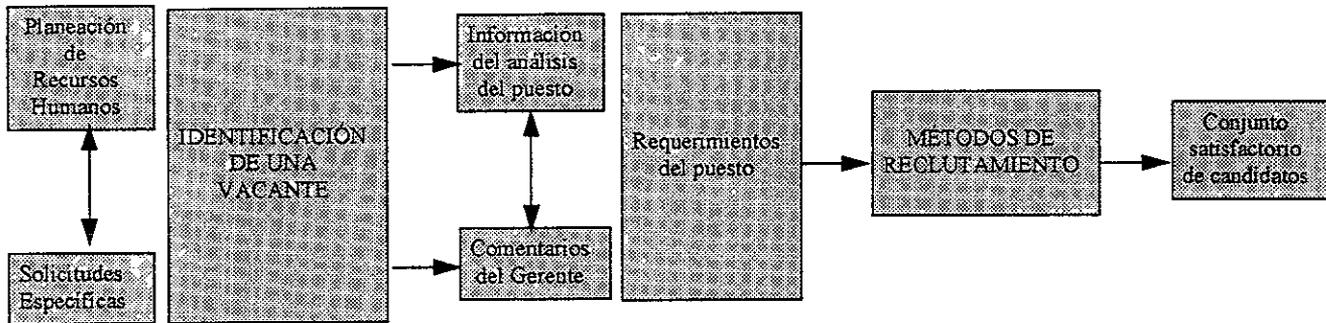
Los departamentos de personal suelen desempeñar la función de reclutamiento en la mayoría de las compañías. Los métodos de reclutamiento son muy variados; por ejemplo, el reclutador que opera en el país no se encuentra sometido a ciertas limitaciones legales específicas (como ocurre en Estados Unidos), salvo las obvias constricciones que obligan a actuar de manera ética y veraz.

Las descripciones de puestos, constituyen instrumentos esenciales, especialmente para los reclutadores que trabajan para compañías de grandes dimensiones. Las descripciones de puestos proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Proceso de reclutamiento. En general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos (figura siguiente). El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse

especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características que debe poseer la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que haya solicita el nuevo empleado.



ENTORNO DEL RECLUTAMIENTO

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites de ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo. Aunque los factores clave pueden variar en diferentes circunstancias, la lista a continuación incluye los elementos más importantes:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- Políticas de la compañía
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en el mercado laboral y los retos considerados en el segundo capítulo afectan el reclutamiento. La tasa de desempleo, las condiciones que imperan en la industria a que pertenece la compañía, la abundancia o escasez de oferta de empleados, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías influyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, las condiciones económicas pueden variar con rapidez. Para cerciorarse de que no hayan ocurrido cambios fundamentales el reclutador puede acudir a tres indicadores básicos.

Los indicadores de la condición económica actual de país, que permiten conocer los acontecimientos macroeconómicos más importantes. En México, varios de esos indicadores son los informes periódicos del Banco de México, los comunicados de la Secretaría de Hacienda.

Las ventas actuales de la compañía comparadas con las previstas, ya que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas que lograra la compañía, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituye un factor vital. Las políticas de reclutamiento deben ajustarse a este factor.

Requerimientos del puesto.

Los requerimientos de cada empleo son, obviamente, un factor delimitante. Los empleados altamente especializados, por ejemplo, son más difíciles de encontrar. El reclutador sabrá qué nivel tiene determinado emplea mediante la información proveniente del análisis de puestos y los datos verbales que proporcione el gerente que solicita al nuevo empleado.

Podría parecer razonable una política de "identificar al mejor candidato con más experiencia". Después de todo, las compañías siempre desean obtener el personal más idóneo y experimentado. Pero no siempre es esa filosofía la más adecuada. Uno de los factores esenciales en el reclutamiento de personal es el costo. A mayor experiencia corresponderán mayores demandas de salario. Si un alto nivel de experiencia no es estrictamente necesario, probablemente el

nuevo empleado perderá interés en su labor poco después de haber sido contratado.

También conviene recordar que diez años de experiencia quizá no sean más que la experiencia obtenida durante un año, repetida después diez veces, sin variante alguna.

CANALES DE RECLUTAMIENTO

En ocasiones, pueden designarse los métodos para la identificación de candidatos, como *canales*. Los canales más usuales los constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa. Así mismo, en el nivel ejecutivo se emplean los servicios de las agencias "cazadoras de talento".

De acuerdo con hallazgos recientes, la información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada. Le sigue en precisión la que obtiene el solicitante que se presenta personalmente para solicitar empleo. Por regla general, las personas que están en busca de un nuevo empleo utilizan más de un canal.

Candidatos espontáneos

Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas para solicitar trabajo, o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presentan una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se les considere válidas, lo cual suele ocurrir en el término de un año.

Recomendaciones de los empleados de la empresa.

Es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal. La práctica presenta varias ventajas. En primer lugar, es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar. En segundo lugar, los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la compañía y pueden sentirse especialmente atraídos por ésta. En tercer lugar, los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Muy posiblemente estos candidatos desearán empeñarse a fondo para corresponder al amigo que los recomendó.

Anuncios en la prensa.

Los periódicos -y en algunos casos las revistas especializadas- ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos, los periódicos son utilizados por muchos reclutadores.

Agencias de empleos.

Estas compañías establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la compañía contratante. Las variantes entre las agencias son notables; en tanto algunas seleccionan cuidadosamente a sus

candidatos, otras refieren a un grupo de personas no clasificadas para que el contratante efectúe la selección.

El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común es satisfacer a la agencia el equivalente a un mes de sueldo, o en algunos casos 10% del ingreso anual del empleado.

Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo.

Laborando en un nivel más especializado que las agencias, estas compañías solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la identificación de técnicos y científicos.

Estas compañías operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones. El teléfono constituye su instrumento primario de acción.

Las prácticas de operación de estas compañías han sido cuestionadas a nivel ético, y en ocasiones se les ha acusado de practicar la "piratería institucional". Los agentes de estas entidades reciben el pintoresco nombre de "cazadores de cabezas".

Instituciones educativas.

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios. Muchos reclutadores llevan sus prácticas mucho más allá de sencillamente colocar avisos en las

carteleras de una facultad que les interesa y sostienen pláticas directas con catedráticos, asesores profesionales y alumnos.

Asociaciones profesionales.

Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Con frecuencia el reclutador podrá enterarse de los detalles de esos programas y buscará métodos para aprovecharlos. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados en las revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo y por tanto este canal es muy idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.

Sindicatos.

Es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral. Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etc. En algunos casos -especialmente si el reclutador se propone la contratación de más de una persona del gremio- resultaría indispensable contar con asistencia legal.

Personal de medio tiempo.

Un grupo creciente de personas (jubiladas, amas de casa, estudiantes, etc.) ofrece su servicio en un horario limitado. Aunque

hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios totales del empleado. Existen, sin embargo, varios factores que pueden hacer que cambie la negativa inicial. Los servicios de un experto en cómputo, por ejemplo, pueden no ser indispensables durante la jornada de ocho horas, si se trata de una compañía pequeña. El caso de un contador que sólo tenía a su cargo una nómina reducida puede ser similar, o el de un repartidor que cumple sus labores en el curso de la jornada matutina.

FORMAS DE SOLICITUD DE EMPLEO

Las formas de solicitud de empleo cumplen la función de presentar información comparable con la de los diferentes candidatos. Que la información sea comparable reviste gran interés, ya que sólo así se podrá efectuar posteriormente una solución objetiva. Por lo común, toda organización de tamaño medio o grande (aproximadamente de 100 empleados en adelante) suele preparar su propia forma de solicitud. Es norma común que se pidan al candidato varios datos: nombre, dirección, edad, preparación académica, antecedentes laborales y situación personal y familiar, además de variantes que pueden revestir interés, como información sobre pasatiempos, inquietudes intelectuales y viajes realizados.

Datos personales.

Salta a la vista que datos como la edad son altamente informativos en sí mismos. Un candidato excesivamente joven quizá enfrentará resistencia seria si debe supervisar a un grupo de personas de mayor edad, en tanto determinadas vacantes requieren la fortaleza

física de la juventud, como ocurre en muchas faenas de ciertas industrias.

Preparación académica.

Tradicionalmente, la educación recibida ha constituido un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos. En realidad, un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones. Por otra parte, resulta indudable que la obtención de determinadas distinciones -Licenciaturas, maestrías, especialidades, etc.-, demuestran el potencial intelectual. En muchos casos la preparación académica constituye un factor preponderante.

Antecedentes Laborales.

Con frecuencia se solicita a los candidatos que proporcionen una relación de sus empleos anteriores. Ello permite saber si el solicitante es una persona estable o si por el contrario cambia sin cesar de una ocupación a otra; permite también tener un antecedente sobre el desempeño laboral, y proporciona datos esenciales sobre las responsabilidades y experiencias del candidato. Si las afirmaciones del candidato no corresponden a las expectativas del reclutador es probable que el solicitante haya distorsionado información sobre sueldo, responsabilidades, nivel, etc., y es necesario verificar sus declaraciones.

Referencias.

Aunque es un elemento subjetivo (e infalible en las técnicas tradicionales de reclutamiento de personal) las referencias revelan con

frecuencia aspectos importantes del candidato. No es aconsejable emplear demasiado tiempo verificando la opinión que tiene sobre el candidato sus amistades y parientes.

Autenticidad.

Es común solicitar al candidato que firme la solicitud con su puño y letra. Bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo.

Aunque se entiende que esa cláusula tiene vigencia indefinida, el reclutador debe recordar que como máximo dispondrá del periodo de prueba para poner en vigencia esa cláusula. Una vez transcurrido ese periodo la anulación de un contrato de trabajo conlleva los riesgos de un costoso y complicado juicio legal.

El reclutamiento consiste en el proceso de identificar y traer hacia la empresa a solicitantes idóneos para cubrir una vacante. Por lo común, esta tarea es desempeñada por personal especializado en esta actividad. Antes de proceder a desempeñar sus labores el reclutador debe conocer las características del entorno en que ha de operar. Son especialmente importantes las características de las políticas de la organización, los planes de recursos humanos, las condiciones sociales y los requerimientos del puesto.

Se encuentran a disposición del reclutador varios métodos para identificar y atraer a candidatos potenciales. Entre los canales que pueden servir al reclutador se cuentan las solicitudes presentadas en forma espontánea (personalmente o por correo), las recomendaciones hechas por los empleados actuales, las recibidas mediante avisos de

prensa, las adquiridas de agencias especializadas en proporcionar personal de varios niveles, las recolectadas en organizaciones profesionales, en sindicatos, en instituciones académicas, etcétera.

El objetivo del reclutamiento es poner a disposición de la empresa, para proceder a la selección, a un grupo de candidatos idóneos. las formas de solicitud de empleo tienen el objetivo de recabar información sobre aspectos personales relevantes, antecedentes académicos y laborales, pertenencia a asociaciones profesionales, pasatiempos, referencias, etc.

El proceso de Reclutamiento y Selección es una técnica que nos permite colocar en un puesto determinado a la persona adecuada, existe una serie de pasos que nos llevan de la mano para completar y llevar a buen fin ésta labor, sin embargo se ha dejado de lado las necesidades de la empresa, se ha optado por adoptar estos pasos sin verificar qué es lo que exactamente requiere la empresa y en base a ésto crear un procedimiento único y que realmente satisfaga ésta necesidad.

Primeramente hay que identificar el problema y en base a ésto crear un procedimiento único y que realmente satisfaga ésta necesidad. El Proceso de Reclutamiento y Selección no es una ciencia, sino un conjunto de técnicas que se crean en base a las necesidades de la organización

Es por ésta razón que dentro de la función del Psicólogo en la industria está el crear sus propios métodos de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la Empresa.

Pero... cuáles son éstas funciones? El psicólogo debe poseer los conocimientos, habilidades y actitudes éticas para comprender el comportamiento humano y siendo éste un estudioso de la conducta y de la interrelación del individuo con el grupo, el equipo de trabajo y con la empresa, debe promover el desarrollo individual, grupal y/o institucional. Debe ser capaz de detectar y diagnosticar problemas de comportamiento individual y social y que requieren de prevención y/o orientación, en el ámbito industrial. Así mismo debe intervenir para resolver los problemas detectados. Realiza también actividades de evaluación, selección y desarrollo de personal. Dentro de ésta capacidad de detectar problemas organizacionales y darles solución, es que está la de Eficientar el proceso de Reclutamiento y Selección, objetivo principal de la presente tesis.

SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes, obtenido mediante el proceso de reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y que se consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos que tienen vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo, y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

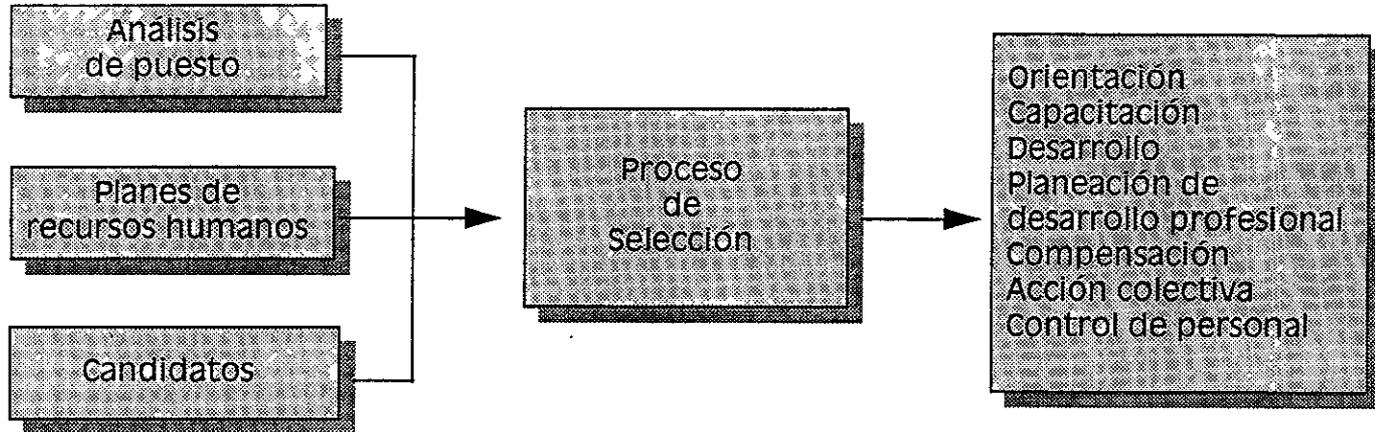
ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN.

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. Como muestra la figura siguiente, el proceso de selección se basa en tres elementos esenciales. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto. Los planes de recursos humanos a corta y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten así mismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.

Los candidatos, finalmente, son un elemento esencial, para que se disponga de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Si se obtienen informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas.

Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

Las actividades de administración de recursos humanos dependen en gran medida del proceso de selección



Desafíos originados en el mercado de trabajo

Resulta muy importante contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para seleccionar entre ellos a los que habrán de ser contratados. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros, particularmente los que exigen conocimientos especializados. En estos casos se habla de puestos de baja razón de selección. La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitudes.

El aspecto ético

Dado el papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de la importancia de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra practica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también prácticas de alto riesgo.

El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea, y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

CONCEPTO GLOBAL DE SELECCIÓN

El concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Varias organizaciones han desarrollado sistemas

para proceder a selecciones internas, mediante los cuales se pueden equiparar el capital humano con potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra.

En muchas organizaciones con sistemas apoyados en computadora un programa especial determina por un sistema de puntos cuáles empleados reúnen las características deseables para determinados puestos. Los empleados con más características compatibles con el puesto (y por tanto, con más alta puntuación) se consideran los candidatos idóneos. A pesar de algunas limitaciones, como el hecho de que los programas no pueden considerar factores como el deseo que tenga el empleado de aceptar el puesto, estos sistemas han tenido gran difusión.

PASO 1

RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados, y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita que el candidato concierta en la oficina de personal o con una solicitud para obtener un formulario de solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización desde ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitantes "espontáneos", que decidan solicitar personalmente un empleo. En tales casos es

aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar, que puede considerarse una cortesía y un gesto adecuado de relaciones públicas.

Durante esta entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e Informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes del proceso de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los datos recabados durante la entrevista.

PASO 2

PRUEBAS DE IDONEIDAD

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Por ejemplo, es común someter a un aspirante a un puesto de contador a un examen de aptitud y rapidez matemática, en tanto a un chofer de camión se le pone ante el volante de un vehículo pesado en un día de tráfico denso.

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos, y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

Cuando se emplean exámenes de tipo psicológico para estos niveles, con frecuencia se pretende evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo. El candidato desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluaciones asigna - individualmente- una puntuación determinada a cada función. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias.

Validación de pruebas

La administración de pruebas psicológicas se hizo común desde los días de la Primera Guerra Mundial. A partir de entonces las pruebas psicológicas se popularizaron para determinar la capacidad básica del individuo con respecto a muchas actividades, pero en muchas ocasiones se consideraba que estas pruebas describían la capacidad del individuo aunque no se contaba con suficientes garantías de que la prueba fuese válida. La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenida mantienen una relación significativa con el desempeño en una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida y no debe emplearse para fines de selección.

Para demostrar la validez de una prueba se puede emplear dos enfoques: el de demostración práctica y el racional. A continuación se resumen los enfoques de validación más comunes.

ENFOQUES DE DEMOSTRACIÓN PRÁCTICA

Para medir la validez de una prueba, estos enfoques intentan relacionar la puntuación obtenida con un aspecto relacionado con el puesto, que por lo común es el desempeño. Si la prueba mide efectivamente un aspecto relacionado con el puesto, ambos factores mostrarán una correlación positiva en algún punto entre 0 y 1.0. A mayor correlación corresponde más validez de la prueba.

- La validez de las predicciones se determina mediante la administración de la prueba a un grupo de solicitantes. Después de que estos solicitantes han sido contratados y desempeñan el puesto razonablemente bien, se mide su desempeño. A continuación se establece una correlación entre esta medida y las puntuaciones de la prueba.*
- La validez concurrente permite al departamento de personal someter a prueba a los empleados actuales y correlacionar su puntuación con medidas de su desempeño. Este enfoque no requiere el periodo que transcurre entre la contratación y el momento en que se desempeña bien el trabajo.*

ENFOQUES RACIONALES

Cuando el número de sujetos es demasiado reducido para proporcionar una muestra razonable de personas que se examinarán, se emplean los enfoques de carácter racional. Estos enfoques se consideran inferiores a los de demostración práctica, pero constituyen

estrategias aceptables de validación cuando no es posible practicar la validación de demostración práctica.

- *Se considera que existe validez del contenido cuando la prueba incluye muestras razonables de las habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente el puesto. Un examen de mecanografía para una persona que se va a contratar para trabajar como mecanógrafa es un ejemplo de prueba con validez del contenido.*
- *Se considera que existe validez del desarrollo de la prueba cuando se establece una relación entre el desempeño y otras características que se consideran necesarias para desempeñar el puesto con éxito. Las pruebas generales de inteligencia y las de conocimiento específico de términos científicos tienen validez de desarrollo si se aplican a candidatos a trabajar como investigadores en una compañía farmacéutica.*

El enfoque de demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba. Por lo general, el enfoque de demostración práctica se prefiere siempre que puede aplicarse, porque elimina muchos elementos subjetivos. El enfoque racional se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar debido a que el número insuficiente de sujetos examinados no permite la validación.

Además de ser válidas, las pruebas deben ser confiables. Por confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que

cada vez que se aplique a un individuo se obtendrán resultados similares.

Por ejemplo, una prueba de destreza manual, suministrada a un obrero de una línea de montaje, debe arrojar una puntuación similar cada vez que la persona se somete a la prueba. Si los resultados varían ampliamente en cada ocasión porque las puntuaciones altas dependen del azar, la prueba no es confiable. Cuando no son confiables, las pruebas suelen también carecer de validez.

Los varios tipos de prueba psicológica

Existe una gran variedad de pruebas a disposición del experto en relaciones industriales. Cada tipo, sin embargo, se emplea únicamente en determinada área; la utilidad de cada una es limitada.

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. En el manual se instruye también sobre la confiabilidad de la prueba y los resultados de validación obtenidos por el diseñador.

En la actualidad existen muchas pruebas validas en poblaciones amplias. Es importante, sin embargo, que cada departamento de personal lleve a cabo sus propios estudios de verificación, para cerciorarse de que determinada prueba es válida para los fines de la organización.

Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente. A continuación se muestran ejemplos de cada tipo y se explica de que se trata cada uno de ellos.

NOMBRE	APLICACION (TIPO DE CANDIDATOS)
PRUEBAS PSICOLÓGICAS	
* Inventario multifasico de la personalidad (Minnesota)	Mide la personalidad (ejecutivos, personal con acceso a información confidencial).
* Inventario Psicológico (California)	Mide la personalidad (ejecutivos, gerentes, supervisores)
* Guía Guilford-Zimmerman del Temperamento	Mide la personalidad (personal de ventas)
* Evaluación crítica del raciocinio Watson-Glaser	Mide la habilidad lógica y de raciocinio (ejecutivos, gerentes, supervisores)
* Prueba Owens de creatividad	Mide la creatividad y la habilidad de juicio (ingenieros)
PRUEBAS DE CONOCIMIENTO	
* ¿Cómo Supervisar?	Mide el conocimiento de las prácticas de supervisión (gerentes, supervisores)
* Cuestionario de opiniones sobre liderazgo	Mide la visualización espacial (diseñadores)
* Prueba general de aptitud	Mide la Habilidad verbal, espacial y numérica (solicitantes no calificados)
PRUEBAS DE DESEMPEÑO	
* Prueba Stronberg de destreza	Mide la coordinación física (dependientes de almacenes)
* Prueba revisada de expresión documental (Minnesota)	Mide la visualización espacial (diseñadores)
* Prueba para oficinistas (Minnesota)	Mide la habilidad para trabajar con nombres y números (oficinistas)
* Prueba de simulación del trabajo	Mide la respuesta a demandas que simulan el ambiente de trabajo (gerentes, profesionales)

Las pruebas psicológicas miden la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

Las pruebas de conocimiento son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado. El abogado que rinde un examen sobre el Código Civil o el ingeniero que resuelve una integral proporcionan ejemplos sobre estas pruebas.

El administrador de personal, sin embargo, debe cerciorarse de que el conocimiento que se está midiendo es realmente para la vacante que se pretende llenar.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto; por ejemplo, un cocinero puede ser sometido a un examen de su habilidad para hornear un platillo. Con frecuencia, la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

Las pruebas de respuesta gráfica, finalmente, miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos. La prueba del polígrafo o detector de mentiras es la más común. Su uso es prácticamente inexistente en el ámbito de las empresas latinoamericanas, debido tanto a factores éticos (el rechazo que se suele experimentar es muy grande) como a factores económicos. No es previsible su uso extensivo.

Además de explorar a fondo determinadas pruebas que se proponga utilizar, el especialista en administración de recursos humanos debe tener en cuenta que no siempre puede aplicar todas las

pruebas deseables. Incluso en los casos en que teóricamente quepa la posibilidad de comprar una prueba necesaria o desarrollarla en la organización, es posible que el costo no justifique la inversión. Tal puede ser el caso de contratar a un médico, por ejemplo, es teóricamente factible desarrollar una prueba adecuada para el puesto, pero resulta obvio que el esfuerzo resultaría sumamente costoso.

uso cuando se dispone de una batería completa de pruebas y es evidente la conveniencia de suministrarlas a los solicitantes de un puesto es importante mantener una actitud flexible. No es absolutamente necesario que siempre se siga el mismo orden en su aplicación; no es indispensable que se apliquen a alguien que obviamente no llena los requisitos para el puesto. Las pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección, finalmente, sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas.

PASO 3

ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales. ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es casi universal entre las compañías

latinoamericanas. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad.

Las entrevistas se pueden adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales gerenciales y directivos. Permiten también la comunicación en dos sentidos; los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, especialmente en las áreas de confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador, aunque es común que diferentes entrevistadores expresen diferentes opiniones.

La confiabilidad se incrementa cuando se hacen preguntas idénticas en cada entrevista y se giran instrucciones a los entrevistadores para registrar las respuestas de manera sistemática. La validez es cuestionable, porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas. Los departamentos de personal que profesan una filosofía activa, sin embargo, están empezando a advertir este problema y han empezado a validar los resultados de sus entrevistas con el desempeño de las personas contratadas y factores como la estabilidad en el puesto. Se necesitan más estudios de validación de las entrevistas para orientarlas más a las áreas de desempeño y menos a las relacionadas con aspectos de la personalidad del solicitante.

Tipos de entrevista

Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa -el entrevistador- y un solo solicitante.

Una forma de entrevista de un grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un solo entrevistador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes. Tanto si se opta por una entrevista individual como si se opta por una de grupo existen diferentes estructuras para la conducción de la entrevista. Las preguntas que formule el entrevistado pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

Entrevistas no estructuradas La entrevista no estructurada permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma que semeja una plática común. Desafortunadamente, éste método carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, debido a que cada solicitante debe responder a diferentes preguntas. Lo que es aún más grave: en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevistas estructuradas Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe

responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes.

Por esto la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados por tener que participar en este tipo de proceso.

Entrevistas mixtas En la práctica los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y con preguntas no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevistas de solución de problemas Las entrevistas de solución de problemas se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Con frecuencia se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante.

Esta técnica de entrevistas se centra en un campo de interés muy limitado. Revela en primer lugar la habilidad del solicitante para resolver el tipo de problemas presentado. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto. La entrevista podría constar de diez situaciones similares a la siguiente:

Usted debe decidir entre los candidatos a una promoción.

El candidato A es leal, cooperativo, puntual. El candidato B se queja con

frecuencia sobre varios aspectos y es descortés pero obtiene los mejores

resultados en su departamento.

¿ A quién recomendaría para la promoción? ¿Por qué?

Se anota la forma en que reacciona el solicitante. Como este tipo de entrevista tiende a producir un moderado nivel de tensión, proporciona una indicación sobre la forma en que el solicitante puede operar en condiciones de presión moderada.

Entrevistas de provocación de tensión. Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento. Los candidatos a ocupar determinados puestos policíacos, por ejemplo, son sometidos en ocasiones a este tipo de entrevistas, para conocer sus reacciones ante situaciones de emergencia. La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa. Debido al hecho de que por lo común las situaciones de extrema presión sólo son una parte de las labores incluidas en la mayoría de los puestos es aconsejable emplear esta técnica junto con otras estructuras de entrevista. Es muy probable que se cree una imagen negativa de la organización para cuantos no sean contratados. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración, ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

El proceso de la entrevista

Las cinco etapas de una entrevista: preparación del entrevistador, creación de un ambiente de confianza (rapport), intercambio de información, terminación y evaluación.

Preparación del entrevistador

Antes de dar inicio a la entrevista el entrevistador debe prepararse. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará el solicitante.

Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa, los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés. En la figura siguiente se presenta una lista de las preguntas normalmente hechas a solicitantes de puestos comunes. Como puede verse, estas preguntas tienen el objetivo de proporcionar al entrevistador información sobre los intereses, actitudes y antecedentes del solicitante. Dependiendo del tipo de puesto se añaden preguntas específicas; por ejemplo, sobre aspectos técnicos. Es importante tener en cuenta que hay una serie de temas perfectamente ajenos a la situación profesional que supone la entrevista y que deben ser conscientemente evitados: por ejemplo, la filiación religiosa o las preferencias políticas, elementos que sólo en casos extraordinarios podrían interferir con el desempeño normal.

Sólo en casos directamente relacionados con el puesto que se pretende llenar resulta procedente indagar en ese campo. Un entrevistador que se entere de que su solicitante pertenece a una secta religiosa que no autoriza a sus creyentes a trabajar en sábados, y que sepa que durante el transcurso del año pasado se presentaron varias emergencias en ese día, tiene perfecto derecho a preguntar al candidato si estaría dispuesto a laborar en un sábado especial.

Es importante que durante su preparación de la entrevista el entrevistador consulte el expediente del solicitante: en prácticamente todos los casos, un estudio un poco más detenido de varios aspectos puede revelar ángulos muy interesantes.

PREGUNTAS COMÚNMENTE EMPLEADAS EN ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

1. *¿Cómo emplea el tiempo libre? ¿Qué pasatiempo tiene?*
2. *¿Participa usted en actividades de su comunidad? ¿Participó en ellas el año pasado?*
3. *¿Cómo describiría el trabajo ideal para usted? (trate de ser específico)*
4. *¿Por qué le interesaría trabajar en nuestra compañía?*
5. *¿Cuáles eran sus clases favoritas cuando estudiaba? ¿Por qué?*
6. *¿En qué tipo de ciudad prefiere vivir? ¿Se encuentra dispuesto a viajar? ¿a cambiar su lugar de residencia?*
7. *¿Qué motivos lo llevaron a escoger su actividad (o profesión) actual?*
8. *¿Conoce usted los productos y servicios de nuestra compañía?*
9. *¿Qué características le gustaría encontrar en su jefe?*
10. *¿Con qué frecuencia considera usted que puede ser promovido?*

11. *¿Qué aspectos de su desempeño anterior considera que es menos destacado? ¿Cuál es el mejor?*
 12. *¿Planea continuar sus estudios?*
 13. *¿Cuáles han sido sus empleos favoritos? ¿Por qué?*
 14. *¿Cómo describiría sus objetivos profesionales?*
 15. *¿En qué consistía su empleo anterior?*
 16. *¿Estima suficiente su experiencia laboral actual?*
 17. *¿Cuándo puede empezar a trabajar?*
 18. *¿Qué otras actividades remuneradas desempeña actualmente?*
-

Creación de un ambiente de confianza. La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. El entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes .incluso en los que no sean contratados- una imagen agradable, humana, amistosa. Inicie con preguntas sencillas, como "¿tuvo dificultades para encontrar nuestra empresa?" Evite las interrupciones telefónicas. Ofrezca a su visitante, de ser posible, una taza de café. Haga a un lado los documentos ajenos a la entrevista. En general, es importante recordar que su actitud también trasluce aprobación o rechazo: asienta con la cabeza, mantenga una actitud descansada y poco tensa... y vuelva a sonreír.

Intercambio de información. Este proceso de entrevista se basa en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empeñar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

Terminación. Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas, y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión.

Evaluación. Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

Errores del entrevistador. La siguiente figura sintetiza algunos de los errores de fondo más comunes en un entrevistador.

Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, o porque omite hacer preguntas clave. Estos errores, sin embargo, son muy obvios, y un poco de práctica los elimina. Existe otra posible fuente de errores, más difícilmente detectados y erradicados con más dificultad: los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Es posible que el entrevistador se deje guiar por factores subjetivos que son inaceptables. Puede existir incluso el peligro de "guiar" al candidato a responder de la manera que el entrevistador desea. El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva, sin base válida alguna. Cualquier verificación de su labor que lleve a cabo el entrevistador se justifica por entero, si se traduce en la eliminación de errores durante la entrevista que pueden redundar nada menos que en el rechazo de personas idóneas o - igualmente grave- en la contratación de personal inadecuadas para el puesto.

EFFECTOS SUBJETIVOS

Los entrevistadores que emplean información limitada sobre un candidato están más sujetos a sensaciones totalmente subjetivas.

Ejemplos:

- Un solicitante para un puesto gerencial que tiene una voz firme y exhibe un sólido apretón de manos es considerado "dotado de aptitudes de liderazgo"
- Una joven atractiva y de conversación vivaz y entretenida que solicita empleo como supervisora de archivo recibe una evaluación de "persona dotada de sentido del orden y sólida capacidad de organización"

PREGUNTA INTENCIONADAS

El entrevistador puede indicar sus inclinación por el candidato cuando efectúa preguntas que guían obviamente al entrevistado.

Ejemplos:

- Este puesto requiere de gran disciplina y mucha creatividad, pero usted posee esas cualidades ¿verdad?
- Seguramente usted está buscando un puesto difícil y lleno de desafíos que éste. ¿No se aburriría desempeñándolo?

PREJUICIOS PERSONALES

Cuando un profesional de la administración de recursos humanos alberga prejuicios contra ciertos grupos sociales, no sólo falta a la ética de su profesión, sino que daña también la imagen de su empresa y perjudica sus propios intereses.

Ejemplos:

- Voy a entrevistarla, señorita, ya que usted está aquí, pero francamente las funciones de auditoría de una empresa las debe desempeñar un hombre.
- Usted tiene magnífica educación, pero no creo que nuestro personal acepte fácilmente a un capitalino.

DOMINIO DE LA ENTREVISTA POR EL ENTREVISTADOR

El entrevistador puede caer en la tentación de desviar el tema de la conferencia, llevando al candidato a un terreno ajeno al de la selección:

Ejemplos:

- Desviar la conversación hacia una descripción de los propios méritos, la importancia del puesto que se tiene, etcétera.
 - Concentrar la entrevista en temas ajenos al candidato, para comentar la dificultad de importar los equipos con que trabaja la empresa.
-

PASO 4

VERIFICACIÓN DE DATOS

Y REFERENCIAS

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que han interactuado con él, ¿cómo se ha desenvuelto? Para responder a estas preguntas, los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos profesionales de la administración de recursos humanos que muestran gran escepticismo con respecto a las *referencias personales*, que por lo general son suministradas por los amigos y familiares del solicitante. Como es obvio, la objetividad de estos informes resulta muy debatible.

La referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial, cuando describen aspectos negativos. Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo.

Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato.

PASO 5

EXAMEN MÉDICO

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados. Hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

PASO 6

ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR

En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo este el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para basar su decisión.

Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Así mismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

En los casos en que el supervisor o el gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final a dos o tres candidatos al puesto que han obtenido alta puntuación.

Hay casos en los que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal; por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que siguen un cursos de capacitación dentro de la empresa.

Independientemente de quien posea la autoridad para impartir la decisión final, la participación del futuro supervisor tenderá a ser más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección.

Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado. Si el candidato se desempeña en forma no satisfactoria es más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad.

PASO 7

DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO

La entrevista con el supervisor se complementa con frecuencia con una descripción realista del puesto. Una descripción detallada de

las responsabilidades del puesto y del entorno en que habrá de trabajar el solicitante permite que éste comprenda a fondo el tipo de decisión que adopta al aceptar.

PASO 8

DECISIÓN DE CONTRATAR

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato, o al departamento de relaciones industriales. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etcétera, constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no muestran resultados satisfactorios después de ser contratados, el departamento de personal podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles fallas en que se haya incurrido y evitarlas en el futuro.

RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe en forma productiva. Un buen empleado constituye la mejor garantía de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí se requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etcétera. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la compañía, niveles bajos de evaluación, y factores similares.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Empaques Modernos San Pablo se fundó en el año de 1960 con el propósito de satisfacer la demanda de papel y cartón (cajas) con el objeto de apoyar el crecimiento de Grupo Modelo.

Inició sus operaciones el 15 de Julio de 1960 con 125 empleados sindicalizados y 25 a nivel empleado. La razón social: EMSP S.A., en 1980 se cambió a Capital Variable, el terreno en el cual se encuentra ubicado es de aproximadamente 15 Hectáreas, sólo se contaba con una máquina de papel, una corrugadora, dos máquina impresoras y una máquina pegadora grapadora, la producción en ese tiempo en fábrica de papel era de 3 toneladas. Con el objeto de generar vapor se contaba con una turbina y una caldera y ahora hay 3 de cada una. El crecimiento de la empresa a la fecha ha sido constante y en aumento, actualmente se cuenta con 3 máquina de papel, 2 máquinas corrugadoras, y máquina de impresión flexográficas. Cuenta con 900 trabajadores en su totalidad (empleados y sindicalizados). Todo éste conjunto de recursos, tanto humanos como materiales y tecnológicos son capaces de producir actualmente 5 mil toneladas mensuales. Entre los que se cuentan papel, cartón y cajas de cartón.

E.M.S.P. tiene gran variedad de clientes para empaques de cartón, GERBER, PEPSI, CORONA, MODELO, CARNATIÓN, DOMEQ, BAYER, COCA COLA, , NESTLE, GAMESA, MARINELA, PASCUAL BOING, BACARDÍ, ETC. y se exporta a E.E.U.U., Japón, Canadá, Brasil, Argentina, Chile, Unión Europea, entre otros.

Así como ha crecido en dimensión y alcance, Reclutamiento y Selección también se ha desarrollado.

En sus inicios el proceso de selección se limitó a contratar a las personas que iniciaron la obra de construcción de la empresa, se le enseñó y se quedaron, (en la actualidad hay personas con nivel de primaria o menos que saben el manejo de toda la maquinaria).

La necesidad de la existencia de un Departamento de Reclutamiento y Selección fué hasta la década de los 70's donde se requeriría una persona que contratara a la gente, ésta se limitaba a esa función sin ahondar más que en el hecho de el candidato en cuestión deseara trabajar y tuviera el interés en aprender.

El índice de accidentes por el desconocimiento de la maquinaria hizo evidente la necesidad de buscar personal especializado.

El Departamento de Reclutamiento y selección se encuentra ubicado dentro del área de Relaciones Industriales, se ha desarrollado hasta cumplir prácticamente el proceso que comúnmente se plantea en libros, sin embargo hasta la fecha de hoy la baja permanencia en los empleos deteriora el desarrollo tanto de la empresa como de las personas que la integran.

METODOLOGÍA

La sistematización metodológica que se ha requerido para este trabajo corresponde al área administrativa y administración de recursos humanos con el objetivo de ofrecer una respuesta sustentable que justifique intervenciones eficientes para el problema detectado.

PROBLEMA DETECTADO.- Está presente la existencia de un problema detectado a través de observación y detección de problemas latentes que manifiestan la existencia de dicho problema. Necesidad de establecer un procedimiento de Reclutamiento y Selección que permita una integración en el grupo de trabajo, y se disminuya al menor grado la rotación , el ausentismo, imprecisión de requerimiento para contratación y la comunicación deficiente....

Existen dentro de los métodos de la investigación 3 formas generales de establecer la presencia de un problema:

- ⇒ **OBSERVACIÓN NATURALISTA.-** El observador no interviene en la producción del fenómeno ni trata de medir característica alguna del mismo. Simplemente lo percibe.
- ⇒ **OBSERVACIÓN CONTROLADA.-** El observador tampoco interviene en la producción del fenómeno pero introduce el registro y la medición de algunos datos.
- ⇒ **EXPERIMENTACIÓN.-** Se interviene en la producción del fenómeno bajo ciertas circunstancias o condiciones, de ahí que se le denomine

también observación condicionada. En la experimentación se mantienen constantes algunos datos o detalles, mientras otro se hace variar sistemáticamente a fin de observar los resultados. Generalmente se emplean dos grupos de sujetos. Un grupo se denomina control y el otro experimental y se espera que los resultados entre el grupo control y el experimental serán significativamente diferentes.

Así mismo existen métodos de investigación científica, especiales y aplicables a una situación en particular:

⇒ INTROSPECCIÓN.- Es la observación de la propia conducta, sus motivaciones e influencias. Es volver la mirada hacia uno mismo. Inspeccionar el interior propio.

⇒ EXTROSPECCIÓN.- Es observar la conducta ajena.

Las técnicas (el cómo) puede establecerse la metodología del presente trabajo es a través de entrevistas, cuestionarios, tests.

La Entrevista es una conversación que permite recabar datos, opiniones. Básicamente es la más utilizada dentro del ámbito laboral ya que permite recabar tantos datos como se desea para llegar a conclusiones válidas.

Cuestionarios, mediante ellos se recaba por escrito algunos datos pertinentes al problema. En el presente trabajo se utilizan, ya que es oportuno conocer el punto de vista de todo el personal que trabaja en

la empresa, y ésto es a través de cuestionarios de salida, evaluaciones antes, durante y al final de una plática o inducción.

Una vez que se detecta el problema, se obtienen datos y se procesan, se analizan si los resultados pueden ser engarzados dentro de un marco teórico y se emite un reporte o conclusión. Procedimientos seguidos en la tesis dado que es lo más apegado a un trabajo de investigación sin dejar de lado las prioridades personales y organizacionales de la empresa.

El presente proyecto no aspira a ser una ciencia sino a plantear intervenciones válidas para un problema detectado.

De esta manera la Psicología Industrial toma como base de su saber, la existencia de un problema, desarrolla sus propio método (entrevistas, cuestionarios, test, observación) e interviene para llegar a soluciones útiles y sistematizadas.

Para fines del presente trabajo, el desarrollo fue el siguiente:

Detección de el problema a través de observación.

Ante esta necesidad evidente se procedió a DOCUMENTARLA por medio de antecedentes, es decir verificar qué se había escrito en tesis anteriores respecto a éste tema, comprobando que lo presentado hasta el momento es una recopilación de las técnicas de éste procedimiento, dejando de lado los requerimientos propios de la empresa, por tanto no se establece ningún cambio o ajuste al proceso

hasta ahora conocido. Esta documentación fué tanto en libros como en Tesis del tema.

Posteriormente se plantea dentro de este mismo rubro definiciones tanto de Reclutamiento como de Selección.

Para dar cabida al planteamiento del problema se define quien es E.M.S.P. y su proceso de Reclutamiento y Selección desde su creación a la fecha, y por consiguiente establecer la propuesta para dar resultados al problema detectado.

Sin embargo es necesario fundamentarlo con bibliografía, darle un planteamiento organizacional.

La organización requiere de un cambio, mas éste cambio debe seguir un procedimiento para lograrlo, es necesario primeramente sensibilizar a la gente, explicarle razones, causas y motivos por los que se requiere el cambio, para posteriormente INVOLUCRARLA, hacer partícipe y parte importante del cambio para lograr como consecuencia lógica el compromiso voluntario y real de cada uno de los trabajadores y empleados a la empresa, manteniendo una constante y genuina participación.

Este es solo un paso dentro de la gran escalera que debe recorrer el Psicólogo Industrial dentro de la empresa. El resto del camino está en actuar ante el problema detectado con lo pertinente para lograr un cambio, es decir: resultados.

Así, ante la presencia de un problema: ausentismo, rotación, falta de identificación con la empresa, se pretende Eficientar los resultados presentados por el área de Reclutamiento y Selección de Personal por lo que se procede a realizar un procedimiento que elimine en gran medida la presencia de éstos Indicadores de Insatisfacción del empleado, aumentar la participación e Identificación con la empresa, y por otra parte, lograr el objetivo principal del Departamento: colocar al personal adecuado en el puesto adecuado, es decir: buscar la eficiencia para la vacante que tenemos.

El presente trabajo no es una investigación, es la demostración de cómo viene a surgir una discrepancia entre la teoría y la práctica, por lo que debe ajustarse los conocimientos adquiridos a las necesidades reales de una organización con problemas de éste tipo, y realizar un procedimiento que funciones en la práctica no en la teoría. Es evidente que el escenario de nuestro proyecto es una Empresa cartonera con población, como anteriormente se menciona en el desarrollo del proyecto, con requerimientos por ingresar a la empresa: necesidades de tipo económicas, profesionales y personales, es decir que nuestra población son las personas que pretender cubrir nuestras vacantes.

Tipo de estudio: Documental (bibliográfico)

A través del presente proyecto pretendo eficientar los resultados del área de Reclutamiento y Selección de Personal, por lo que las conclusiones son: la presentación del PROCEDIMIENTO de ésta área, de manera que dirija a las personas involucradas a realizar el procedimiento como tal.

CONCLUSIONES

Una adecuada selección de personal , puede evitar muchos problemas. Más vale rechazar a un candidato antes de ingresar al trabajo, que separarlo después, cuando ya se ha perdido tiempo y dinero en su capacitación y adiestramiento.

La Selección de Personal se define como el procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo adecuado, solo lograremos éste resultado en la medida que nos apeguemos a un procedimiento que unifique y mejore los resultados, colocar el personal adecuado que a su vez logre eficientar su desempeño porque ha sido ubicado en el puesto más idóneo de acuerdo a su escolaridad y experiencia.

Con el objeto de que el proceso de RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN DE PERSONAL, en EMSP sea eficiente, veraz y oportuno, a continuación se presenta el procedimiento y la normatividad que en este caso se aplique, de manera de acuerdo a lo observado en la práctica, son éstos lineamientos los que nos permiten obtener resultados satisfactorios como son: reducción del porcentaje de rotación, de ausentismo y permanencia del empleado en EMSP.

El presente procedimiento pretende uniformizar y eficientar el proceso de Reclutamiento y Selección de manera que se vean disminuidos los problemas que trae consigo la falta de formalidad y precisión (desinformación, impuntualidad para cubrir la vacante), estableciendo las responsabilidades que tienen todas las personas involucradas:

Jefes, gerentes y superintendentes, como es de seguir el trámite de Requisición de Personal indicando el perfil idóneo de la vacantes, dedicar el tiempo debido para la realización de la entrevista profunda, el seguimiento que deben otorgar al desempeño del personal de nuevo ingreso, verificar el potencial de la realización de su trabajo.

Jefe de Reclutamiento y Selección, tiene la responsabilidad de verificar la realización del procedimiento y cubrir veraz y oportunamente las vacantes, a efecto de tener personal de calidad en las diferentes áreas.

El personal de nuevo ingreso es directamente responsable de involucrarse directamente con la realización de su trabajo, ya que al ser elegidos adquieren el compromiso que les otorga la empresa: Orden, Eficiencia y Limpieza para el logro de la CALIDAD, teniendo como filosofía principal: LA CALIDAD NO ESTÁ EN LAS COSAS QUE HACE LA GENTE SINO EN LA GENTE QUE HACE LAS COSAS.

EL PRESENTE PROYECTO NOS DA UN PROCEDIMIENTO QUE PERMITE OBTENER CUBRIR LA VACANTE CON LA PERSONA MAS ADECUADO, POR LO QUE POSTERIORMENTE SE EVITARAN PROBLEMAS DE ROTACION Y FALTA DE COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN.

A) VACANTE:

Es cuando se crea la necesidad de personal en el área o departamento, por baja o por cargas de trabajo y/o por haberse autorizado la creación de un nuevo puesto.

B) REQUISICIÓN DE PERSONAL:

La vacante se NOTIFICARA a través del "FORMATO REQUISICIÓN DE PERSONAL" a la Dirección General para su autorización y a la Gerencia de Relaciones Industriales para su conocimiento; posteriormente se canalizará ésta, al área de Selección de Personal para iniciar las actividades correspondientes.

Es importante mencionar que el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, ÚNICAMENTE PROCEDERÁ al entregar el formato antes citado, con la INFORMACIÓN REQUERIDA y la AUTORIZACIÓN CORRESPONDIENTE.

C) PROCEDIMIENTO:

El formato "REQUISICIÓN DE PERSONAL" deberá ser emitido en **original y copia**, única y exclusivamente por el Director, Gerente, Superintendente o Jefe de Departamento. El documento **original** deberá ser entregado a la Dirección General para su autorización y posterior trámite en Relaciones Industriales, **la copia** será para el archivo del departamento solicitante.

D) RECLUTAMIENTO:

En base a la Requisición de Personal específicamente al punto de "PERFIL DE PUESTO", se procederá a buscar a los candidatos más idóneos en bolsas de trabajo, agencias de empleo, anuncio en periódico, cartera interna de candidatos, intercambio de cartera con otras empresas, etc.

E) SELECCIÓN:

Únicamente se atenderán a los candidatos que reúnan los requisitos mínimos de acuerdo al perfil del puesto y presenten los documentos probatorios correspondientes. En el caso de puestos a nivel empleado llenarán **la solicitud de empleo** y a nivel sindicalizado la **pre-solicitud de empleo**. Cabe mencionar que las personas que soliciten puesto a nivel empleado deberán presentar **Curriculum Vitae**.

F) ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR:

La entrevista inicial o preliminar a nivel empleado y obrero, estará a cargo del área de **Selección de Personal**, y en el caso de que el puesto lo amerite, con el Jefe de Área o Gerente de Relaciones Industriales.

Con ella se pretende detectar de manera general y en el mínimo de tiempo posible, los datos más relevantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto. **En caso de que el candidato reúna los requisitos establecidos en ésta entrevista, se procederá a lo siguiente:**

1. Nivel Sindicalizado:

- a) Llenará solicitud de empleo. Acompañado de los documentos probatorios.
- b) Se le aplicarán los exámenes psicométricos correspondientes.
- c) Se programará a ENTREVISTA PROFUNDA con el Jefe Inmediato y/o persona solicitante, para decisión final.

2. Nivel Empleado / No Jefe:

- a) Examen Técnico (si el puesto lo requiere)
- b) Aplicación de exámenes psicométricos correspondientes.

c) Se programará a ENTREVISTA PROFUNDA con el Jefe inmediato y/o persona solicitante, para decisión final.

3. Nivel Empleado / Jefe - Supervisor - Técnico en

Entrenamiento:

a) Examen Técnico (si el puesto lo requiere)

b) Se programará a ENTREVISTA PROFUNDA con el Jefe Inmediato y/o persona solicitante, para decisión final.

c) Aplicación de exámenes psicométricos correspondientes, al vencimiento del 2º Contrato de Trabajo.

G) OBJETIVO DE LOS EXÁMENES PSICOMÉTRICOS:

Una etapa importante en la Selección de Personal es, la Evaluación psicológica. En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de pruebas psicológicas que incluyen la evaluación de tres aspectos básicos:

- Inteligencia
- Habilidad
- Personalidad

En la psicología aplicada a la Empresa, el problema de comunicación y entendimiento entre el psicólogo y el no psicólogo tiene grandes proporciones. El ejecutivo o jefe debe comprender que los resultados obtenidos en la evaluación proporcionan un parámetro para que, conjuntamente con toda la información reunida acerca del candidato se obtenga una acertada decisión.

H) ENTREVISTA CON EL JEFE INMEDIATO:

Sólo se canalizarán a los candidatos que reúnan los requisitos mínimos del puesto y que hayan aprobado los exámenes psicométricos correspondientes.

En virtud, de que la DECISIÓN FINAL de aceptar a una persona corresponde al Jefe Inmediato del futuro trabajador o empleado, la entrevista que realice es de suma importancia.

El Jefe inmediato **NO** deberá tomar la entrevista como algo que no es de su competencia, o como una función poco relevante, YA QUE DE LA SELECCIÓN QUE EL HAGA Y DEL CONOCIMIENTO QUE TENGA DE LAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE LOS PUESTOS DE SU ÁREA DE TRABAJO dependerá en gran parte que los resultados de su equipo sean favorables y que existan buenas relaciones entre ellos.

Durante la entrevista el Jefe debe de:

- Tratar de conocer lo mejor posible la personalidad del candidato, sus antecedentes, trabajos, ambiciones y proyectos.
- Procurar establecer una historia completa de los trabajos del candidato a fin de que este NO omita algún trabajo en el que haya quedado mal. En términos generales debe abarcar el área educativa, laboral y familiar.
- Descubrir el motivo que el candidato tiene para trabajar en la Empresa.

El éxito de la entrevista va a estar determinado en gran parte por la forma en que el JEFE actúe ante el candidato.

Entre los aspectos que debe evitar un JEFE al realizar la entrevista están:

- Falta de planeación (conocimiento de la solicitud de empleo)
- Lenguaje rebuscado
- Interrupciones externas

El preparar la entrevista, escuchar con atención y el preguntar adecuada y oportunamente propician que el candidato actúe con naturalidad y se exprese en un clima de confianza.

Al finalizar la entrevista, el Jefe ha de evaluar si el candidato es la persona adecuada para ocupar el puesto. Este es el momento adecuado para hacer el REPORTE DE LA ENTREVISTA PROFUNDA. Conviene que el reporte se haga inmediatamente después de la entrevista para no olvidar puntos claves.

NO ES EL PERFIL ADECUADO - RECHAZADO

SI ES EL PERFIL ADECUADO - SIGUIENTE PASO

Una vez tomada una decisión, éste formato deberá ser canalizado al área de **Selección de Personal**, para dar trámite a la función que corresponda.

I) EXAMEN MÉDICO:

Si el candidato es considerado viable en la ENTREVISTA PROFUNDA, el Área de SELECCIÓN procederá a programar el EXAMEN MÉDICO, el cual permitirá conocer el estado físico y de salud del candidato. Este examen será llevado a cabo por el Doctor de la empresa, salvo casos especiales que así lo requieran, se procederá a programarlo en otro día con previo aviso.

NO ESTÁ SANO - RECHAZADO

SI ESTÁ SANO - SIGUIENTE PASO

J) AUTORIZACIÓN FINAL:

En base a los resultados obtenidos por el candidato en los puntos anteriores, el área de Selección de Personal procederá a recabar las firmas autorizadas correspondientes.

K) INTEGRACIÓN DE EXPEDIENTE:

Documentos personales que integran el expediente del personal / Nuevo ingreso:

- Presolicitud de Empleo (Nivel sindicalizado)
- Solicitud de Empleo
- Reporte entrevista profunda
- Reporte Estudio socioeconómico
- Reporte estudio psicométrico
- Reporte examen médico
- Resultados Examen Técnico (si el puesto lo requiere)
- Formato de datos Generales
- Formato de ingreso
- Acta de Nacimiento

- Comprobante de Estudios
- Cartilla S.M.N.
- Afiliación I.M.S.S.
- Cartas de recomendación
- Comprobantes SAR
- Fotografías recientes

L) CONTRATACIÓN:

Es la incorporación formal del Candidato a la Empresa a través de la realización del CONTRATO DE TRABAJO, éste procedimiento será llevado a cabo por el Departamento de Relaciones Industriales.

M) INDUCCIÓN GENERAL:

La plática de inducción tiene como objeto la integración del personal de nuevo ingreso a la empresa, señalando una breve historia de la empresa, productos que elabora, así como las partes principales del Contrato Colectivo de Trabajo, Reglamento Interior de Trabajo y las Reglas de Seguridad e Higiene.

Cabe mencionar que ésta plática será llevada a cabo por el Área de Selección de Personal, el Área administrativa y el Área de Seguridad e Higiene.

N) PRESENTACIÓN CON EL JEFE INMEDIATO:

Se citará al empleado o trabajador el día y horario convenido con el objeto de hacer la presentación respectiva e iniciar sus labores correspondientes.

O) INVESTIGACIÓN SOCIOECONÓMICA:

Esta investigación se programará a partir de la fecha de INICIO DE LABORES (1er. Contrato de Trabajo), con el objeto de tener la SEGURIDAD de que todo lo anotado en la solicitud de empleo y lo comentado en las entrevistas INICIAL Y PROFUNDA sea verídico en base a los requerimientos del puesto, además de conocer el medio social en el cual vive. Cabe mencionar que ésta información deberá ser enviada al Departamento de Relaciones Industriales ANTES del inicio del 2º Contrato de Trabajo.

NO ES ADECUADO O FALSO - BAJA

SI ES ADECUADO O VERÍDICO - PRORROGA EN EL CONTRATO

ANEXOS

A CONTINUACIÓN SE SUGIERE CONSIDERAR LOS SIGUIENTES REQUISITOS MÍNIMOS
(establecidos por la empresa) SEGÚN EL NIVEL DE QUE SE TRATE:

NIVELES DE PERSONAL	EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA
---------------------	-------------------------

Gerencia	- Profesionista Titulado
----------	--------------------------

Superintendencia	- Preferible especialización - Experiencia en puesto similar 5-10 años (empresas cartoneras y/o fabricantes de papel) * Características Requeridas - Iniciativa - Capacidad de mando y decisión - Fluidez Verbal - Capacidad Administrativa
------------------	--

Sub-gerencia	- Profesionista Titulado - Preferible especialización - Experiencia en puesto similar 5-10 años * Características Requeridas - Iniciativa - Capacidad de mando y decisión - Fluidez Verbal - Capacidad Administrativa
--------------	--

Jefatura Departamental	- Profesionista Titulado - Experiencia en puesto similar 2-5 años * Características Requeridas - Iniciativa - Capacidad de mando y decisión - Fluidez Verbal - Capacidad Administrativa
------------------------	---

Jefatura Departamental - Profesionista Titulado

- Experiencia en puesto similar 2-5 años
- * Características Requeridas
- Iniciativa
- Capacidad de mando y decisión
- Fluidez Verbal
- Capacidad Administrativa

Supervisor de Área - Profesionista Pasante o Titulado

- Experiencia en puesto similar (2-5 años)
- * Características Requeridas
- Capacidad Técnica
- Destreza manual
- Iniciativa
- Responsabilidad
- Capacidad de Organización
- Capacidad de Mando

Operativo (Técnico) - Carrera Técnica (de preferencia)

- Especialista
- * Características Requeridas
- Habilidad manual
- Compleción regular
- Responsabilidad

Obrero	- De 21 a 30 años
O.T.V. (Producción Fca. Papel)	- Secundaria
(Planta de Fuerza)	- 1.65 mts. de estatura, mínimo
(Conservación de Edif.)	
Obrero	- De 21 a 30 años
O.T.V. (Producción Fca. Cajas)	- Secundaria
	- 1.70 mts. de estatura, mínimo

NOTA. TODOS LOS REQUISITOS ANTES MENCIONADOS DEPENDERÁN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO.

	REQUISICIÓN DE PERSONAL	FECHA DE EXPEDICIÓN			FECHA DE RECEPCIÓN EN RELACIONES INDUSTRIALES		
		DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO
DATOS RELATIVOS AL PUESTO							
NOMBRE DEL PUESTO					FECHA EN QUE SE REQUIERE EL PERSONAL		
					DIA	MES	AÑO
DEPARTAMENTO							
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO							
Nº DE PERSONAS A OCUPAR EL PUESTO		PARA CUBRIR		PUESTO NUEVO		REQUERIMIENTOS DEL ÁREA	
		<input type="text"/>		<input type="text"/>			
		<input type="text"/>		REEMPLAZO, EN SU CASO A:			
REQUISITOS QUE DEBE CUBRIR							
EDAD				ESTADO CIVIL			
ENTRE Y AÑOS							
SEXO			ESCOLARIDAD				
ESTATURA			PESO APROXIMADO		DURACIÓN DEL CONTRATO		
PERFIL DEL PUESTO							

DATOS DEL DEPARTAMENTO SOLICITANTE							
LO ENTREVISTARÁ:							
YO							
HORARIO DE LA ENTREVISTA							
DE LAS		A LAS		HRS. Y DE LAS		A LAS HRS.	
OBSERVACIONES							

FIRMA JEFE DIRECTO		Vo.Bo. DIRECCIÓN GENERAL			Vo.Bo. GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES		
		116					

EMPAQUES MODERNOS SAN PABLO S.A. DE C.V.
SOLICITUD DE EMPLEO / NIVEL SINDICALIZADO

FOTO

DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRE(S)	
FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	LUGAR DE NACIMIENTO			PESO
DOMICILIO (CALLE)		NÚMERO	COLONIA	C.P.	ESTATURA
					TELÉFONO
ENTRE QUE CALLES SE ENCUENTRA SU DOMICILIO					
SI ES ESTADO DE MÉXICO, A QUÉ MUNICIPIO PERTENECE:					
REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES			AFILIACIÓN AL I.M.E.S.		
CARTILLA MATRÍCULA N°			LIBERADA SI () NO ()		
ESTADO CIVIL					
SOLTERO ()		CASADO ()		UNION LIBRE ()	
LUGAR Y FECHA DE CASAMIENTO CIVIL					
NOMBRE DE SU ESPOSA O CONCUBINA			FECHA DE NACIMIENTO ESPOSA O CONCUBINA		

DATOS FAMILIARES

NOMBRE	EDAD	OCUPACIÓN
PADRE		
MADRE		
HIJO(A)		

DATOS FAMILIARES

NOMBRE	EDAD	OCUPACIÓN
HERMANO (A)		

DATOS DE SU BENEFICIARIO

NOMBRE COMPLETO DE SU BENEFICIARIO	PARENTESCO
DOMICILIO DE SU BENEFICIARIO	

DATOS DE REFERENCIA

QUIEN LO RECOMIENDA	PUESTO QUE DESEMPEÑA	
EMPRESA QUE LO AFLIÓ AL I.M.S.S. POR PRIMERA VEZ:		
A QUE SINDICATO PERTENECE O PERTENECIÓ USTED, Y QUE PUESTO TENÍA:		
TRABAJÓ UD. ANTES EN ESTA EMPRESA?	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SEPARACIÓN
MOTIVO DE SEPARACIÓN:		

ESTUDIOS

TIPO DE ESCUELA	FECHA	AÑOS	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	LUGAR	DOCUMENTO OBTENIDO
PRIMARIA	DE: A:				
SECUNDARIA	DE: A:				
COMERCIAL Ó TÉCNICA	DE: A:				
OTROS ESTUDIOS	DE: A:				
ESTUDIA ACTUALMENTE? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		QUE CARRERA?		HORARIO:	

EMPLEOS ANTERIORES (Empiece con el actual o último, sin omitir ninguno)

NOMBRE DE LA EMPRESA		GIRO (A QUE SE DEDICA LA EMPRESA)	
FECHA DE INGRESO:	DIRECCIÓN:		NÚMERO:
FECHA DE SEPARACIÓN:	COLONIA:	TELÉFONO:	C.P.
MOTIVO DE SEPARACIÓN:	SUELDO DIARIO	PUESTO QUE OCUPÓ	TIEMPO QUE DURO EN LA EMPRESA
NOMBRE DE LA EMPRESA		GIRO (A QUE SE DEDICA LA EMPRESA)	
FECHA DE INGRESO:	DIRECCIÓN:		NÚMERO:
FECHA DE SEPARACIÓN:	COLONIA:	TELÉFONO:	C.P.
MOTIVO DE SEPARACIÓN:	SUELDO DIARIO	PUESTO QUE OCUPÓ	TIEMPO QUE DURO EN LA EMPRESA
NOMBRE DE LA EMPRESA		GIRO (A QUE SE DEDICA LA EMPRESA)	
FECHA DE INGRESO:	DIRECCIÓN:		NÚMERO:
FECHA DE SEPARACIÓN:	COLONIA:	TELÉFONO:	C.P.
MOTIVO DE SEPARACIÓN:	SUELDO DIARIO	PUESTO QUE OCUPÓ	TIEMPO QUE DURO EN LA EMPRESA
NOMBRE DE LA EMPRESA		GIRO (A QUE SE DEDICA LA EMPRESA)	
FECHA DE INGRESO:	DIRECCIÓN:		NÚMERO:
FECHA DE SEPARACIÓN:	COLONIA:	TELÉFONO:	C.P.
MOTIVO DE SEPARACIÓN:	SUELDO DIARIO	PUESTO QUE OCUPÓ	TIEMPO QUE DURO EN LA EMPRESA

FAVOR DE ANOTAR TODOS SUS EMPLEOS ANTERIORES, SI REQUIERE DE MÁS ESPACIO, SOLICITE UNA HOJA ADICIONAL

EMPLEOS ANTERIORES

NOMBRE DE LA EMPRESA		GIRO (A QUE SE DEDICA LA EMPRESA)	
FECHA DE INGRESO:	DIRECCIÓN:	NÚMERO:	
FECHA DE SEPARACIÓN:	COLONIA:	TELÉFONO:	C.P.
MOTIVO DE SEPARACIÓN:	SUELDO DIARIO	PUESTO QUE OCUPÓ	TIEMPO QUE DURO EN LA EMPRESA
NOMBRE DE LA EMPRESA		GIRO (A QUE SE DEDICA LA EMPRESA)	
FECHA DE INGRESO:	DIRECCIÓN:	NÚMERO:	
FECHA DE SEPARACIÓN:	COLONIA:	TELÉFONO:	C.P.
MOTIVO DE SEPARACIÓN:	SUELDO DIARIO	PUESTO QUE OCUPÓ	TIEMPO QUE DURO EN LA EMPRESA
NOMBRE DE LA EMPRESA		GIRO (A QUE SE DEDICA LA EMPRESA)	
FECHA DE INGRESO:	DIRECCIÓN:	NÚMERO:	
FECHA DE SEPARACIÓN:	COLONIA:	TELÉFONO:	C.P.
MOTIVO DE SEPARACIÓN:	SUELDO DIARIO	PUESTO QUE OCUPÓ	TIEMPO QUE DURO EN LA EMPRESA
NOMBRE DE LA EMPRESA		GIRO (A QUE SE DEDICA LA EMPRESA)	
FECHA DE INGRESO:	DIRECCIÓN:	NÚMERO:	
FECHA DE SEPARACIÓN:	COLONIA:	TELÉFONO:	C.P.
MOTIVO DE SEPARACIÓN:	SUELDO DIARIO	PUESTO QUE OCUPÓ	TIEMPO QUE DURO EN LA EMPRESA

REFERENCIAS PERSONALES (Personas que lo recomienden, que no sean familiares)

NOMBRE COMPLETO	DOMICILIO

NOTA. LOS DOCUMENTOS QUE ACOMPAÑAN A ESTA SOLICITUD NO SERAN DEVUELTOS, POR LO QUE SE RUEGA AL SOLICITANTE, ENTREGAR COPIAS FOTOSTÁTICAS DE LOS MISMOS. EL INTERESADO DEBE ABSTENERSE DE ACUDIR A LA EMPRESA PARA SOLICITAR INFORMES SOBRE EL CURSO DE SU SOLICITUD, EXCEPTO CON UNA CITA, EXPRESA O VERBAL, YA QUE **UNICAMENTE** SE LLAMARÁ AL SOLICITANTE EN CASO DE INTERESAR SU SOLICITUD.

DECLARO QUE LOS DATOS ASENTADOS POR MI EN ESTA SOLICITUD SON VERIDICOS Y AUTORIZO A LA EMPRESA EMPAQUES MODERNOS SAN PABLO S A DE C V A QUE INVESTIGUE, ASI MISMO ACEPTO QUE EN CASO DE INCURRIR EN FALSEDAD SE ME DÉ INMEDIATAMENTE DE BAJA.

FECHA

FIRMA DEL SOLICITANTE

**OBSERVACIONES PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA
(FAVOR DE NO ESCRIBIR AQUÍ)**

FUENTE DE RECLUTAMIENTO		
FECHA DE INGRESO	TIPO DE CONTRATO	SALARIO
PUESTO	DEPARTAMENTO	TURNOS
ENTREVISTO	AUTORIZACIÓN	

ENTREVISTA DE SALIDA

Nº TARJETA: _____ FECHA: _____
NOMBRE: _____ EDAD: _____
DEPARTAMENTO: _____ SECCIÓN: _____
PUESTO INICIAL: _____
PUESTO FINAL: _____
FECHA DE INGRESO: _____ ANTIGÜEDAD: _____
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____
PUESTO QUE DESEMPEÑA _____ SECCIÓN _____

- () Despido
- () Reducción de personal
- () Empleo temporal
- () Problemas personales
- () Cambio de residencia
- () Estudios
- () Enfermedad
- () Matrimonio
- () Violación a las normas de la empresa
- () Terminación de obra
- () Otras causas (explique) _____

Acepto otra oferta de trabajo: Sí () No ()

Compañía _____ Puesto que ocupará _____

Salario _____ Fecha de inicio de labores _____

Ventajas sobre su empleo actual: _____

COMENTARIOS

¿Qué opinión tiene acerca del trabajo que desempeño?

¿Qué opinión tiene acerca de su área o departamento?

Describe las cualidades y defectos que haya encontrado en su jefe inmediato:
Describe y especifique las oportunidades de desarrollo que encontró en la empresa:
¿Qué opinión tiene acerca de los salarios y prestaciones que ofrece la empresa?
¿Cómo fué la relación con su grupo de trabajo?
¿Cuál es la opinión de usted acerca de la empresa?
¿Qué sugerencias podría dar usted para la empresa?
<p style="text-align: center;">FIRMA DEL ENTREVISTADOR</p>

EMPAQUES MODERNOS SAN PABLO S.A. DE C.V.		REPORTE DE ENTREVISTA PROFUNDA PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL			DÍA	MES	AÑO
NOMBRE DEL CANDIDATO					PUESTO SOLICITADO:		
NOTA: PARA QUE ESTA FORMA DE EVALUACIÓN LE SEA ÚTIL, LE RECOMENDAMOS TENER PRESENTE LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DEL PUESTO VACANTE EN CUANTO A CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, ACTITUDES, ETC.							
QUESTIONARIO AL ENTREVISTAR AL CANDIDATO OBSERVE SI CUBRE SUFICIENTEMENTE LOS REQUISITOS PARA EL PUESTO Y PARA LA EMPRESA EN CUANTO A LOS SIGUIENTES ASPECTOS.							
ASPECTOS A DETECTAR		LOS CUBRE			OBSERVACIONES		
		SI	REGULAR	NO			
1. APARIENCIA Y PRESENTACIÓN							
2. FORMA DE SER, ACORDE CON LAS EXIGENCIAS DEL PUESTO							
3. FACILIDAD PARA RELACIONARSE							
4. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS DEL ÁREA							
5. EXPERIENCIA PARA EL PUESTO SOLICITADO							
6. ACTITUD HACIA EL TRABAJO							
7. CAPACIDAD PARA RESPONDER A LAS EXIGENCIAS DEL TRABAJO							
8. EMPUJE E INICIATIVA							
9. INTERÉS POR TRABAJAR EN LA EMPRESA							
10. FACILIDAD PARA COMPRENDER LO QUE SE LE DICE							
ACEPTADO <input type="checkbox"/>				RECHAZADO <input type="checkbox"/>			
COMENTARIOS PERSONALES DEL ENTREVISTADOR							
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR					FIRMA DEL ENTREVISTADOR		
Vo.Bo. GERENTE / SUPERINTENDENTE		AUTORIZACIÓN DIRECCIÓN GENERAL			Vo.Bo. GERENCIA RELACIONES INDUSTRIALES		

BIBLIOGRAFÍA

- Amaro Guzmán Raymundo, Administración de Personal, Editorial Limusa, 2a. Edición, México, D.F., 1987, P-186.
- Agustín Reyes Ponce, Administración de Personal, Ed. Limusa
- Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México, 1981, P-257.
- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Edit. Mc Graw Hill.
- Chruden Herbert J. y Arthur W. Sherman, Administración de Personal, Edit. Continental
- Dalton E. Mc. Farland, Manejo de Personal, Teoría y Práctica, Mc. Millan Editorial, 1981, P-128.
- Gray, Psicología Industrial, Edit. Mc Graw Hill.
- Jaime Grados Espinosa, Inducción, Reclutamiento y Selección, Ed. Manuel Moderno, 1988.
- Koontz O'donell, Elementos de Administración, Ed. Mc Graw Hill, 1983

- Martínez N. Lina. Tesis Lic. en Psicología U. I. A, Los sistemas de admisión de personal en los Bancos de México. México 1957.
- Rodríguez Estrada Mauro, Psicología de la Organización, Edit. Trillas
- William B. Werther, Jr/Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw Hill, 2a. Edición, México D.F., 1987, P-92.

NO DESISTAS

*Cuando vayan mal las cosas...
como a veces suelen ir,
cuando ofrezca tu camino...
solo cuestas que subir,
cuando haya poco haber y
mucho que pagar,
y precisas sonreir,
aun queriendo tú llorar...
cuando el dolor te agobie
y no quieras ya sufrir...
descansar acaso puedas,
pero **NUNCA DESISTIR.***