

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA-IZTAPALAPA
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DIVISION DE ECONOMIA
AREA DE ADMINISTRACION



SELECCION DE PERSONAL

T E S I N A

SOBRE EL TRABAJO DE INVESTIGACION
REALIZADO POR

MARGARITA CARDENAS CASTILLO

MARIA ANA MARTINEZ VELARDE

PARA OBTENER EL TITULO
DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

MEXICO

1986

DIRECTOR: MTRO. PEDRO SOLIS
ASESOR: LIC. AGUSTIN MONTAÑO

20.9.02
12.06.02

Agradezco

A MIS PADRES Y HERMANOS

porque gracias a su cariño y comprensión
me alentaron a seguir adelante,
compartiendo conmigo
los malos momentos
y también las alegrías.

Gracias

A PACO

que con su cariño
siempre me alentó
a seguir adelante.
y estuvo junto a mí
cuando lo necesité.

Gracias al profesor
AGUSTIN MONTAÑO
porque su ayuda fué muy valiosa
y sobre todo por la amistad que
siempre nos brindó.

MARGARITA

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

GRACIAS

A quienes han recorrido
conmigo el camino:

MIS PADRES.

A mi sobrino

CESAR ALEJANDRO

que siempre podrá contar
conmigo en su formación.

MARIA ANA.

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

Al maestro y amigo

AGUSTIN MONTAÑO

Gracias.

MARIA ANA.

TEMARIO :

- 1.- DEFINICION DEL PROBLEMA.
- 2.- MARCO TEORICO.
- 3.- CONCEPTOS Y GENERALIDADES DE LA SELECCION.
- 4.- TECNICAS DE SELECCION.
 - a.- Reclutamiento.
 - b.- Cuestionario.
 - c.- Entrevista.
 - d.- Evaluación.
- 5.- INVESTIGACION DE CAMPO.
 - a.- Estudio de una empresa.
- 6.- CONCLUSIONES Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

CAPITULO I.- DEFINICION DEL PROBLEMA.

Una de las actividades mas comunes en el hombre y una de las principales del administrador, es la selección,

El hombre, desde muy pequeño hasta que muere pasa - su vida en una continua selección. Selecciona los - alimentos que debe o desea comer; las bebidas de su preferencia; los vestidos que están de acuerdo a su gusto; que van a la moda o que mejor lo cubren; la actividad, profesión o trabajo que puede desarro-llar conforme a sus capacidades o habilidades; el - cónyuge con quien compartirá su vida y quien le --- prestará apoyo y protección; las amistades de las que recibirá y dará confianza y ayuda; las diversio-nes mas apropiadas para su disfrute; en fín, el ca-mino, entre muchas opciones, que lo conducirá a su meta u objetivo que tiene en mente para disfrutar - de su vida.

El administrador, para cumplir con las metas progra-madas, debe seleccionar, de acuerdo con sus conoci-mientos y habilidades, personas, máquinas, procedi-mientos, acciones, sistemas, operaciones, mercados, materias primas, instrumentos, equipos, instalacio-nes, herramientas, estrategias, opiniones, planes, programas, métodos, etc. etc.

El hombre, en esta actividad de elegir, copia a la misma naturaleza que se selecciona a sí misma. Se-gún Darwin, las razas inferiores se van depurando y perfeccionando gracias a la selección natural.

Igual que ha sido un requisito para elegir las espe-cies animales o vegetales mas aptos para la supervi-vencia, lo es para escoger, desde los albores de su existencia al hombre mas apto para una actividad es-pecífica: los espartanos seleccionaban a los hom---bres de mayor talla para sus milicias y a los escla

vos de color para trabajos rudos.

En las tribus indígenas se selecciona a los hombres -- mas sabios para que dirijan los destinos de su pueblo o como sacerdotes. Las mas remotas tribus siempre han tenido un jefe seleccionado por algunas cualidades -- que estén a la vista para someterse a sus decisiones. El mismo Noé fué seleccionado para cuidar de las criaturas que debían salvarse del diluvio.

Nos dice el diccionario que seleccionar es elegir, es coger, preferir o nombrar a una persona o cosa, de en tre otras, para un fin.

En este momento nosotras estamos seleccionando este -- tema, de entre otros muchos, para someterlo a una investigación. ¿Cuál es la razón?

Porque no obstante ser tan común esta actividad, lo -- cierto es que la naturaleza aplica leyes precisas para realizarla, pero el hombre solo se deja llevar por un aspecto sobresaliente del conjunto de elementos su jetos a análisis, sin hacer una evaluación exhaustiva de todos los factores que intervienen para que la per sona, cosa o procedimiento sea realmente el mejor.

Sabemos de secretarias que son contratadas por tener una buena presentación, pero que no saben ni siquiera mecanografía; se compra un automóvil simplemente porque nos gusta su color, sin tomar en cuenta si es cómodo, económico, duradero o si existen refacciones, -- etc. Se despide a una persona de su trabajo porque alguna vez se disgustó con su jefe, sin tomar en cuen ta el tiempo de trabajo honesto y efectivo desempeñado, de la calidad de su trabajo, compañerismo, inicia tiva y otras muchas cualidades que no se toman en --- cuenta. En este caso elegimos una circunstancia para tomar la decisión, sin evaluar las demás que posible- mente tuvieran mayor valor.

En el caso de este tema, nos interesa investigar espe

cialmente cuáles son las mejores técnicas conocidas - para evaluar todas las variables o factores del caso y aplicarlas llegado el momento.

Deseamos investigar si en las empresas se hace una selección técnica de personal, pues tenemos noticias de que en algunas se compran las plazas, por lo que los trabajadores ingresan a esas empresas, no por sus méritos, sino por su dinero o también por amistades o parentezcos.

Nos interesa también el conocer los diferentes problemas que tienen en la actualidad los administradores encargados de la selección de personal de las empresas públicas o privadas y qué solución se les está dando, si es que existe alguna solución válida.

Deseamos saber qué conocimientos y habilidades debe tener el administrador que maneja esta actividad, no solamente como un mero conocimiento personal, sino para divulgarlo mediante esta tesina a las personas que les sea de utilidad práctica.

CAPITULO II.- MARCO TEORICO.

La teoría seleccionada por el Director de esta investigación corresponde a los GRUPOS DE PODER. (1)

Cartwright nos dice que en una sociedad los miembros intentan modificar sus creencias, actitudes y acciones entre sí mediante presiones de diferentes índoles.

Coordinar las actividades de grupo exige que la conducta de cada miembro se ajuste a la de los otros y se efectúe el liderazgo mediante el uso de influencias sobre los seguidores.

En la sociedad se distinguen claramente los dos grupos componentes: los que desean ser líderes y los que desean ser subordinados. Si cada quien toma su papel adecuado no habrá problema de entendimiento en el grupo, el que marchará en las mejores condiciones.

Gran parte de los teóricos suponen que debe considerarse la influencia como una relación entre dos entidades sociales como individuos, grupos o naciones a los que llamamos agentes y que quedarán denotados por O (los que ejercen influencia) y los agentes P (los que reciben la influencia). El dominio del poder de O significa ciertos rasgos que a continuación enunciamos:

- a.- No puede hablarse significativamente de influencia o poder sin especificar, al menos implícitamente, su "contenido". Afirmar que un agente O determinado tiene poder sobre un agente P determinado, puede ser verdad respecto a otros. Habría que aclarar porqué tiene poder o en qué consiste dicho poder.
- b.- El poder es influencia potencial. O puede influir sobre P en cierta forma, pero sin ejercer su poder durante determinado período. Sin embargo, de-

be quedar claro que la relación de poder es capaz de producir importantes consecuencias. El poder del padre sobre sus hijos está latente, aunque el padre no esté presente.

- c.- La definición de poder no exige una relación asimétrica. Simplemente de saber que un agente tiene poder sobre otro no puede concluirse que el segundo no tenga poder sobre el primero. Uno de ellos tendrá poder en ciertas actividades y el segundo ejercerá poder en otras actividades sobre el primero.

Este estudio se limitará al tema de la influencia y del poder interpersonales; es decir, las relaciones entre agentes concebidos como individuos. Sin embargo, debe indicarse que es posible hablar del poder de influencia de la persona O sobre el grupo P, del grupo O sobre la persona P o del grupo O sobre el grupo P.

Se tiene la impresión de que una persona tiene poder sobre otra si puede ejecutar un acto que provoque algún cambio en la otra persona.

La fuente de poder interpersonal tiene dos componentes:

- a.- Ciertas propiedades de O que se llamarán **recursos del poder**, y
- b.- Ciertas necesidades o ciertos valores de P, que llamaremos **bases o motivos del poder**. Por ejemplo, lo efectivo de un acto de O depende de que O posea dinero - el recurso del poder - o de que P necesite dinero - la base motivo del poder.

Los recursos del poder son por lo general valores como riqueza, prestigio, habilidad, información, fuerza física y la capacidad de gratificar las necesidades del ego que la gente tiene por intangibles, como

el reconocimiento, el afecto, el respeto y el logro; es obvio que no puede elaborarse una lista de recursos universalmente aplicable puesto que cualquier propiedad particular de O puede servir como recurso de poder sobre P, solo si P tiene una necesidad adecuada del recurso. Por lo tanto, la propiedad inteligencia sirve como recurso de poder interpersonal en un grupo pero no en otro; así pues, observamos que los exámenes que se hacen para la selección de un candidato, toman en cuenta el grado de inteligencia mediante pruebas hechas por psicólogos.

Para especificar las propiedades del individuo que puede servir como recursos de poder en cualquier grupo determinado, es necesario determinar las bases motivado de los miembros.

- a.- Pericia.
- b.- Coerción.
- c.- Emoción social.
- d.- Asociación.
- e.- Otros.

La importancia de estos recursos varía con la edad y con el sexo. Así se observa que en el grupo de administración existen personas que por su simpatía, inteligencia y otras cualidades pueden influir sobre los demás y es de esperar que la habilidad real de estas personas verdaderamente tenga un valor para los miembros del grupo.

La persona con recursos está capacitada para realizar actos que influirán sobre quienes aprecian estos recursos y por otro lado, una persona de pocos recursos probablemente comprenderá que no vale la pena intentar influir sobre otros; así se observa que si una chica que quiere encontrar trabajo, es guapa e inteligente, puede hacer uso de la posesión de poder que tiene y ejercer la influencia, pero a veces esta posesión y uso del poder no es perfecta porque va a depender del agente P que requiera o no dichos recursos.

Al decidir una persona si intentará o no sobre alguien, calculará en cierto sentido la ventaja neta a obtener. Solamente cuando haya estimado el resultado sabrá si tiene ventaja usar el poder, por lo tanto, es de esperar que el individuo convertirá su poder en influencia solo cuando espere que las ganancias de este acto de influencia excederán a los costos. Como ejemplo, volvemos a aludir a la chica que se compra ropa para tener una mejor presentación y ejercer su influencia sobre el jefe de personal para que la contrate. Si estima que el resultado puede ser otro, no comprará la ropa para ese propósito.

Ahora bien, si la persona es miembro de un grupo no solo se preocupará de su propio bienestar, sino también del bienestar del grupo. Por ello, es de esperar que al calcular la ventaja neta derivada de un posible acto de influencia, dentro del grupo, tomará en cuenta las ganancias y los costos para el grupo y ante todo, deberá tener en mente la probabilidad subjetiva de éxito en los actos.

Se supone que el grupo se compone de **posiciones**, cada una de ellas asociadas con un **papel** y el ocupante de una posición determinada está sujeto a **expectativas** del papel, pues otros esperan que se dedique a acciones adecuadas a tal papel, entonces el ocupante de esa posición se dedicará a intentar influir específicamente, debido a que de esta manera lo esperan los demás.

La motivación del ocupante de una posición, no será tanto el obtener beneficios de la conducta inducida, como ganar recompensas ofrecidas por satisfacer las expectativas de su papel. De esta manera podemos observar como los alumnos recurren a un determinado profesor, quien usando su papel y su posición, ejerce un poder que resulta favorable y benéfico para el grupo.

La influencia puede tomar muchas formas. La persona

con poder puede emplear cualquiera de varios métodos de influencia y cuando desee ejercer su poder debe escoger entre las que están a su alcance. Considerará la naturaleza de los métodos e investigará las condiciones que afectan su uso.

Los actos de influencia transmiten típicamente, con -- grados variantes de claridad, una dirección: "haz esto", "cree en esto", o "apoya esto" y una consecuencia motivacional: "se te pagará", o "se te querrá". -- Influyen porque la persona O puede afectar las ganancias y los costos experimentados por P. Ring y Keeley informan de un estudio sobre dos métodos de influencia que ellos llaman de aumento y de reducción. Durante el aumento la persona O ofrece recompensas para inducir a la persona P en alguna conducta deseada. Durante la reducción la persona O castiga a la persona P cuando ésta ejecuta una conducta distinta a la deseada.

Un método algo diferente de influir se basa en la habilidad de la persona O para afectar el conocimiento de la persona P, así como sus creencias y actitudes. Igual que con las otras formas de influencia, usar la persuasión requiere que la persona O tenga a su disposición recursos apropiados. Uno de los mas obvios es la posesión de información. El prestigio también es fuente de influencia. Otros recursos son la verosimilitud, la experiencia, la reputación y el encanto personal. Según adquiera o pierda esos recursos intangibles, la persona aumenta o disminuye su capacidad de ejercer influencia. Se afirma que el método persuasivo es en especial apropiado para influir sobre un sistema social "democrático" o "racional".

Los miembros de grupos bien establecidos a menudo disponen de un tercer método de influencia. Pueden ser tales las relaciones existentes entre las personas O y P que estas últimas deseen o se sientan obligadas a aceptar los intentos de influencia de la primera persona.

En tales circunstancias, la persona O no tiene que administrar recompensas o castigos para ejercer influencia, ni tiene tampoco que emplear la persuasión. Puede influir sobre la persona P simplemente indicando los cambios que desea ver en ella. Si los miembros -- del grupo aceptan como legítima la estructura autoridad, consideran que las figuras autoritarias podrán -- decirles qué hacer y acaso los actos de la autoridad influirán sobre ellos.

Al parecer, el sentimiento de obligación aparece cuando los participantes de un grupo mantienen un valor -- común, que Gouldner ha llamado "norma de reciprocidad"

Pero existe otro método de influencia mas indirecto, basado en que las creencias, actitudes, valores y conducta están determinados en gran medida por el ambiente social y físico inmediato. Si O puede controlar aspectos críticos del ambiente de P, se dice que O tiene control ecológico sobre P. Cuando O intenta influir sobre P mediante el control ecológico, actúa de un modo que él supone modificará el ambiente social o físico de P de tal modo, que el nuevo ambiente provocará en P el cambio deseado.

Dado que es posible usar este método de influencia -- sin el conocimiento de los afectados, a veces se le considera como **manipulación**. Se puede observar, por ejemplo, que no hace mucho tiempo estuvo en voga el poner música en el lugar de trabajo para hacer mas -- agradable su labor y que no se dieran cuenta de que -- trabajaban.

La investigación de la dinámica de grupo aclaró que -- muchas creencias, actitudes, valores y conductas del individuo están conformadas fundamentalmente por los grupos a los que pertenece, y por ello quien quiera -- que afecte las propiedades críticas del grupo tiene -- control ecológico sobre los miembros.

Cualquier sistema social en el que los objetos materiales de información y el personal **fluyen a través de canales**, puede inducirse el cambio social del modo mas efectivo, si se modifica la conducta de los guardianes sociales relevantes.

Varios teóricos han asegurado que todo método de influencia implica algún intercambio entre O y P; el contrato de empleo es ejemplo de la forma en que el intercambio participa en los procesos de influencia; el intercambio crítico es salario a cambio de sumisión a la autoridad. El ejercicio de la influencia puede dar como resultado un aumento en los recursos de O, ya que es clara la posibilidad de aumentar el prestigio propio mediante el uso efectivo de la influencia.

Podrían citarse ejemplos en que O no cede ningún recurso obvio al influir sobre P. Estas observaciones sugieren las posibles salidas al acto de influencia para distribuir entre O y P los siguientes recursos en cuestión:

- a.- Transferencia: O pierde el recurso y P lo adquiere.
- b.- Consumo: O pierde un recurso, pero P no lo adquiere.
- c.- Difusión: O conserva el recurso y P la adquiere en forma difusa, como al transmitir información.
- d.- Sin cambio: O conserva la posición y P no la adquiere.

Al parecer, existen dificultades para conceptualizar toda influencia como intercambio de recursos. Dichas dificultades son especialmente acentuadas si se usan recompensas y castigos no relevantes, persuasión y control ecológico.

Entonces queda claro que el concepto de intercambio - es útil para describir muchos ejemplos de influencia interpersonal.

Al meditar sobre las determinantes de la elección -- del método de influencia por la persona, es importante reconocer que la influencia ocurre por lo regular en un sistema social establecido; con normas fijas - respecto a su ejercicio y al parecer, en las normas existe la tendencia general a distinguir los métodos de influencia por su dureza y se prefieren los métodos moderados a los duros. La desagradable connotación de la palabra manipulación refleja algunas normas sociales relacionadas con este método de influencia.

Mc Gregor, en el trabajo sobre organizaciones formales, propuso una hipótesis que merece ser estudiada mas profundamente. Dijo que la "teoría de la naturaleza humana" implícita en todo gerente afecta fundamentalmente el método de influencia que usa como norma. De este modo, si el gerente supone que a la gente solo le interesa el dinero, tenderá a emplear incentivos financieros. Si cree que la gente solo responde a la dureza, confiará en la coerción. Y si --- otro considera a la gente fundamentalmente razonable tenderá a usar la persuasión. La hipótesis de Ma Gregor indica que la filosofía de una persona sobre la naturaleza humana probablemente afectará sus expectativas respecto al probable éxito de varios métodos - de influencia y, por consiguiente, su SELECCION del método.

Ahora, veamos los fenómenos que suceden desde el enfoque P. Sería razonable suponer que las reacciones individuales a cualquier intento de influencia dependerán de las consecuencias motivacionales que suponga se derivaron de aceptar o rechazar la oferta. Tam bién es de esperar que solo adoptará el cambio pro-- puesto si cree que, en algún sentido, será en bien - propio.

Podemos observar, entonces, en relación al tema, seis apartados de las motivaciones que acaso afecten la de ci s i ó n de la persona P.

- a.- Deseo de recibir una recompensa o de evitar un -- castigo. Llamado por Keman asentimiento y por --- French y Rowen poder de recompensa. Cuando surge una forma negativa de asentimiento, P modifica su conducta para evitar el castigo de O; como cuando una persona sin estar de acuerdo con otra, por -- miedo al rechazo o al ridículo. French y Rowen lo llaman poder coercitivo a la base de este tipo de influencia.
- b.- Deseo de parecerse a la persona admirada. Esta -- forma de influencia se llama identificación o poder referente. Y no es mas que el deseo de una -- persona de parecerse a otra y que la hace modelar sus creencias, valores, conducta, etc. a como lo ha llamado Lippitt contagio conductual, que es la imitación o aceleración espontánea de una conducta iniciada por algún miembro del grupo, cuando - el iniciador no manifiesta intención alguna de -- que los otros lo imiten. Son, sin duda, complejos los procesos psicológicos que hacen a P susceptible a este tipo de influencia.
- c.- Deseo de cumplir con los valores propios. En es-- tas circunstancias, la recompensa para la persona no es tanto cuestión de obtener reconocimiento so ci al o recompensas monetarias, como establecer su identidad y confirmar su noción del tipo de persona que cree ser. En general, es de esperar que -- cuanto mas acepte la persona la estructura de autoridad del grupo, con mayor rapidez se conformará a los deseos de sus figuras autoritarias legítimas.
- d.- Deseos de estar en lo correcto. French y Snyder - econtraron que los líderes del grupo podían ejercer mayor influencia sobre los juicios de los --

miembros cuanto mas inteligentes se les considera. Es de suponer, entonces, que el poder de experto de O sobre P solo se extenderá a aquellos temas en que P le atribuye a O conocimientos superiores.

e.- Deseos orientados al grupo. Aquí la base motivo es la preocupación de los miembros por el bienestar del grupo; en general, podrían estar las siguientes presiones:

- Ayudar al grupo a lograr sus metas.
- Ayudar a que el grupo se mantenga como tal.
- Ayudar a que los miembros desarrollen validez o realidad para sus opiniones.
- Ayudar a que los miembros definan sus relaciones con el ambiente social.

f.- Gratificación intrínseca. Se da cuando P acepta el intento de influencia de O simplemente porque P considera tal cambio como intrínsecamente recompensante.

La fuerza de oposición al intento de influencia depende, en general, de:

- a.- El grado de compatibilidad existente entre el estado por inducir y el estado preexistente de P.
- b.- La fuerza de anclaje del estado preexistente. -- Frank halló que la resistencia a una actividad surge con facilidad si dicha resistencia implica sometimiento a exigencias personales arbitrarias de alguien, lo que por consiguiente es equivalente a una derrota personal, o si la situación se vuelve un "choque de voluntades". P se resistirá

a los intentos de influencia de O si considera -- que tales intentos son ilegítimos, coercitivos o si P desconfía o repudia a O y ésto se debe mas -- que nada a que se reduce la esfera de libertad -- subjetiva de P.

Lewin nos dice que existen tres diferentes modos distinguibles en que puede lograrse la influencia:

- a.- Agregando nuevas fuerzas a P.
- b.- Cambiando la dirección de las fuerzas preexistentes.
- c.- Reduciendo la magnitud de las fuerzas antagónicas

Con respecto a la cohesión de grupos y poder, se dice que la persona se sentirá mas atraída por el grupo -- cuanto mas espere satisfacer sus necesidades mediante la membresía y la participación en las actividades -- del grupo. En otras palabras, el deseo de aprobación social de P, base de su atracción por el grupo, sirva como base motivo de poder recompensa y de poder coercitivo para los otros miembros del grupo. A mayor necesidad de P, mayor atracción por el grupo y mayor poder de otros miembros sobre P.

Analícemos ahora el poder social. Se define como la -- habilidad potencial máxima de una persona para influir en otra, para hacerla actuar o cambiar en una dirección determinada. O sea, que el poder social es la capacidad que tiene una persona determinada para hacer cambiar a otra de gustos o preferencias.

Las bases del poder, que son las relaciones entre una persona y otra que es fuente de poder, son las que se enumeran a continuación:

- a.- PODER DE RECOMPENSA.- Es el poder que tiene por objeto el recompensar a la o a las personas que -- sometán a dicho poder.

El poder de recompensa va a depender siempre de la habilidad que tenga una persona para influir en otra o en un grupo; pero claro, siempre estará de por medio la recompensa que esperan percibir dichas personas.

Tenemos varios ejemplos que podemos mencionar como poder de recompensa:

Uno de ellos es el aumentar una determinada cantidad en el salario que perciben los trabajadores - al aumentar la producción o la productividad. Los obreros incrementan su productividad ya que esperan recibir la recompensa que se les dará por ---ello.

Otro ejemplo será el de la persona que se afilia a un club y que tiene la capacidad de destacar en alguna actividad. Aquí el poder de recompensa está dado por el reconocimiento o las alabanzas que recibe de los demás socios o integrantes del club por su habilidad.

También es ejemplo de este poder el del estudiante que se esfuerza por destacar en sus clases para así recibir el reconocimiento de sus profesores y la admiración de sus compañeros.

- b.- PODER COERCITIVO.- Este poder es muy similar al poder de la recompensa, pero aquí lo que va a mediar para hacer que una persona se someta a otra no es el hecho de esperar una recompensa, sino el temor a recibir un castigo o sanción si no se conforma al intento de influencia.

La fuerza del poder coercitivo dependerá de la --magnitud del castigo pendiente. Es decir, que ---mientras mas fuerte sea el castigo que se imponga a una persona, mas será la fuerza de dicho poder coercitivo.

Como ejemplo de este poder, tenemos el obrero que se puede sentir presionado para aumentar su cuota de producción si al no hacerlo se le descuenta de su sueldo una determinada cantidad de dinero; --- aquí el castigo estaría dado por la reducción del sueldo del obrero.

Otro ejemplo será el del niño al que su mamá no le da permiso de jugar o de ver la televisión si no termina su comida. Como vemos, el poder coercitivo está dado por el hecho de no poder salir o jugar si antes no hace lo que se le ha ordenado, que en este caso, es el de terminar su comida.

También, como ejemplo, tenemos el que todos los estudiantes hemos vivido alguna vez en los ciclos escolares cuando algún profesor lleva control sobre la asistencia de los alumnos y establece como castigo el disminuir la calificación por cada falta de asistencia o puntualidad o bien la reprobación total de la materia. En este caso, los alumnos se ven obligados a acudir puntualmente a sus clases, pues de otra manera no aprobarán el curso pero a la vez, este poder que durante el curso se ejerce y nos parece coercitivo, al finalizar el período de estudio, este poder se convierte en recompensa si nuestra calificación es buena.

- c.- PODER LEGITIMO.- Este poder se define como aquel surgido de valores internos de una persona que obligan a ésta a aceptar la influencia de otra -- persona.

El poder legítimo es muy similar a la noción de la legitimidad de la autoridad que ha sido estudiada por sociólogos muy importantes, entre ellos podemos mencionar a Weber, Goldhammer y Shils.

No siempre el poder legítimo es un poder de relación. Una persona puede aceptar la inducción de otra solamente por que ya con anterioridad había

empeñado su palabra y la valora mucho para romperla.

Vemos que en todos los casos la idea de legitimidad - implica o relaciona algún tipo de código estándar --- aceptado por el individuo; por medio de este código - el agente externo puede afirmar su poder.

El poder legítimo tiene como base los valores culturales que constituyen una base común de poder de un individuo sobre otro. Tales bases pueden ser la edad, - la inteligencia, la casta y las características físicas.

De esta manera tenemos que en las tribus antiguas, la persona que tuviera mas edad era a la que se le consideraba como máxima institución dentro de la tribu, es decir, tenía poder legítimo por el hecho de ser la -- persona con mas edad dentro de su tribu.

También vemos que dentro de un grupo de estudiantes, en la mayoría de los casos, resulta que alguien que - por considerársele como mas inteligente, se le atribye poder, solo por este hecho de saber mas que el resto del grupo.

Aceptar la estructura social es otra base del poder - legítimo. Si un individuo acepta como correcta la estructura social de un grupo al cual pertenece, dicho individuo aceptará la autoridad legítima de otra persona quien ocupa una categoría superior en la jerar-- quía.

Este es el caso de las empresas. En general, todas -- las organizaciones tienen un organigrama ya estructurado con diversos niveles, es decir, ya jerarquizado. En estas organizaciones siempre va a estar a la cabeza el director, el gerente general y las personas que quedan en los niveles inferiores tienen que aceptar - su poder legítimo, simplemente por el hecho de estar en un nivel superior del organigrama.

Al designar el poder legítimo se especifican, por lo general, zonas en que dicho poder puede ser -- ejercido. Por ejemplo, la descripción de un em--- pleo especifica las actividades a realizar, así - como también designa la persona ante la que tiene responsabilidades el empleado por los deberes de critos. También se señala quienes son sus subordiⁿ nados, o sea el límite de su poder legítimo.

Un agente de ventas, por ejemplo, tiene a su cargo otros vendedores sobre los cuales el puede --- ejercer su poder que dichos subordinados conside- ran legítimo; pero a su vez, este agente de ven-- tas tiene que rendir cuentas ante el Gerente de - Ventas. A esto se le llama amplitud del poder le- gítimo.

d.- PODER REFERENTE.- Se basa en la identificación de un individuo con otro. Entendemos por identifica- ción al sometimiento de unidad de dichas personas

Si una persona se siente atraída por otra, sentirá el deseo de asociarse con ella.

A mayor atracción, mayor identificación habrá y - por lo tanto, será mayor el poder referente.

Un ejemplo que podríamos mencionar aquí, es el de los padres que poseen cualidades relevantes tales que los hijos desean ser como ellos y se someten a su poder con agrado por que sienten esta identi ficación.

El poder referente a veces se puede confundir con el poder de recompensa o con el poder coercitivo.

Así, tenemos que si una persona se siente atraída a estar o trabajar o estudiar en determinado lu-- gar solo por que su familia o amigos lo presionan esto no lo podemos llamar poder referente, sino - poder coercitivo, ya que no fué decisión de dicha

persona el estar ahí, sino que mas bien fué forzado a que lo hiciera.

O bien, si un individuo se afilia a un grupo de personas solo por el hecho de que se le reconozca entre ellas y de sentirse halagado, se trata de un poder de recompensa.

- d.- PODER DE EXPERTO. La fuerza del poder del experto va a depender siempre del grado de conocimiento o de percepción que un individuo le atribuye a otro dentro de una zona específica.

Un ejemplo, es el aceptar un consejo de un abogado en cuestiones legales. Otro ejemplo es el de un alumno que pide asesoría a un profesor. En este momento queda sujeto a su poder de experto.

También corresponde a este poder, cuando nos subimos a un pesero y preguntamos al conductor si pasa por determinado lugar. En este caso se presenta un poder de experto porque el conductor sabe perfectamente la ruta y nosotros la desconocemos.

Para que se de el poder de experto es necesario que la persona influenciada crea en la persona influenciadora y le tenga confianza.

El campo de acción del poder de experto está mas limitado que el poder referente, ya que el primero está limitado a conocimientos muy específicos y por lo tanto estará limitado solo a dichas zonas.

CAPITULO III.- CONCEPTOS Y GENERALIDADES DE LA SELECCION DE PERSONAL.

Según el diccionario, seleccionar es elegir, escoger o preferir a una persona o cosa para un fin. Tomar o elegir una cosa o persona entre otras.

Para fines de nuestro estudio, seleccionar es escoger en forma lógica al candidato que satisfaga en mejor forma los requerimientos del puesto.

Para lograr una buena selección es necesario que los informes sobre el solicitante sean al mismo tiempo - válidos y confiables.

En la selección, la validez es el grado en que los datos predicen el éxito del candidato. La información también debe tener un grado muy alto de confiabilidad, la cual se refiere a la precisión y coherencia de las medidas. Esto significa, que si se repitieran las pruebas en las mismas condiciones, varias veces, los resultados serían esencialmente los mismos.

Al empezar esta investigación, nos encontramos con una duda: En las empresas, ¿se está seleccionando a los mas aptos o descartando a los menos útiles?

Es muy probable, que aunque lo primero es lo que debe hacerse, en la práctica no siempre se encuentran candidatos que encuadren con los requerimientos del puesto, por lo que debemos conformarnos con descartar a los mas inútiles.

Frecuentemente se hace hincapié en la técnica con mayor énfasis que en la capacidad profesional que se requiere en la selección de personal, lo cual solo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que asegure que se están satisfaciendo las ne

cesidades presentes y futuras de lo mas valioso que tiene la organización: sus recursos humanos.

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado. - (1).

Pero, ¿qué significa adecuado? Para contestar esta -- pregunta cabría considerar las diferencias individuales, o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, de departamentales, seccionales, etc., de la misma y principalmente sus políticas establecidas.

Esto significa, entre otras cosas, la valoración de -- los recursos existentes y la planeación de los que -- van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar qué se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específico y también que ese -- proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de -- la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización.

Independientemente de la validez de la aseveración in

(1) Arias Galicia Fernando.- Reclutamiento y Selección de personal.

mediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección para una organización en particular.

¿A qué nivel se va a seleccionar? - Ejecutivos, empleados, obreros.

¿Qué requisitos exige cada puesto para su -- desempeño eficiente?

¿Qué probabilidades de desarrollo y promo--- ción pueden ofrecerse a los candidatos?

¿Cuáles son las políticas y limitaciones con tractuales?

¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y - prestaciones de la organización en rela--- ción al mercado de trabajo? Zona, compe--- tencia o ramo industrial similar.

¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?

Las personas difieren grandemente en algunos aspectos que a veces difieren enormemente en cuali--- dades que son menos perceptibles, como la inteli--- gencia, aptitudes, habilidades, motivación y tem--- peramento; algunas de estas diferencias pueden - ser observadas en las formas en que se comportan las personas. (1)

Hay personas amistosas, sociables y descollantes Otros son tímidos e introvertidos. Algunos son - enérgicos, dominantes y directores; otros son dó--- ciles, acomodables y les gusta ser dirigidos. -- Hay quienes están en continua actividad y que -- trabajan o juegan con gran intensidad, otros son flemáticos.

Así pues, los diferentes esquemas de comporta--- miento humano también son claramente evidentes - en el mundo del trabajo, donde los esfuerzos del

(1) Marwin D. Dunnette. Selección y Administra--- ción de personal.

hombre se han organizado y dirigido hacia la producción de la gran variedad de artículos y servicios demandados y consumidos por la sociedad.

Miles de puestos están dentro del dominio del mundo del trabajo; la variedad de los requisitos para cada tarea es vasta y las cualidades humanas necesarias para lograr su ejecución difieren grandemente de puesto a puesto. Con tal variedad en la demanda, en los trabajos y en los trabajadores, resultan esenciales los programas de selección y de colocación de personal en la industria.

Lo ideal sería colocar a todas las personas en puestos hechos perfectamente para ellos, pero esto es ilógico, ya que supone esta presunción que no se puede materializar fácilmente.

Sin embargo, la psicología, a pesar de su corta historia, ha aprendido mucho sobre la medición y descripción de las variabilidades humanas y ha hecho importantes contribuciones a los esfuerzos de la industria para seleccionar y colocar al personal en forma sistemática y racional.

El proceso de selección, en su expresión mas simple, es característica inherente a los seres humanos. A partir de la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal se hacía en forma intuitiva, sin embargo hay que recordar que muchas cualidades de los recursos humanos, tales como inteligencia, habilidades, intereses vocacionales, motivación, etc., no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria la selección técnica de personal que emplee métodos idóneos o ideados por psicólogos y administradores.

En la primera Guerra Mundial, en el area laboral se plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas valiéndose de las aportaciones científicas logradas -

hasta esa época en diversas ramas del conocimiento -- que tienen por objetos de estudio al hombre.

CONSIDERACIONES EN LA SELECCION Y COLOCACION.

Algunas consideraciones importantes, según Marwin, de terminan el rango sobre el cual un jefe de personal puede ejercitar su juicio y el énfasis relativo que puede otorgar a la orientación y selección, cuando -- busca una solución óptima para resolver cualquier problema de colocación de personal.

a.- Número de solicitantes en relación con el número de puestos.

Por una parte, puede ser necesario asignar un cierto número de personas a un número igual de puestos diferentes. Esta es una situación de clasificación pura y señala exigencias serias por parte del juicio humano para poder hacer asignaciones óptimas de puestos. En este caso es útil hacer una programación lineal por computadora para buscar la optimización del sistema. El juicio humano, en tales situaciones, a menudo ha resultado falible, tal y como cualquier persona ha sido testigo de algunas asignaciones caprichosas que a veces se hacen.

Por otra parte, cuando el número de solicitantes es -- relativamente alto en relación con el número de puestos, se necesita mucho mayor cuidado en el apareamiento que se debe hacer entre personas y puestos. En este caso, también recomendamos la programación lineal. Para tomar decisiones inteligentes en las áreas de -- selección y colocación, un jefe de personal debe ser capaz de estimar con mas o menos exactitud, cuántos solicitantes puede tener para los diferentes puestos de su compañía y cuál será el costo de reclutar candi datos adicionales.

b.- Políticas institucionales.

Desde el punto de vista de la institución, la selección pura maximiza la cualidad o efectividad en la ejecución del trabajo de los empleados.

Debe quedar claro que un jefe de personal es fundamentalmente un tomador de decisiones institucionales. Sin embargo, para cada persona el método de orientación es mejor, porque la persona desea escoger una vocación a un puesto que resulte el mejor para él. También para el punto de vista social es deseable evitar tanto como se pueda la infrautilización de las capacidades que están relacionadas con las ocupaciones, con aspectos educativos y con aspectos familiares, opiniones o consejos de amigos, maestros y consejeros escolares.

c.- Costo relativo de las decisiones equivocadas.

Al tomar decisiones en aspectos de selección hay dos posibles errores: Primero, una persona puede estar en un puesto en el cual posteriormente fracasa porque se predijo un acontecimiento positivo y el éxito no llegó a materializarse. A este tipo de error se le llama falso error positivo.

Segundo, una persona puede no estar colocada en el puesto en el cual pudo haber tenido éxito. Porque esto implica una predicción inexacta de un acontecimiento negativo, a este se le llama falso error negativo.

El costo relativo de cometer errores de estos tipos afecta grandemente las estrategias de las decisiones de personal.

Los puestos de menor importancia se pueden llenar más rápidamente, prestando atención al costo relativo de los errores en las decisiones de colocación; los puestos de mayor importancia con mayor facilidad se dejan vacantes hasta que llegue el solicitante adecuado, porque las diferencias en la actividad de los empleados puede tener gran impacto en la empresa.

d.- Capacitación de las personas y modificaciones de las relaciones puesto-persona.

El propósito es modificar los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados, para equiparlos para que realicen mejor sus trabajos. La selección de personal y la colocación de puestos están íntimamente interrelacionados con el entrenamiento del personal.

e.- Exactitud en la predicción.

En una situación real, rara vez se tiene disponible la información completa acerca de los aspectos accidentales relacionados con el éxito que pueden tener diferentes personas en diferentes puestos. La recopilación de tales datos está afectada por factores como el número de personas en un puesto disponible para estudios de validación de pruebas, por la facilidad relativa de predecir diferentes comportamientos en el trabajo y por el grado de estabilidad en las relaciones persona-puesto.

PRINCIPIOS DE LA SELECCION DE PERSONAL.

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar en tres principios fundamentales:

a.- COLOCACION.- Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular, pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

b.- ORIENTACION.- Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada para las fronteras de la organización, sino en un sentido mas amplio y teniendo como marco de referencia

los problemas de subocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones. Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado. La verdad es que ya se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema, o sea, que el candidato encuentre otro empleo.

c.- ETICA PROFESIONAL.

Es imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

ANALISIS Y EVALUACION DEL PUESTO.

Para seleccionar con eficiencia es necesaria una clara comprensión de la naturaleza y propósito del puesto que debe ser llenado.

Para ésto, se debe llevar al cabo un análisis objetivo de los requerimientos del puesto. Este trabajo debe ser hecho por personas especialistas en la materia como son los consultores administrativos, pues requiere experiencia y conocimientos, así como la aplicación de diferentes métodos de evaluación, según sean las características de la empresa y el costo del estudio en relación con los costos del puesto.

En este estudio que estamos haciendo, solo vamos a mencionar algunas generalidades de la evaluación del puesto, pero nuestra materia básica de análisis es la selección como una parte del proceso.

Entre los factores que se deben considerar están las aptitudes que se requieren: técnicas, humanas, conceptuales y de diseño o creación; ya que éstas varían de acuerdo con el nivel de jerarquía de la organización.

Los puestos no deben ser definidos con demasiada estrechez, ya que no se presenta crecimiento ni ningún sentido de logro y, por otra parte, tampoco debe ser muy amplio porque no se desempeñaría en forma eficiente.

El diseño de los puestos debe comenzar con las tareas que deben hacerse, por lo general, el diseño es lo suficientemente amplio como para satisfacer las necesidades y deseo de las personas.

La descripción del puesto debe proporcionar una idea clara de los requerimientos de desempeño de una persona en un puesto específico, pero también debe permitir cierta flexibilidad para aprovechar las características y las aptitudes individuales.

RECLUTAMIENTO.

El primer paso de la política de personal de las empresas es conseguir personal para hacer funcionar la organización.

Todas las empresas cuentan con abastecimientos interiores de mano de obra que está en función de sus actividades de ascensos, traslados y capacitación. Sin embargo, para la mayoría de las organizaciones, el mercado exterior de mano de obra sigue siendo la fuente principal de personal.

Hay varios sistemas de reclutamiento, algunos de ellos son los siguientes:

- a.- DE VIVA VOZ. El aviso dado por amigos y parientes satisfechos figura entre las mejores fuentes de reclutamiento para las empresas.

- b.- AGENCIA DE COLOCACIONES. Las agencias privadas de colocaciones se especializan en ocupaciones y capacitaciones. En ocasiones es el empresario quien satisface sus honorarios y en otras es el empleado quien lo hace.
- c.- ANUNCIOS. Los anuncios en los diarios, por las estaciones de radiodifusión locales y en periódicos del ramo, pueden atraer un gran número de solicitantes.
- d.- RECLUTAMIENTO ESCOLAR.- Cada vez mas compañías envían representantes a entrevistar a los alumnos de los últimos años en las escuelas técnicas y en las superiores para obtener candidatos con conocimientos, aunque naturalmente sin experiencia.
- e.- RECLUTAMIENTO SINDICAL. En ocasiones el sindicato ejerce funciones de bolsa de trabajo y tanto el empresario como el empleado han acabado por aceptar la sala de contratación del sindicato como una combinación de agencia de colocaciones y de oficina de reclutamiento.

Atraer a solicitantes calificados para el empleo no es mas que el primer paso del proceso de conseguir empleados nuevos. A continuación la empresa tiene que establecer sistemas de selección para escoger, de entre dichos solicitantes, los que -- habrán de aceptarse para darles el empleo.

PROCESO DE SELECCION.

Es del conocimiento general que en cualquier conglomerado humano existen una serie de políticas, lineamientos o disposiciones que por medio de su aplicación se pretenden lograr los objetivos que se persiguen.

Así, en una empresa u organización, aun cuando se --- cuenta con sistemas, procedimientos, políticas, máquinas de control, etc., altamente eficientes y perfec--

cionados, siempre observaremos la influencia humana -- en mayor o menor grado. Es en estas circunstancias -- cuando la selección de personal, busca al individuo -- mas idóneo para encomendarle la realización de las -- funciones y actividades dentro del organismo social.

La selección de una fuerza de trabajo eficaz es uno -- de los mayores problemas en cualquier empresa en la -- mayoría de las veces. Una mala selección de personal trae como resultado el que se contrate a empleados in -- competentes, dando por resultado frecuentes movimien -- tos de personal, lo que implica costosos reclutamientos, selecciones y adiestramientos.

La implantación de un programa selectivo de personal, implica el reconocimiento de diferencias individuales no es factible ninguna categoría uniforme o estándar de empleado, por lo tanto los requisitos de energía humana deben ser expresados en términos de los requisitos de los puestos a ocupar, es decir, el empleado debe ajustarse a las funciones del puesto y no el -- puesto a las características o aptitudes del empleado

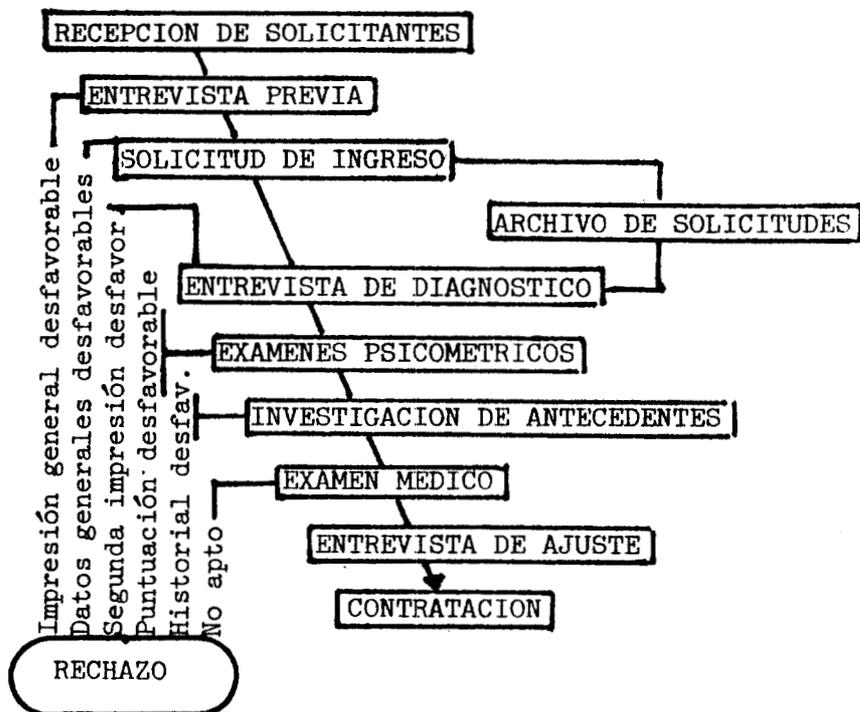
Por lo anterior, consideramos que es de gran utili-- dad el elaborar un buen programa de selección, que co -- mo parte integrante de la administración de personal debe ser cuidadosamente planeado, preparado, ejecutado y controlado en forma permanente.

Dada la importancia y significado de este tema, haremos todo lo que esté a nuestro alcance para poder dar una contribución mediante una metodología confiable -- tanto en el ámbito empresarial, como en el ámbito aca -- démico y universitario para ayudar en la solución de -- problemas que se presentan en la selección de perso -- nal.

104414

A continuación damos a conocer en una gráfica, el pro -- ceso o flujo de la selección de personal.

GRAFICA DE FLUJO DE LA SELECCION DE PERSONAL.



Esta gráfica no es de ninguna manera indicativa de -- los pasos que deben darse en la selección de personal; mas bien es una guía a seguir en toda selección que se desee sea efectuada para así, eliminar a todos --- aquellos prospectos que no reúnan los requisitos in-- dispensables y para descubrir los mas prometedores.

El primer paso de la política de personal de las em-- presas es, naturalmente, conseguir personal para ha-- cer fundionar la organización. El abastecimiento de - personal calificado limita el éxito de los negocios - con la misma precisión que el abastecimiento de dine-- ro, de materiales o de mercados.

Examinando mas de cerca la esfera de las políticas -- surge como una serie interrelacionada y ordenada de -- acuerdos:

- 1.- ¿A quién habremos de buscar? ¿Qué tipo de personal y en qué número?
- 2.- ¿Dónde buscaremos? ¿Dentro o fuera de la empresa? ¿O en ambos lugares?
- 3.- ¿Qué sistemas habremos de seguir para alentar a las personas "adecuadas" para que acudan a nosotros en busca de empleo?
- 4.- ¿Qué sistemas deberemos emplear para decidir cuáles solicitantes escogeremos y para qué puesto?

Las empresas que por sus dimensiones necesitan de un cierto número de empleados, a menudo se encuentran -- con grandes problemas de reclutamiento. Se debe efectuar un cuidadoso análisis de las necesidades de personal.

Toda empresa deberá efectuar un estudio sobre la conveniencia de aprovechar, por una parte, la mano de -- obra interior, en función de los ascensos, traslados y capacitación, o bien sobre la contratación de personal nuevo.

CAPITULO IV.- TECNICAS DE SELECCION.

OBJETO DE LA SELECCION.

En la actualidad, la meta del programa de selección, se encuentra en la utilización de los medios en disponibilidad para permitir la identificación de personas cuyas capacidades, intereses y demás cualidades cumplan con los requisitos establecidos por las especificaciones o descripción de trabajo para cada puesto en la organización.

El programa reconoce la tendencia a hacer caso omiso del trabajo minucioso que implica una selección esmerada, y la tendencia también muy común que existe en muchas personas, las cuales creen que son capaces de identificar a los solicitantes deseables mediante la observación personal, o que son capaces de establecer mediante un juicio personal y sin mas ayuda, cuáles candidatos tienen un campo amplio de habilidad y capacidades. No podemos negar tampoco que estos juicios han constituido durante mucho tiempo y hasta la fecha la base mas importante para la selección del personal

Sin embargo, los procedimientos modernos de la selección se han derivado de la experiencia y esta misma experiencia ha demostrado que es imposible establecer las capacidades de los solicitantes mediante una observación visual. Los procedimientos actuales también tratan de evitar otras debilidades que siempre han sido características de la selección en muchas organizaciones, y que abarcan los prejuicios personales, el favoritismo, preferencias poco razonables hacia un grupo u otro y por último una falta general de apreciación de las potencialidades que ofrecen los solicitantes, pero que no se presta a la observación inmediata en la forma de solicitud o en la entrevista personal.

Podemos decir, que la función de la selección involucra una correlación cuidadosa de las características

humanas y los requisitos del trabajo, dirigida hacia el mejor acomodo del individuo en el puesto.

Concretamente, el valor de la selección adecuada, se establece en los siguientes factores fundamentales:

- 1.- Reducir la rotación de trabajadores y el desperdicio que implica.
- 2.- Aumentar la eficiencia general de la organización
- 3.- Ahorrar dinero al pagar sueldos de acuerdo con la capacidad de los empleados y evitar que se esté pagando a los que no sirven.
- 4.- Reajustar a los empleados mal colocados, permitiéndoles un mejor rendimiento.
- 5.- Las ventajas intangibles que se derivan de una fuerza de trabajo que está satisfecha porque se encuentra bien colocada.

ESPECIFICACION DE TRABAJO.

Antes de que cualquier organización reclute o mantenga una fuerza adecuada de trabajo, es necesario que tome en cuenta dos requisitos muy importantes. Estos requisitos consisten en un concepto claro de los trabajos por ocupar y un concepto igualmente claro de la clase de empleado que se necesita para ocuparlos.

La especificación de trabajos que se utilizan para los fines de selección se desprende de un análisis de trabajos.

Un trabajo dado consiste en un conjunto de tareas, deberes y responsabilidades, que en su totalidad llegan a ser la obra específica e individual que se suele asignar a uno o varios empleados. Puede abarcar varios puestos, ya que el puesto es el trabajo o serie de tareas, que desempeña un solo empleado.

En base a lo anterior, podemos decir que un empleado tiene un puesto, pero habrá muchos puestos tan parecidos como para constituir un solo trabajo.

El análisis de trabajos es un procedimiento que permite recopilar, organizar y combinar todos los datos que tienen que ver con cada trabajo.

La descripción de trabajos, analiza el trabajo que se desempeña, las responsabilidades que implica, el adiestramiento o habilidad que requiere, las condiciones que establecen el ambiente de trabajo y el tipo de personal que se requiere para su desempeño. El término ha llegado a significar una especie de resumen de los requisitos de personal para cierto trabajo. Por lo tanto, las especificaciones de trabajo indican la clase de empleado que se requiere, y ayudan en la selección, al delimitar las condiciones de trabajo que requieren.

PROGRAMA DE SELECCION.

El programa de selección consta de los siguientes pasos:

1.- RECEPCION.

A cargo de: Recepcionista o miembro del departamento.

Información lograda: Nombre del solicitante y tipo de trabajo que busca.

Acción: Cita para una entrevista preliminar.

2.- ENTREVISTA PRELIMINAR.

A cargo de: Entrevistador.

Información lograda: Estudios, habilidades, experiencia, etc.

Acción: Se rechazan los solicitantes que no sean aptos para el empleo. Se completa -- una solicitud de empleo y se programan las pruebas, el examen físico y

y entrevista de empleo para los solicitantes que cumplan con los requisitos.

3.- PRUEBAS DEL PERSONAL.

A cargo de: Psicometrista o técnico de personal.
 Información lograda: Aptitudes, habilidades, intereses y otras indicaciones.

Acción: Se preparan informes sobre las puntuaciones y las interpretaciones para el uso del entrevistador en la entrevista de empleo.

4.- EXAMEN FISICO.

A cargo de: Médico oficial.
 Información lograda: Datos sobre capacidades físicas.

Acción: Se prepara un informe, sobre las capacidades físicas para el uso del entrevistador durante la entrevista.

5.- ENTREVISTA DE EMPLEO.

A cargo de: Entrevistador.
 Información lograda: Datos adicionales que admiten decisión por lo que toca a la recomendación que se requiere para dar el empleo.

Información proporcionada: Sobre la compañía y los trabajos específicos en que se interesa el solicitante.

Acción: Se rechazan los solicitantes inaceptables para su empleo en la empresa. Los solicitantes aceptables pasan a los departamentos donde hay vacantes.

6.- ENTREVISTA DE CONTRATACION.

A cargo de: Jefe del departamento o supervisor.
 Información lograda: Requisitos específicos para el trabajo y las probabilidades de adaptación a las condiciones de trabajo.

jo.

Acción: Se contrata a los solicitantes que cumplen con las normas del departamento y del trabajo.

7.- ENTREVISTA DE COLOCACION.

A cargo de: Entrevistador.

Información lograda: Datos que se requieren para completar el registro del empleado.

Acción: Se le felicita al empleado. Se hace todo lo necesario para la inducción del nuevo empleado.

8.- ENTREVISTA DE TERMINACION.

A cargo de: Entrevistador.

Información lograda: ninguna.

Acción: Se le informa al solicitante de la decisión negativa sobre su empleo. Se puede ofrecer retener la solicitud en el archivo activo o se puede sugerir trabajo en alguna otra empresa que podría desempeñar con éxito. (1)

RECLUTAMIENTO.

La contratación de un nuevo empleado es muy importante, ya que puede ser el inicio de una relación mutuamente favorable o bien el inicio de una secuencia de fallas.

Actualmente, muchas empresas tienen una rotación de mano de obra elevada y ventas bajas. Son aquellas cuyas políticas de contratación, adiestramiento y supervisión son descuidadas y de poca consideración. La rotación de empleados no comienza con la inconformidad en el trabajo, comienza con el procedimiento de selec

(1) Cuadro tomado de la obra Administración de Personal y Técnicas de Supervisión de Herbert Wurtzel.

ción y adiestramiento.

Dos razones poderosas para la elevada rotación de personal son los procedimientos de reclutamiento y selección utilizados. La manera en que la organización --- anuncia un puesto vacante, como manejar las aplicaciones, como conduce las entrevistas y hace su selección como contrata y adiestra a un nuevo empleado, pueden ser de suma importancia para el éxito tanto de la organización como del posible empleado.

Si se considera el costo de reclutamiento, selección y adiestramiento de un nuevo empleado, los errores --- pueden ser muy costosos a la empresa en términos de --- tiempo y dinero perdido.

Una vez que se pone por escrito la descripción del --- trabajo ya se tendrá una idea del puesto y del tipo --- de persona que se requiere para cubrir dicho puesto. El siguiente paso es recibir solicitantes, personas --- interesadas en el puesto y de las cuales se va a poder seleccionar.

Existen varias fuentes de donde se pueden obtener personal que hagan solicitudes para el puesto vacante. --- Algunas de ellas son:

a.- PROMOCION DEL PROPIO PERSONAL.

Esta es una fuente muy importante de fuerza de trabajo y que frecuentemente se descuida. Se refiere al --- personal existente en la empresa. La promoción del --- propio personal tiene varias ventajas: levanta la moral ya que cuando una persona es ascendida motiva a --- los demás trabajadores a mejorar en sus labores con --- la esperanza de que a ellos también los asciendan.

Además, esta promoción simplifica el movimiento de --- personas a nuevos puestos, por que ellos ya están familiarizados con la empresa.

b.- RECOMENDACIONES PERSONALES.

Tanto los obreros como los amigos y conocidos pueden hacer recomendaciones si se enteran de que hay un --- puesto disponible.

Margarita dice que de hecho entró a trabajar en Sears porque una amiga le comentó que ahí había posibilidad de entrar a trabajar. Esto viene a reforzar lo dicho, que las recomendaciones surten en la mayoría de las - veces buenos resultados.

c.- AGENCIAS DE COLOCACION.

Estas pueden ser una fuente valiosa de ayuda, aunque una desventaja es que cobran por sus servicios. Estas agencias son de gran valor cuando se requiere, para - ocupar el puesto, un adiestramiento especial o destreza.

d.- ESCUELAS.

Se establece contacto con colegios y universidades. - La mayoría de las escuelas tienen una oficina de colocación que ayudan a llenar el puesto con la persona - idónea que se busca. Generalmente es para ocupar puestos de tiempo parcial, debido a los estudios que estan haciendo los solicitantes de empleo.

e.- SOLICITUDES.

En algunas empresas los solicitantes llegan hasta la puerta de la misma en busca de empleo. Se puede aprovechar para observar a la persona en su presentación y conocer porqué tiene interés especial en ingresar a la empresa.

f.- ANUNCIOS.

Es muy frecuente el poner anuncios en los periódicos ofreciendo trabajo y mejor aún en revistas especializadas.

zadas.

g.- ASOCIACIONES PROFESIONALES Y DE COMERCIO.

Para determinados puestos vacantes en la empresa conviene solicitar el personal adecuado a las asociaciones profesionales, como contadores, economistas, ingenieros industriales, etc. o bien a las Cámaras de Comercio o de la Industria de Transformación.

h.- BUFETES ESPECIALIZADOS.

Estas oficinas, generalmente dirigidas por Consultores proporcionan personal para alta Gerencia o para los puestos de supervisores.

i.- CONTACTOS CON OTRAS COMPAÑIAS.

En los archivos de otras empresas se pueden encontrar expedientes con solicitudes no tramitadas, pero que pueden corresponder a personas competentes.

j.- ARCHIVO DE SOLICITUDES.

En los archivos de la propia empresa también se encuentran solicitudes de personas competentes a quienes no se les pudo dar empleo en el momento oportuno.

Existen tres areas mas en donde se puede buscar personal y frecuentemente son pasados por alto:

a.- Trabajadores maduros y viejos.

b.- Trabajadores lastimados o lisiados.

c.- Miembros de grupos minoritarios.

Contra la opinión general, las personas de edad avanzada son excelentes empleados, muy frecuentemente superiores a los obreros jóvenes, en productividad, en calidad y en dedicación al trabajo.

A este efecto, Mariana refiere que es el caso de su tío que pasó 30 años trabajando en la Ford. Una vez que se jubiló la empresa lo contrató nuevamente para dar asesoría a los demás trabajadores.

Los trabajadores lastimados tienen un rango amplio y gran variedad de habilidades y han probado ser empleados excelentes y leales para la empresa ya que quedan agradecidos por la oportunidad que se les ofrece.

Algunas empresas han encontrado que representantes de grupos minoritarios han aumentado el volumen de ventas mediante la atracción de clientes que normalmente no favorecían a la empresa.

SOLICITUDES DE EMPLEO.

La solicitud es uno de los instrumentos que mas se utiliza en el proceso de selección.

Tiene un doble propósito, primero, la de obtener los datos básicos del solicitante y segundo como base de comparación que ayuda al entrevistador en la selección de preguntas y puntos que ameritan atención especial.

La forma de la solicitud varía de acuerdo con el tamaño y tipo de la empresa y también según la clasificación de trabajos que se busca. Sin embargo, todas contienen la información que a continuación se describe:

- a.- Datos personales.
- b.- Estado civil.
- c.- Rasgos físicos.
- d.- Educación formal.
- e.- Preferencias y preparación en el trabajo.
- f.- Antecedentes de trabajo.
- g.- Familiares o amigos del solicitante que trabajan en la empresa.
- h.- Antecedentes del servicio militar.

- i.- Delitos (si es que existen)
- j.- Referencias personales o comerciales.
- k.- Información miscelanea (intereses especiales, aficiones, participación en organizaciones, etc.)
- l.- Datos finales y firma del solicitante. Fecha de la solicitud.

Las investigaciones han establecido que las solicitudes de empleo pueden ser un instrumento valioso de -- pronóstico que se presta a su uso en la selección de empleados, para ciertos tipos de trabajo.

Cuando una empresa recibe demasiadas solicitudes es -- necesario contar con un "archivo de solicitudes" en -- donde se puedan localizar inmediatamente cualquier so licitud para encontrar un candidato para determinado puesto.

REFERENCIAS.

El objetivo básico de la comprobación de referencias y antecedentes está en que permite determinar la precisión de los datos proporcionados por el solicitante y conseguir datos adicionales que los suplementen. Se puede conseguir información valiosa de los patrones -- anteriores, y en caso de personas jóvenes, de los co legios y universidades en los que estudió.

Cuando las investigaciones son locales, la informa--- ción se obtiene a través del teléfono. Esta forma es muy conveniente porque es rápida y baja de costo. Mu- chas veces las respuestas que se consiguen por teléfo no son mas francas que las que se asientan por escrito.

Las cartas de recomendación que trae el solicitante -- no tienen valor si lo que se trata de obtener es una opinión precisa y libre de todo prejuicio por lo que toca a su carácter personal o su valor para un patrón

También se tienen que descontar las referencias perso

nales del solicitante; ya que pondrá solamente las referencias donde puede contar con una descripción muy favorable.

Hay ocasiones en que se utilizan las visitas personales para recopilar datos acerca de los solicitantes.

Algunas compañías utilizan a las agencias de crédito para comprobar datos que fueron proporcionados por -- los solicitantes sobre sus antecedentes y para conseguir de sus vecinos informes sobre comportamiento y -- costumbres personales del investigado.

La indagación mediante el uso de la correspondencia -- sigue siendo la técnica que mas se usa para comprobar los antecedentes del empleo de los solicitantes. Pero existe cierta duda sobre la confianza que se puede tener en las respuestas a las preguntas que se dirigen por correo.

Muchas veces las referencias pueden proporcionar datos muy importantes para la decisión sobre el empleo y sobre la colocación mas indicada para el solicitante, pero no se puede considerar a la comprobación de referencias como una rutina sencilla.

Deberá llevarse al cabo con el mismo cuidado que se -- le da a todo el resto del procedimiento de empleo; y la eficacia de las distintas técnicas utilizadas para conseguir la comprobación requieren la misma seriedad que cualquier otra fase del programa de selección.

ENTREVISTA PREVIA.

En sentido estricto, se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman -- determinadas decisiones. En la administración de re-- cursos humanos se encuentran con mayor presencia o -- frecuencia la de selección, de ajuste, de confronta--

ción, de resolución de problemas, de despido, etc.

Cada entrevista en particular tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información --previa requerida, el ambiente en el que se realizará y su duración.

Esta entrevista es distinta si se compara con otras -entrevistas usadas en el proceso de selección, porque es de poco fondo y queda íntimamente dirigida por el entrevistador. Ordinariamente no profundiza en las calificaciones, intereses y experiencia del solicitante por el contrario, el entrevistador trata de moverse -rápidamente de un indicador a otro.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse, dependiendo ésto de las reacciones del en--trevistado, que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante.

Una actitud informal, práctica "de mangas de camisa" relajada facilita la actitud positiva del solicitante mientras que una actitud agresiva, formal, reservada, puede ser deseable en otras circunstancias; lo impor tante es precisar que clase de reacciones desea provo car el entrevistador y cuales son las que realmente está generando.

La entrevista puede comenzar con una pregunta sobre -el lugar de residencia del solicitante. Si pasa esta barrera, la edad puede ser la siguiente, los logros -educacionales pueden ser la base para una tercera pre gunta: y la experiencia para una cuarta; la pregunta: ¿es usted casado? puede proporcionar la respuesta a -un quinto indicador. Así, la entrevista preliminar es generalmente breve y distintivamente directa en el --sentido de que se controla para cubrir las preguntas mas importantes que conciernen al entrevistador.

Entre los requisitos a llenar en una entrevista, se encuentra primordialmente el hecho de establecer el llamado "rapport" o sea la corriente de simpatía mutua entre el entrevistado y el entrevistador. El propósito del **rapport**, en otras palabras, es "romper el hielo". Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal sino mas bien a través de actitudes; mostrándose cordial y amistoso o, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona que no se conoce.

Tanto la entrevista previa como en la de diagnóstico, se recomienda utilizar la llamada "guía de entrevista". Esta guía es precisamente una especie de recordatorio interrelacionado de preguntas, donde se pretende obtener una idea de las cualidades del solicitante para después afinar esa idea con los pasos posteriores de la selección propiamente dicha.

Por desdicha, todavía hay personas que creen que pueden evaluar a los demás por el tipo de corbata que es coge, por el tono de su voz o por su mirar directamente a los ojos.

ENTREVISTA DE DIAGNOSTICO.

Se puede decir que la función de la entrevista de diagnóstico consiste en determinar la experiencia del solicitante, su entrenamiento para las demandas específicas del puesto y también lograr una apreciación de la personalidad del entrevistado.

Del resultado de esta entrevista dependerá en mucho el poder tomar una decisión mas precisa sobre si debe continuarse con el candidato, o si ha llegado el momento de dar por terminados los trámites que con él se vienen siguiendo. Tenemos que considerar la entrevista como un medio para apreciar personalidad, motivaciones, intereses y carácter del funcionamiento intelectual.

Las entrevistas no planeadas, en esta etapa, implican

muchos riesgos y son susceptibles de ser engañosas y poco confiables. Proporcionan solamente una impresión general que puede verse condicionada por un efecto - de "halo", inducido por el prejuicio del entrevistador o por un simple rasgo del entrevistado. Se requieren, desde luego, condiciones mínimas de comodidad, - para poder establecer contacto con el solicitante.

Se puede señalar como uno de los aspectos mas importantes en este tipo de entrevistas, el hecho de dejar hablar al entrevistado reduciendo así la intervención del entrevistador al mínimo necesario, para orientar y encauzar la conversación hacia los puntos verdaderamente esenciales.

Creemos que el entrevistador está obligado a actuar - con la cortesía y el tacto debidos, cuidando las buenas relaciones públicas de la empresa y vigilando que la negativa no cause la frustración a que está expuesto quien pasa por el estado anímico de solicitar empleo.

Por lo tanto, el entrevistador tendrá la obligación - de dejar en el aspirante la impresión de que si, desgraciadamente, no es posible considerarlo en forma -- mas definitiva como candidato a la vacante de que se trate, se debe, no a una falta de capacidad, sino por necesidades imperiosas del puesto, pero siempre será indispensable agradecerle el que haya acudido a nuestra empresa. Otras veces se ve la posibilidad de aprovecharlo en un futuro mas o menos próximo y, por lo tanto, será bueno hacérselo saber aún cuando no se adquiera ningún compromiso sobre el particular.

El entrevistador, tomada la decisión de no seguir adelante en la selección del candidato, deberá dar por - terminados los trámites con la mayor cordialidad y -- procurando dejar en el aspirante la impresión de que únicamente la imposibilidad de atenderle nos ha obstaculizado el hacerlo.

LAS PRUEBAS. (TESTS)

Veamos primero un poco de historia sobre como surgieron las pruebas, conocidas en el medio como "tests"

El término test mental fué utilizado en 1840 por James McKeen Cattel, para designar una serie de pruebas psicológicas que examinaban las diferencias individuales.

Hasta la primera Guerra Mundial el método de los tests mentales quedó limitado ante todo a las pruebas de inteligencia y de aptitudes, aplicadas a la educación y a la orientación profesional. A partir de esta primera guerra se incrementó el empleo de las pruebas psicológicas.

La segunda guerra mundial reafirmó el interés por los tests de inteligencia y aptitudes y constituyó un estímulo para el desarrollo de los tests de personalidad.

Podemos decir, viendo algunos conceptos de tests, que el test es un método psicológico por medio del cual se provoca en la persona una forma de conducta que admite una apreciación objetiva y cuantitativa.

Se pueden usar los términos test y prueba como sinónimos, aunque algunos autores señalan que hay diferencias.

Un test debe tener las siguientes características:

- a.- ESTANDARIZACION.- Debe ser válido y estandarizado dentro de las circunstancias particulares en las que se van a utilizar.
- b.- OBJETIVIDAD.- Por razones de economía, el test que se utiliza en las organizaciones debe ser objetivo. La calificación que obtiene el candidato en la prueba está libre de cualquier interpreta-

ción subjetiva por parte de la persona que califi- que.

- c.- CONFIABILIDAD Y VALIDEZ.- Este nos dice que si -- una misma prueba se aplica dos veces a la misma -- persona en las mismas circunstancias, nos debe -- dar los mismos resultados; en otras palabras, la confiabilidad indica si el test es constante en -- las mediciones que obtiene de una misma persona.

La validez nos va a indicar si el test mide lo -- que desea medir exacta o aproximadamente. Entre -- más válido sea, las decisiones que se tomen serán mas adecuadas.

Las pruebas psicológicas son muy variadas, por lo tan- to se hace necesario emplear mas de un criterio para clasificarlas. Veamos una tabla que aparece en la --- obra de Arias Galicia, Administración de Recursos Hu- manos:

Tipos	Forma de realización	{	Ejecución
			Lápiz y papel
			Orales.
		}	
	Forma de aplicación	{	Individuales
			Colectivos
		}	
	Tiempo	{	Velocidad
			Potencia
		}	
	Característica medida	{	Inteligencia
			Aptitudes
			Rendimiento
			Personalidad
			Intereses
			Situación.
		}	

Veamos a continuación como se desarrollan las pruebas.

Por sus formas de realizarlas:

- a.- Pruebas de ejecución.- La persona tiene que realizar cierto número de manipulaciones u operar algunos aparatos o equipos; por ejemplo, manejar una máquina, acomodar cajas u objetos, etc.
- b.- De lápiz y papel.- La persona contesta por escrito la pregunta, hace marcas, traza líneas o dibuja.
- c.- Orales.- Aquí la persona responde, asocia una palabra con otra, etc.

Por su forma de administrarlas:

- a.- Individual.- La administración de una prueba de este tipo requiere que por cada candidato esté presente un examinador, que se realice individualmente y en aislamiento.
- b.- Colectiva.- En este caso se requiere que un pequeño grupo de examinadores supervisen su aplicación

Por el tiempo empleado en realizarlas:

- a.- De velocidad.- Aquí la prueba tiene un límite de tiempo para realizarse; cuando finaliza el tiempo el candidato debe entregar la prueba aun cuando no estén contestadas todas las preguntas.

Esta forma de tiempo para hacer las pruebas se utiliza en Banamex. Informa Margarita que cuando hizo el examen de admisión en esta Institución la prueba la tuvo que hacer contra reloj.

- b.- De capacidad o potencia.- Estas pruebas no tienen límite de tiempo, ya que el número de respuestas correctas no depende del tiempo, sino de la habilidad que posee la persona.

Por las características medidas:

- a.- De inteligencia.- Son aquellas pruebas diseñadas para medir la inteligencia, ya sea definida a --- priori, correlacionada a un criterio externo o de finida en función de un análisis factorial.
- b.- De aptitudes.- Son las pruebas que miden la capacidad potencial de ejecutar con éxito una actividad específica.
- c.- De rendimiento.- Son las pruebas que se diseñan - para medir la capacidad de ejecutar una actividad específica, pero en el momento de la prueba, como un hecho actual.
- d.- De intereses.-/ Estos tests miden el interés o des interés de la persona para realizar cierto tipo - de tareas.
- e.- De personalidad.-/ Son aquellas pruebas que miden los aspectos afectivos, o sea, los espectos no in telectuales.
- f.- De situación.-/ Observan la reacción de los solici tantes ante situaciones forzadas, pero reales.

Como estas pruebas son de un gran valor para seleccio nar a la persona mas adecuada al puesto, veamos con - mas detalle el contenido de las mismas.

Pruebas de inteligencia.

Dando por supuesto que las personas que son listas, - brillantes y rápidas en aprender pueden asimilar casi cualquier trabajo mas aprisa y mejor que las que es-- tán menos dotadas, son muchas las empresas que utili- zan tests de inteligencia.

104414

Los criterios en que se basan estas pruebas son:

- Validaciones sobre definiciones a priori.- Vemos -- que se ha definido la inteligencia como aptitud para resolver problemas, dado ésto, se elaboran tests que comprenden preguntas, las cuales consisten en resolver problemas, y es a ésto a lo que podemos llamar -- tests de inteligencia. Probablemente ésta sea la definición mas ampliamente aceptada.

- Validaciones sobre criterios objetivos.- Sabemos -- que la inteligencia es la aptitud para el éxito escolar, y elaborar tests válidados de este modo.

- Validaciones de análisis factorial.- Este tipo de -- validaciones se basa en transformar un gran número de variables en un número menor de categorías o factores

El hecho de que las pruebas de inteligencia pongan de manifiesto la capacidad de una persona, en lo referente a conocimiento, significa que obtener una calificación alta en estas pruebas no garantiza la ejecución satisfactoria del trabajo.

Pruebas de aptitud. /

Las pruebas de inteligencia vienen siendo en cierto -- modo una especie de prueba de aptitud que mide la capacidad en potencia del candidato para aprender una -- nueva tarea. Sabemos que las personas difieren en su capacidad para aprender trabajos que necesiten una -- coordinación precisa, visual y muscular, como sería -- el caso de un maestro de taller o también de un buen mecánico.

Las pruebas que dicen lo que una persona puede hacer en este momento, son pruebas de rendimiento. Tanto -- las de aptitud como las de realización, son pruebas -- de capacidad.

Pruebas de rendimiento o actuación. /

Este es el tipo mas sencillo y quizá también el mas --

notorio de los procedimientos de las pruebas. Se trata de que el solicitante muestre su capacidad para hacer el trabajo. Por ejemplo, a las mecanógrafas solicitantes se les pide que mecanografién varias páginas y luego se calcula su velocidad y corrección. O bien, a un dibujante se le puede pedir que haga ciertos dibujos para ver su habilidad como dibujante.

Pero existen casos en que las características del éxito no son tan manifiestas como para seleccionar un representante de ventas o un encargado del cuarto de control, en estos casos se utilizan otros tipos de pruebas.

Pruebas de personalidad. /

La definición de personalidad que es más ampliamente aceptada es la de Allport: "la personalidad es la organización dinámica, individual, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan la singular adaptación del individuo al ambiente."

Muchos observadores tienen la impresión de que son -- más los empleados que fracasan en su labor debido a defectos de la personalidad, que debido a falta de aptitud o capacidad física.

El empleado bien ajustado psicológicamente, que está motivado para hacer una buena labor, puede valer más para la compañía que alguien con gran potencial, pero que es perezoso o que se encuentra trastornado emocionalmente.

Yo conocí a una persona, dice Margarita, que en la empresa en donde presta sus servicios como vendedor, era muy estimado y valorado por su eficiencia en su trabajo, pero tuvo un problema en su vida familiar -- (se divorció) y fué tal su desequilibrio emocional -- que empezó a faltar en su trabajo hasta que finalmente lo despidieron.

Para la apreciación de la personalidad, se utilizan dos tipos de medidas:

- 1.- Los cuestionarios de papel y lápiz,
- 2.- Las técnicas proyectivas.

Los cuestionarios de papel y lápiz, son fáciles de administrar y calificar, sin embargo, los resultados -- que se obtienen en la selección de personal han sido negativos en gran parte.

La razón es que los cuestionarios de papel y lápiz se transparentan demasiado. Y tenemos que una prueba -- transparente, deja ver que es lo que se está investigando y lo que se quiere averiguar del sujeto, debido a ésto, responderá lo que desea que se sepa de aquél. Cuando sucede ésto es cuando decimos que el sujeto manipula la prueba.

Las técnicas proyectivas presentan al examinado una serie ambigua, o sin estructuras, de estímulos que en la prueba de Rorschach parecen manchas de tinta, y en la prueba de percepción temática de Murray son escenas. Se le induce a contestar con libertad y a decir que es lo que sugieren las fotografías. Las respuestas a dichos estímulos son proyecciones de los pensamientos, anhelos, deseos y necesidades del sujeto.

Este tipo de pruebas, también los aplican en Banamex. Margarita dice que la ocasión en que fué a hacer el examen para ingresar al trabajo, les dieron unas hojas en las cuales había muchas manchas de diversos tamaños y formas y se les pidió que identificaran algunas de estas manchas y escribieran una historia sobre ellas.

Los instrumentos de proyección no son transparentes, la persona no sabe que respuestas se esperan obtener y por lo tanto, no puede falsar o manipular las respuestas.

La aplicación de estas pruebas y su interpretación re-quieren un grado elevado de habilidad y experiencia. En algunas empresas se aplican e interpretan por psi-cólogos entrenados.

Estas pruebas se administran individualmente, requie-
ren de tiempo y son caras; además, se ha demostrado -
que las pruebas de proyección son menos confiables --
que las objetivas.

La transparencia de los cuestionarios de papel y lá-
piz y la relativa confiabilidad de las técnicas pro--
yectivas, han dado como resultado que se usen poco en
las organizaciones.

Pruebas de intereses. ✓

Interés es la tendencia a prestar atención y a disfru-
tar alguna actividad o contenido. Podemos decir que -
de los solicitantes que posean una experiencia poten-
cial previa, más o menos igual, probablemente será --
más frecuente como empleado aquel que tenga intereses
vocacionales más definidas.

También este tipo de pruebas suelen traducirse dema-
siado; el candidato puede, a menudo, con sólo leer la
pregunta, determinar cuál será la respuesta que repre-
sentará mejor sus intereses, dependiendo del empleo -
de que se trate. Es así, que el solicitante puede dar
respuesta "mejor" o "más apropiada", aún cuando en --
realidad no indique sus verdaderos intereses.

Pruebas de situación.

Estas pruebas combinan las pruebas de actuación o ren-
dimiento, las pruebas de personalidad. Están destina-
das a observar la forma en que los solicitantes de em-
pleo reaccionan ante situaciones reales, aunque forza-
das.

A varios candidatos a puestos de dirección se les plantea un problema que exige colaboración de grupo, los observadores toman nota de quiénes son los capaces de ejercer aptitudes directivas y de conseguir la aceptación de los demás.

Otra prueba de aceptación, que es una derivación de las pruebas de personalidad, a base de papel y lápiz, pero que conserva la facilidad de uso y de puntuación característica de las mismas, es la Chapple Standardized Interview, (entrevista estandarizada de Chapple) En ella se evalúa al solicitante basándose en el patrón de comportamiento. El entrevistador ha sido preparado para hablar durante espacios de tiempo pre-determinados, a interrumpir al solicitante y a abstenerse, a veces, de dar ninguna contestación. Se observa al entrevistado a base de los espacios de tiempo que habla sin interrupción, de qué tan rápido y tan a menudo asume la iniciativa de la conversación y de su tolerancia a la tensión creada por las interrupciones o la falta de respuesta, así como su reacción ante las tensiones. La distribución de tiempo se mide con precisión por medio de un instrumento llamado "Cronógrafo de Interacción".

Estas pruebas se utilizan cuando se buscan candidatos a nivel directivo o ejecutivo.

Para muchas personas, las pruebas son sinónimas de sistemas de selección. Las pruebas se han creado haciendo un esfuerzo por hallar medios mas objetivos para medir las actitudes de quienes solicitan empleo, así como para utilizarlas con los empleados que son candidatos a traslado o ascenso. Una de sus principales ventajas, es que ponen al descubierto aptitudes y talentos que no hubiesen podido descubrirse en entrevistas, ni haciendo innumerables experiencias de educación y de trabajo. Las pruebas procuran eliminar la posibilidad de que sean los prejuicios del entrevistador o del supervisor, y no la capacidad potencial del

examinado, lo que determine las decisiones de selección.

Pruebas psicológicas.

Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales, no son ni buenas ni malas, depende para que han sido diseñadas, sus limitaciones, en que se utilizan, etc. Están llamadas a proporcionar información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, pruebas de trabajo, examen médico, investigación económica, etc.

Una prueba es válida si mide aquello que pretende medir. El nombre de la prueba no implica validez. Se puede confiar en ellas si se obtienen resultados semejantes en aplicaciones sucesivas a las mismas personas. Se puede observar que una organización está integrada por varios miembros, cada uno de ellos desempeñando diferentes funciones, requiriendo conocimientos, habilidades, experiencias, intereses vocacionales, etc., diferentes. Así por ejemplo, el tornero precisa un conjunto de recursos humanos diferentes al de la secretaria, el abogado o un sacerdote. Entre estos ejemplos, no existe otra cosa que las llamadas diferencias individuales que son las variaciones que existen respecto a ciertas características personales que se presentan entre los miembros de un grupo, pudiendo ser, la apariencia personal, la facilidad de palabra, la estatura, el peso, la educación, la experiencia en el trabajo y otras aptitudes y cualidades que pueden medirse; y en base a lo anterior se tendrá el poder que cree tener la persona que se mida con otra. Las diferencias individuales se basan en dos grandes vertientes: herencia y medio circundante.

a.- la herencia determina valores físicos como las mencionadas anteriormente y la fuerza corporal, así como algunas habilidades. Recuérdese a la familia de Bach, con muchos músicos notables. La inteligencia también se encuentra influida por la -

herencia.

b.- Medio circundante: cultura y educación; facilidades que brinda la sociedad para el desarrollo de ciertas habilidades y que pueden influir ubicándolas en el medio laboral, como

- Productividad.
- Valoración de méritos.
- Calidad del trabajo.
- Estabilidad en la ejecución del trabajo.
- Estabilidad en el empleo.
- Habilidad para supervisar, etc.

Para lograr que los puntos antes mencionados logren el mejor grado de desarrollo, es necesario, en primer lugar, conocer la clase de características humanas que se necesitan y en segundo lugar, en la capacidad para medir dichas características, antes de que se confíe el empleo al candidato. A fin de calibrar las características de las personas, se emplean las pruebas.

Se llama prueba mental a una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, la que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativamente, ya sea tipológicamente.

En México la aplicación de las pruebas se inició pocos años después que en Europa y Estados Unidos. Diversas personas se dedicaron a aplicar varios tipos de pruebas. El 10. de febrero de 1923 se fundó el Departamento Psicotécnico del Departamento del Distrito Federal, el cual inició la adaptación en México, de la prueba de Binet.

EXAMEN MEDICO DE ADMISION.

El examen médico de admisión tiene una importancia lá

sica en las organizaciones. Así observamos que ahora que una persona se le da el trabajo, necesariamente - debe llevar consigo sus certificados en los que se indique que no padece ninguna enfermedad, que su vista sea buena y algunos otros aspectos relativos a su salud. Si es mujer debe certificar que no se encuentra embarazada para evitar los gastos de alumbramiento. - las condiciones de salud influyen en algunos aspectos productivos, como calidad y cantidad, índices de ausentismo y puntualidad y posibles limitantes de crecimiento de la empresa.

En algunas empresas los exámenes médicos se hacen dentro de la institución, por personal médico propio, para evitar alteraciones en los certificados.

El marco jurídico que corresponde a estas pruebas, lo encontramos en la reglamentación de las Comisiones de Higiene y seguridad que dicen:

Art. 15.- Los patronos están obligados a mandar practicar examen médico de admisión y periódicos a sus -- trabajadores.

Art. 16.- Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico les solicite.

Art. 17.- En cada centro de trabajo es obligatorio -- llevar un registro médico y será legalizado por la Autoridad.

Con estas disposiciones, se cumplieron una serie de - metas particulares, como son:

a.- Contratar individuos capacitados para la realización de determinado trabajo.

b.- Evitar que algún aspirante con padecimientos infecciosos o contagiosos pueda transmitir el mal.

- c.- Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- d.- Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud actual.

La realización del examen médico de admisión comprende el aspecto clínico, o sea un interrogatorio y una exploración física cuidadosa, que deberá ir acompañada de varios estudios de laboratorio y de rayos X para confirmar el estado de salud o el supuesto padecimiento. El registro de los resultados se mantiene como "estrictamente confidencial" y se comunica al departamento de selección de personal, de acuerdo a una clasificación predeterminada.

A manera de resumen de lo anterior, tenemos:

- a.- La capacidad física no es igual en todos los trabajadores.
- b.- El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidades específicas de determinados órganos.
- c.- Las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales. Esto es necesario para evitar:
 - Un mayor índice de ausentismo.
 - La aparición de enfermedades profesionales.
 - La disminución del rendimiento del trabajo.
 - El peligro de contagio de diversas enfermedades.
 - Transtornos en la producción.
 - Déficit en la calidad de los productos.
 - Menor calidad de producción.
 - Mas elevados niveles de costos.

VERIFICACION SOCIO-ECONOMICA.

En esta fase se verifican los datos proporcionados -- por el candidato en la solicitud y en la entrevista -- del proceso de selección. Dependiendo de la política particular de cada organización, la fase queda reservada, si así se quiere, a una trabajadora social, o a un agente de investigaciones o bien a una rutina establecida en que la información se solicita por escrito.

De manera general, las áreas que se exploran son:

- a.- Datos generales del solicitante: pudiendo ser estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, pasatiempos, intereses, etc.
- b.- Antecedentes: Breve historia de su vida y las actividades del solicitante, antes de su ingreso a la compañía.
- c.- Escolaridad: Grado de educación adquirida, nombres de las escuelas y fechas de permanencia en las mismas.
- d.- Referencias personales: Normalmente se pide la -- opinión de tres personas, que no hayan sido jefes anteriores del solicitante y que tampoco sean parientes.
- e.- Visita domiciliaria: Se pretende una investigación de la situación de la familia, hermanos y dependientes del solicitante, aspecto de la casa y condiciones de vida.
- f.- Salud: Aunque este aspecto se puede definir más -- acertadamente en la práctica del examen médico, -- es conveniente hacer notar que el encuestador o investigador puede percibir aspectos especiales -- derivados de la plática con el solicitante o su -- familia y que pudieran quedar ocultos en el examen de admisión.
- g.- Antecedentes penales: Se analizarán datos sobre --

104414

aspectos legales del candidato.

h.- Observaciones: En este punto se elabora un resumen de los datos importantes derivados de la investigación.

ENTREVISTA DE AJUSTE.

Nos encontramos en la última etapa de la selección de personal propiamente dicha, a la que lógicamente solo llegará aquel aspirante que haya salido avante en todas las etapas que se han mencionado con anterioridad.

Podemos decir que en la entrevista de ajuste, el entrevistador deberá emplear con el aspirante la confianza con que se trata a los elementos al servicio de la compañía, para que el entrevistado se sienta libre de temor, por decirlo así, y vaya sintiéndose como en su casa.

El seleccionador de personal que va a hacer la colocación final del prospecto, debe tener a la mano la posibilidad de empleo, junto con los resultados de las pruebas y del examen médico.

Se tratará, en forma definitiva, la parte relativa al contrato de trabajo que se va a firmar, conviniendo en el horario de labores, sueldo que se va a percibir, prestaciones de la compañía, posibilidades de ascenso etc., en una palabra, se hablará claramente sobre las bases en que el nuevo elemento pasa a formar parte definitiva de la empresa, así como los derechos y obligaciones respectivas.

Dicha entrevista de ajuste, se puede adicionar con otra reunión con el supervisor o jefe del Departamento, en el cual va a laborar el nuevo empleado. Es un hecho de afirmar, con respecto a este punto, que en nuestro país, es práctica generalizada, que la decisión final solo corresponde al Jefe del Departamento. Esto último es una afirmación acorde de Margarita y Mariana.

El primer requerimiento para una entrevista final, es una atmósfera que se puede llamar de amistad. El solicitante desea vender sus servicios, ya sea en el momento presente o en un futuro inmediato. Esto es, una relación bilateral de venta, o dicho de otro modo, la empresa va a cubrir un sueldo por las funciones del hombre y éste dará en cambio su interés y capacidad.

Con respecto al punto anterior, nuestro asesor nos dice que no se trata de un contrato de compraventa, sino que está tipificado en el Código Civil como un contrato de prestación de servicios y todavía más individualizado como un contrato de trabajo con características especiales y ampliamente reglamentado por la Ley Federal del Trabajo y sus reglamentos.

Con la entrevista final, se tratará de ganar no tan solo a un colaborador mas, sino a un amigo de la empresa, a un individuo que se identifique con ella y que sienta que el centro de trabajo no es mas que una prolongación de su propio hogar.

CONTRATACION, COLOCACION Y SEGUIMIENTO.

Esta etapa del proceso de selección de personal se encuentra íntimamente ligada a la entrevista de ajuste mencionada ya con anterioridad y que muchos autores denominan entrevista de contratación. Margarita y yo estamos de acuerdo, por discusiones que tuvimos al respecto, de que si la empresa contrata a una persona inadecuada, ocasiona entre otros problemas una baja productividad en el trabajo, que es perjudicial tanto para la misma empresa como para el empleado.

La contratación viene a ser la culminación del proceso de selección de personal, a la cual, como se mencionó con anterioridad, solo llegarán aquellas personas que hayan superado las etapas anteriores del proceso.

Cabe mencionar en el presente capítulo, el llamado --

"contrato a prueba o contrato de adiestramiento", sin pretender entrar en discusión sobre el punto legal de tal contrato, pero afirmamos que trae buenos resultados para la empresa, ya que se contratará definitivamente a aquellas personas que hayan demostrado su interés y capacidad en el trabajo. Dicho contrato de prueba tiene generalmente una duración de un mes, tratándose de personal obrero y de tres meses en lo que se refiere a empleados administrativos.

Es indispensable que el empleado antes de firmar el contrato, quede perfectamente enterado de las principales cláusulas del Reglamento Interior de Trabajo, así como de las disposiciones existentes en la empresa, en lo que se refiere a horarios, sanciones, prestaciones, vacaciones, comedor, etc., indicándole también que lea el contrato, para que conozca sus diferentes cláusulas que lo componen. Esto se hace con el fin de que el trabajador desde un principio vaya conociendo las normas que tendrá que acatar dentro de su terreno laboral.

Viene a continuación la colocación del nuevo elemento con que cuenta la empresa, el cual deberá iniciar sus labores dentro de un marco de confianza y tranquilidad para así poder obtener de él, el máximo provecho que sea posible. Aseguramos que dependerá en mucho de la forma de introducción del personal de nuevo ingreso, los resultados que de él se obtengan. Lo anterior viene a reafirmar aquello que se llama inducción y que depende de ella que el empleado, desde un principio, entienda como suyo o de su trabajo, el lograr los objetivos de la empresa.

Por lo mismo, al no llevar al cabo una adecuada introducción de personal puede hacerle perder a la empresa gran parte del esfuerzo desarrollado en su selección. Es indispensable que el primer día de labores se lleve al trabajador a conocer la empresa, dándole una explicación, lo mas claro posible, de cada lugar que se visite; mostrarle los lugares, que por una razón u --

otra, deberá acudir, con el objeto de que en forma material se de cuenta de cuál es su objetivo y los medios que permiten alcanzarlo y finalmente llegar al sitio de trabajo, donde será presentado a quien fungirá como su Jefe inmediato. En compañía del Jefe se le hará tomar posesión de su escritorio, de su equipo o máquina que va a operar, y se le darán los implementos necesarios para desempeñar sus labores. Igualmente se le deberá introducir con el compañero o compañeros que por sus conocimientos podrán orientarle en las dudas que lógicamente se le van a presentar.

Los nuevos empleados se sienten comunmente nerviosos e inseguros, al mismo tiempo están ansiosos de sacar el mejor provecho de su nueva situación.

El grupo, antiguos empleados, puede que sienta que el nuevo empleado es un intruso y esto puede producir también en el nuevo empleado cierto desasosiego. Pero para la organización es importante que se adapte rápidamente y que el período de entrenamiento o adiestramiento sea lo mas corto posible. Por lo tanto, es muy útil proyectar bien su introducción al trabajo. Conviene que alguno de los dirigentes de la organización converse con él unos minutos para hacerle sentir a su gusto y bienvenido. Indagar que experiencias ha tenido que puedan serle útiles en su nuevo empleo. Después responder preguntas sobre la clase de trabajo que tendrá, a qué hora podrá comer, etc., y finalmente decirle lo que él quiera saber, primero con respecto a su trabajo y luego con respecto a las relaciones del mismo con el conjunto de la organización.

El seguimiento en el trabajo, una vez efectuada la contratación, es especialmente necesaria para trabajadores cuyas tareas vienen a ser su primera experiencia laboral.

El seguimiento informal del nuevo empleado, normalmente reviste la forma de una conversación casual por --

unos cuantos minutos en el mismo lugar de trabajo.

Se le preguntará al trabajador como se está desmoronando en su nuevo empleo, si le gusta su actividad, etc. Se le alentará a que haga las preguntas pertinentes o exprese las dudas que pueda abrigar desde que empezó a laborar.

En algunas empresas, tanto privadas como públicas, se elaboran pequeños folletos de bienvenida a los nuevos empleados para que los consulten cuantas veces quieran, sin que ésto quiera decir que debe haber una introducción de carácter personal ya sea por el personal del departamento de selección o por su jefe inmediato, tal y como aquí se ha descrito.

CAPITULO V.- INVESTIGACION DE CAMPO.

Con la finalidad de verificar lo aprendido en la investigación teórica y conocer el proceso de selección diseñado en una empresa real, solicitamos la autorización a la empresa "Sears Roebuck de México", S. A. para que nos permitiera conocer y estudiar sus procedimientos que al respecto tiene - en su Departamento de Personal.

Al obtener la autorización correspondiente procedimos a elaborar una "guía" con los puntos y temas que deseábamos conocer a lo largo de todo el proceso de selección de personal. De esta manera, dimos forma a la siguiente GUIA DE ESTUDIO:

I.- JEFE DE PERSONAL.

- 11.- Dependencia.
- 12.- Grado de escolaridad.
- 13.- Estudios realizados.
- 14.- Tiempo en el puesto.
- 15.- Relaciones con sus empleados.

II.- ENTREVISTADOR.

- 21.- Dependencia.
- 22.- Grado de escolaridad.
- 23.- Estudios realizados.
- 24.- Tiempo en el puesto.
- 25.- Relaciones con sus compañeros.

III.- POLITICAS DE PERSONAL.

- 31.- Edades límites.
- 32.- Preferencias en hombres o mujeres.
- 33.- Preferencias en casados.
- 34.- Preferencias en nacionales.

- 35.- Política sobre parientes.
- 36.- Política sobre recomendaciones personales.
- 37.- Política sobre linajados.
- 38.- Política sobre presentación y apariencia.
- 39.- Política sobre estudiantes.

IV.- RECLUTAMIENTO.

- 41.- Proceso de reclutamiento.
- 42.- Formularios utilizados.
- 43.- Problemas principales.
- 44.- Soluciones adoptadas.
- 45.- Casos sobresalientes.

V.- SOLICITUD.

- 51.- Formulario utilizado.
- 52.- Llenado de la solicitud.
- 53.- Dificultades en el llenado.
- 54.- Procedimiento de interpretación.
- 55.- Problemas principales.
- 56.- Forma de resolverlos.
- 57.- Casos especiales.

VI.- ENTREVISTA.

- 61.- Persona que hace la entrevista.
- 62.- Preparación de la entrevista.
- 63.- Formularios utilizados en la entrevista.
- 64.- Puntos básicos de análisis y evaluación.
- 65.- Cómo se interpretan los resultados de la entrevista.
- 66.- Dificultades principales que se presentan.
- 67.- Soluciones dadas.
- 68.- Casos especiales de entrevistas.

VII.- EXAMEN DE CONOCIMIENTOS.

- 71.- Persona que hace el examen.

- 72.- Procedimiento seguido.
- 73.- Formularios utilizados.
- 74.- Examen de habilidades.- Procedimiento.
- 75.- Puntos sobresalientes del examen.
- 76.- Evaluación del examen.
- 77.- Problemas frecuentes que se presentan.
- 78.- Soluciones que se han dado.
- 79.- Casos especiales.

VIII.- EXAMEN MEDICO.

- 81.- Persona que hace el examen médico.
- 82.- Aspectos de salud que se examinan.
- 83.- Formularios utilizados.
- 84.- Problemas mas frecuentes.
- 85.- Soluciones dadas a estos problemas.
- 86.- Casos especiales que se hayan presentado.

IX.- ACEPTACION.

- 91.- Persona que acepta al nuevo empleado.
- 92.- Formularios utilizados.
- 93.- Casos siguientes a la aceptación.

En un principio, teníamos la idea de hacer una evaluación del proceso de selección de personal, utilizando la técnica de Análisis factorial y Causal de Agustín Montaña, además de -- realizar la investigación de campo, pero la -- persona que nos proporcionó la información se "cerró" a las preguntas sobre deficiencias en los procedimientos y recursos, dándonos la impresión de que todo el proceso era perfecto, -- conforme a la ley y conforme a las políticas -- de la empresa, por lo que tuvimos que desistir de la evaluación y concretarnos a conocer solamente el proceso.

También llegamos preparadas con una grabadora

para facilitar la entrevista, pero durante la misma, la cinta se enredó y nos quedamos sin grabación y sin anotaciones, debido a que no nos enteramos de la descompostura, sino hasta el final de la entrevista. Así que tuvimos que rehacer toda la plática con lo que pudimos memorizar.

La entrevista se llevó al cabo con el Jefe de Personal, quien nos informó que depende directamente del Gerente de la Tienda. Por la misma naturaleza de su cargo, está en constante interacción con los demás departamentos y sus jefaturas, tales como Ventas, Almacenes, etc. Nos indicó que como Jefe de Personal, se encarga de promover el elemento humano que se requieren en todos los departamentos de la empresa.

Le preguntamos que cómo era su relación con el Sr. Machado, Gerente General, como con los otros Jefes Departamentales y nos respondió que con todas las personas con las que trata en relación a su trabajo, procuraba que el trato fuera cordial. Con el Gerente General, ni con ningún otro Jefe Departamental ha tenido problemas serios, su relación tanto dentro del trabajo como fuera es buena y nos comentó que para él, el Gerente General, más que un jefe es un amigo.

Le preguntamos si prefería que cambiaran al Gerente General y nos contestó que se encuentra muy bien con su jefe y que sería mejor que siguiera en su puesto.

Nos comentó el Lic. Garnica, Jefe de Personal, que en algunas ocasiones si ha tenido pequeñas diferencias con su jefe, en relación a su trabajo, pero han sido cuestiones que se han resuelto rápidamente, sin trascendencia y además no han afectado las relaciones amistosas.

En cuanto a las relaciones humanas entre esta persona y sus subordinados, se detectó que eran buenas y el entrevistado comentó que quisiera que éstas siguieran así, sin cambios.

En cuanto a los estudios que ha realizado, el Sr. Garnica nos respondió que es Licenciado en Administración de Empresas; realizó sus estudios superiores en la Universidad Nacional Autónoma de México y ha recibido cursos de actualización sobre Recursos Humanos, Capacitación de Personal y sobre Mercadotecnia.

No solamente ha recibido dichos cursos, también él mismo ha impartido cursos dentro de la empresa sobre Recursos Humanos y Capacitación de Personal. Estos cursos también los ha impartido en el interior de la República, ya que como sabemos, Sears tiene sucursales en casi toda la República. Mencionó algunos lugares en los cuales ha ido a impartir y a tomar cursos: Morelia, Querétaro, Puebla, Tampico, etc. También en una ocasión fue a tomar un curso sobre Relaciones y Recursos Humanos a la casa matriz ubicada en Chicago, Ill.

Le preguntamos si estaba satisfecho con la carrera que había escogido y nos respondió que sí, que estaba plenamente convencido de que es la carrera en la que ha subido desempeñarse mejor, que está conciente de que es una carrera que exige mucho, pues requiere de una actualización constante y permanente, se debe seguir estudiando sobre las novedades y adelantos que siempre hay en materia de administración. Agregó que su carrera y su puesto es un reto para él y que no lo cambiaría, pues le produce muchas satisfacciones.

Esto nos recuerda como en una ocasión en la cual nos pidieron que hicieramos una entrevista en la

Comisión Federal de Electricidad, por parte de la Universidad, en la materia de Mercadotecnia, no atendió una persona que era la encargada del Departamento de Almacén, y a través de la entrevista nos pudimos dar cuenta que no estaba a gusto con la carrera que había escogido y nos dijo que nada de lo que había estudiado lo aplicaba en el trabajo que desempeñaba. Y es que los estudios -- que realizó fueron de Licenciado en Sociología, -- estaba encargado del Almacén y las actividades -- que desempeñaba se asemejaban más a las del Contador. Nos comentó que el puesto que tenía le disgustaba, pero también su carrera le era desmotivante, ya que tenía que enfrentarse a muchos problemas, por lo que entre sus estudios y el puesto actual, prefería éste último, por tener más tranquilidad.

Con respecto al tiempo que lleva en el puesto de Jefe de Personal, el Lic. Garnica nos informó que dentro de la empresa lleva ya 11 años, habiéndose desempeñado diversos puestos, entre otros, el de vendedor en el departamento de caballeros, varios puestos en el departamento de Crédito y finalmente en 1981 lo pasaron como asistente del jefe de Personal. permaneció dos años y en la actualidad ocupa el puesto de Jefe de Personal desde 1983.

Nos informó el Lic. Garnica que desde que entro a trabajar por primera vez a Sears estuvo trabajando tiempo completo y que sus estudios los realizaba de noche. Este ritmo de vida fué muy pesado, pero dice que se siente tan bien realizando sus labores, que se siente plenamente recompensado.

Pensamos, con lo dicho anteriormente, que cuando se tiene empeño y ganas de hacer las cosas, se pueden lograr, ya que existen personas que dicen que no se puede trabajar y estudiar al mismo tiempo.

po, que no se puede realizar bien, ni una cosa ni otra. Al Sr. Garnica lo podríamos tomar como un ejemplo de que cuando en realidad se desea hacer bien las cosas, éstas se pueden hacer.

A continuación le preguntamos que cómo son sus relaciones con sus empleados y nos contestó algo -- muy semejante a la pregunta del trato con su jefe inmediato. Nos dijo que trata de llevarse bien -- con todas las personas con quien tiene que trabajar, sin importar si son sus jefes, compañeros o subordinados. Piensa que el trabajo es como un segundo hogar, ya que para él la mayor parte del -- tiempo la pasa en el trabajo.

En este punto, recordamos lo expresado en el marco teórico sobre las motivaciones que tienen los subordinados que aceptan la influencia de los jefes en el grado en que aquellos consideran inteligentes y competentes a éstos. En el caso del Lic. Garnica encontramos que es una persona respetada por sus subordinados porque lo consideran inteligente y con grandes conocimientos en su profesión

Sin embargo, nuestro entrevistado no deja que las buenas relaciones afecten su trabajo. Cuando una persona no cumple con sus obligaciones, le llama la atención con buenos modales y generalmente con sigue buenos resultados. Solamente en casos extraordinarios se ve obligado a tomar medidas mas --- enérgicas, pero siempre en forma cortés. Se puede decir que este tipo de problemas no se dan muy -- frecuentes, dado el buen ambiente que existe en -- ese medio de trabajo.

Podemos decir en conclusión, que las relaciones -- con sus empleados son muy amistosas, que le gusta llevarse muy bien con todos y que para él sería -- muy bueno que sus subordinados no lo vean como un

jefe estricto, sino un amigo en el que se puede confiar.

Lo anterior, también lo confirmamos, con la forma como aceptó la entrevista a pesar de encontrarse muy ocupado, ajustando los salarios de los empleados debido a un aumento de emergencia. Nos atendió sin prisa alguna, nos contestó todo lo que deseábamos saber y se prestó a ayudarnos lo más que pudo.

En relación a la serie de puntos relativos al entrevistador, lamentamos no poder entrevistar a la persona que se encarga de llevar al cabo los exámenes debido a que la persona que tenía ese puesto, recientemente y por motivos personales, había dejado de trabajar en la empresa, pero que precisamente estaba por llegar la otra persona que se haría cargo del puesto de Asistente, la Srta. -- Lourdes Ojeda, quien también tenía ya tiempo trabajando en la compañía. Estaba en la tienda de Sa-télite en el Departamento de Servicio al Cliente y gracias a su buen desempeño, se le consideraba adecuada para el nuevo puesto de Asistente del jefe de Personal.

Este es un ejemplo de una fuente de reclutamiento que es la promoción del propio personal que actualmente trabaja en la empresa y que como recordamos, por lo menos en teoría, es una de las mejores fuentes de reclutamiento de los recursos humanos.

A pesar de no haber podido entrevistar a la persona que funge como entrevistador, no hubo ningún problema para realizar la investigación, pues se nos proporcionaron los datos que necesitábamos.

Como habíamos mencionado, el Lic. Garnica había -

104414

sido Asistente y por ello estaba muy bien enterado de todo lo que se refiere al proceso de selección de personal y que fué el objeto de nuestra entrevista.

Así, en relación al reclutamiento, nos dijo el Lic. Garnica que ésta es una etapa muy importante para la empresa, y no sólo para Sears, sino que está seguro que lo es para cualquier empresa. Es un factor decisivo. Una buena selección comienza con saber reclutar a la gente mas capacitada para desempeñar los diversos puestos que existen en la empresa.

Cuando desarrollamos el aspecto teórico de esta investigación, vimos que existen varios tipos de reclutamiento. En Sears, el que se puede considerar mas importante es el de recomendación interna o sea, por medio de recomendaciones que hacen los propios empleados a otras personas para que vayan ahí a prestar sus servicios. Este tipo de reclutamiento, nos dice el Lic. Garnica, es el mas importante en la actualidad para Sears, pues es a través de estas recomendaciones que llega una gran cantidad de gente a la empresa esperando ser contratada. Esto es muy bueno para la empresa, pues se puede seleccionar con acierto, de entre todos los solicitantes que llegan, a seleccionar los mejores, o los mas aptos para llenar las vacantes que existan.

El proceso de reclutamiento que se utiliza va a depender mucho del puesto que se tenga vacante. Por ejemplo, si se requiere personal especializado, lo que se hace es poner un anuncio en la prensa, especificando el tipo de puesto que se ofrece las características que deben tener los solicitantes, la necesaria experiencia, el horario, sueldo base, con opción a mejorar, dependiendo del com--

portamiento, desempeño y habilidades y las prestaciones que la empresa proporciona a sus empleados

Algo muy importante, es que los anuncios que se publican en la prensa, deben mencionar en forma destacada el nombre de Sears Roebuck de México, S. A., en virtud de que esta empresa tiene muy buena imagen en las personas y de esta manera es más fácil reclutar gente capacitada apropiada para el puesto.

Cuando se trata de puestos que no requieren de conocimientos o habilidades especiales, es cuando se recurre al reclutamiento por medio de la recomendación interna, como ya lo hemos mencionado. Generalmente se aplica para cubrir los puestos administrativos y de ventas, en los que no se requiere de una especialización. Naturalmente, si hay algo de experiencia, es mejor, pero en caso contrario, se les da un curso de capacitación a los solicitantes aceptados.

No se descarta del todo, el tipo de reclutamiento mediante recomendación interna para cubrir puestos especializados o a nivel ejecutivo y en algunas ocasiones este tipo de recomendación les ha dado buenos resultados.

El hecho de que llegue una persona que ha sido recomendada, no quiere decir que a esa persona se le va a dar un trato preferencial o que se va a quedar a trabajar sin que se haya llevado al cabo todo el proceso de selección establecido para todos los aspirantes en general. A todos se les trata igual y sólo se va a quedar en el puesto la persona más capacitada, sin que influya para nada el hecho de que sea recomendada.

Otro tipo de reclutamiento, es el de las personas

que llegan a solicitar empleo por iniciativa propia, es decir, sin que se les haya dicho que la empresa requiere personal. También en este tipo de reclutamiento se pueden dar sorpresas, porque en ocasiones llegan personas muy competentes que la compañía no puede dejar ir. Si no hay un puesto vacante, de cualquier forma se les retiene. -- Primero se les introduce en el manejo total del departamento y en la primera oportunidad se les acomoda en un buen puesto.

Margarita dice que ésto es muy cierto, ya que como ella trabaja en ese lugar, lo ha podido comprobar. Actualmente hay una persona que se está capacitando en todo lo que se refiere a Crédito. Se trata del Sr. Ramulfo Olgún, quien solicitó trabajo a Sears, y en virtud de que tiene mucha experiencia en Crédito, y como de momento no hay un puesto para él, por el momento está conociendo -- todo el departamento de Crédito, para que en la primera oportunidad se le pueda colocar definitivamente. Probablemente se le de el puesto de Supervisor en alguna de las áreas del Departamento de Crédito.

Otra fuente de reclutamiento, es el intercambio de carteras con otras compañías del mismo ramo, o sea, de la misma actividad que Sears. Este tipo de reclutamiento, nos dice el Lic. Garnica, no es muy utilizado. Si una empresa tiene un buen empleado a cualquier nivel, no lo va a querer intercambiar con otra compañía por otro empleado que no vaya a ser tan eficiente como el que tenían.

Estas son las fuentes de reclutamiento que encontramos en esta empresa y que se utilizan según el tipo de puesto que se requiere ocupar.

En épocas en que la empresa necesita mucho perso-

nal para trabajar por una temporada únicamente, - como lo es en el mes de diciembre, por la temporada navideña; o en mayo por el día de las madres, etc., entonces se utiliza la radio para solicitar candidatos. En este caso, en el anuncio se especifica que el trabajo sólo es temporal, sin embargo si algún solicitante tiene capacidades especiales y sobresalientes, se le contrata de manera permanente.

A continuación, solicitamos al Sr. Garnica nos informara sobre las políticas de la compañía.

Con respecto a las edades límites, se nos dice -- que están apegados a las disposiciones de la ley Federal del Trabajo, o sea, que la edad mínima -- para contratar personal es de 16 años. Las personas que tienen esta edad se contratan solamente -- con una carta de sus padres en donde se les autorizan para trabajar. Si no tienen esta carta de -- autorización, aunque se les vea con muy buenas aptitudes para desempeñar el trabajo, no es posible contratarlas.

Ahora bien, la edad máxima para contratar personal es de 40 años; esta edad, debe quedar claro, es para solicitantes de nuevo ingreso; personas -- de mayor edad no se les contrata. Se puede dar el caso de alguna persona mayor de 40 años que solicite trabajo, pero que ya antes hubiera trabajado en la compañía. Si existe puesto vacante, tiene -- aptitudes y goza de buena salud, se le puede volver a contratar, aunque antes de hacerlo, se requiere verificar los motivos por los cuales dejó el puesto, porque si fué despedido, naturalmente ya no se le debe contratar.

Aún en los casos de volver a contratar a una persona que había trabajado en la compañía con anterioridad, se debe volver a iniciar todo el proce-

so de selección. Solo en el caso de que sea la empresa la que solicita los servicios nuevamente de algún antiguo empleado, se omite el proceso de selección. Esto último fué lo que pasó con Margarita, ya que la primera vez entró a trabajar sólo en la temporada navideña. Terminando ésta, dejó de trabajar. Después de un año la llamaron por teléfono a su casa para decirle que si le interesaba trabajar nuevamente en la compañía y al contestar afirmativamente se le indicó que se entrevistara con el Jefe de Personal y con su Jefe inmediato y al tercer día se le contrató nuevamente sin tener que pasar por el proceso de selección.

Tratándose de personal a nivel ejecutivo, no se establece una edad máxima como límite de contratación, dado que para estos puestos se requieren personas de mucha experiencia, y por lo general, son las personas de edad las que tienen mayor experiencia. No quiere decir que las personas jóvenes no puedan tener experiencia, pero es indudable que la experiencia se acumula con la edad. En los puestos ejecutivos, se contratan también jóvenes que aunque tengan una experiencia menor, está compensada con una buena formación profesional. Todo lo anterior está en relación con la clase de puesto vacante que se desea ocupar.

En relación con las políticas de preferencias de hombres o de mujeres para un puesto, en la empresa se han definido como inherentes al tipo de puesto, por ejemplo, si se requiere personal para el Departamento de Damas se deben contratar solamente mujeres; si se necesita personal para el Departamento de Caballeros, es indistinto contratar hombres o mujeres; para el Centro Automotriz sólo se contratan hombres.

En otros departamentos de la empresa se contrata

personal de uno u otro sexo, como son el de juguetería, Autorizaciones de Crédito, etc. El 80% del personal de Sears son mujeres.

Una situación curiosa, es que a nivel ejecutivo - no hay mujeres. Las personas que ocupan niveles - ejecutivos son sólo hombres, y esto, nos dice el Lic. Garnica, no es por discriminación, ni por -- falta de capacidad, lo que pasa es que realmente ninguna mujer a solicitado el puesto a un nivel - ejecutivo.

En relación con las personas solteras o casadas, se nos informa que no hay restricciones al respecto. Se contratan a las personas por su capacidad para desempeñar el trabajo, sin que el estado civil influye para tomar la decisión de aceptarlo - para el puesto.

Al preguntarle sobre la política de contratación de nacionales, se nos informó que no hay preferencias entre personas nacionales o extranjeras. Como ya se ha dicho, el factor predominante es la capacidad de la persona para desempeñar su trabajo.

Debe hacerse notar que en Sears, todos los empleados, tanto administrativos como de ventas y personal de intendencia son mexicanos; sólo a nivel -- ejecutivo y gerencial hay algunos extranjeros, -- por ejemplo, el Sr. Machado, Gerente de la Tienda es Colombiano.

Sobre la política seguida con parientes, se nos -- dice que, en general, no está prohibido que parientes trabajen en la misma Compañía, lo que no se permite es que trabajen en la misma Tienda. -- Margarita trabaja en la tienda de Ejército Nacional, por lo que ningún pariente de ella podría --

trabajar ahí, pero no habría ninguna limitación - para que algún pariente de ella pudiera trabajar en las tiendas de Plaza Universidad, Plaza Satélite, Perisur, etc.

Respecto a las recomendaciones personales, ya lo habíamos tratado anteriormente, cuando se habló de las fuentes de reclutamiento y se dijo que la persona recomendada debía seguir toda la secuela de la selección en las mismas condiciones que las personas no recomendadas.

Al referirnos a las políticas sobre lisiados, el Lic. Garnica nos comentó que nunca se ha dado el caso de que una persona minusválida solicite trabajo a la empresa, ni tampoco, desde que Sears se estableció en México hace ya mas de 40 años, ha trabajado nunca ninguna persona con problemas fisiológicos.

Al preguntarsele que cuál sería la política en el caso de que alguna persona minusválida solicitara un empleo en la empresa, contestó que no representaría ninguna objeción contratar a este tipo de personas siempre y cuando su defecto no le impida desempeñar satisfactoriamente su trabajo, pero como esta situación no está comprendida en las políticas generales de la empresa, tendría que hablar con el Gerente de la Tienda para conocer su opinión, o para que éste lo consulte a niveles superiores.

Nos dijo que esta pregunta es muy buena y que lo iba a consultar con sus superiores para que la situación se integrara a las políticas de la empresa, para el caso en que una persona minusválida se presente a solicitar un puesto, se tenga ya prevista la situación.

Con respecto a la política de contratación de estudiantes, se puede decir que mas de las dos terceras partes del personal está compuesto por estudiantes, por la facilidad que otorga la empresa -- a su personal, con los horarios normales establecidos, que son de medio tiempo: ya sea en la mañana o en la tarde, los estudiantes pueden adecuar su tiempo para poder estudiar.

En el Departamento de Crédito en donde trabaja -- Margarita, la mayoría de sus compañeros son estudiantes, gracias a las facilidades que da la empresa al proporcionar medio tiempo. También se incluyen las personas que están en lista de Raya, -- que trabajan solamente sábados, domingos y días -- festivos a tiempo completo. De esta manera, el -- resto de la semana las personas lo dedican a estudiar.

Sólo en el Departamento de Línea Blanca y similares, los empleados trabajan a tiempo completo, pero, aún así, hay personas que trabajan todo el -- día y estudian en la noche. Por lo anterior, podemos decir que Sears es una de las pocas compañías en su ramo que dan facilidades a los estudiantes que requieren de trabajo, ya que otras compañías similares como Liverpool, Palacion de Hierro, etc sólo ofrecen trabajo de tiempo completo, lo que -- resulta inconveniente para los estudiantes.

Respecto a la presentación y apariencia, la empresa tiene definida su política. Esta no especifica o determina que los empleados deben tener determinados rasgos o características físicas, sino mas bien que los empleados deben vestir formalmente, es decir, los hombres deben usar corbata y las mujeres deben usar falda o vestido e incluso pantalón, siempre que éste sea del tipo para vestir. -- No se permiten hombres o mujeres que usen pantalón

de mezclilla o de corte informal, ni ropa vaquera. No se trata de que porten ropa cara o demasiado formal, sino que vistan bien, que tengan buena apariencia y que denoten formalidad ante los clientes para que éstos se sientan mas a gusto comprando en la tienda.

Hay ocasiones en que se permite que los empleados no vistan con formalidad, como es el caso del 15 de septiembre que pueden ir con trajes regionales o en diciembre con trajes navideños.

Nuestra siguiente etapa fué la investigación correspondiente a la solicitud de empleo.

Existe en Sears un formulario en el que los solicitantes dan sus datos generales para requerir el empleo. Este formulario es similar al de la mayoría de las empresas y no contiene nada diferente o relevante.

La empresa considera que el primer paso en la eliminación de aspirantes, es la evaluación de la forma de aplicación llenada por el candidato. Esta forma, según ellos, habrá de proporcionarles información valiosa, pero la evaluación en sí no debe consumir mucho tiempo.

En el llenado del cuestionario, además de enumerar información básica, tal como la edad, estado civil, experiencia adquirida por el aspirante, antecedentes de estudios y dos o tres referencias, entre otras cosas.

Para comprobar que los datos contenidos en la hoja de solicitud son verdaderos, el Jefe de Personal hace una llamada telefónica a la empresa en donde prestó sus servicios el solicitante con anterioridad, o bien solicita informes, a la misma,

por medio de una carta. Esto último es más frecuente debido a que se pueden conservar en el expediente del empleado todos los datos directos -- del trabajo anterior: si el aspirante abandonó el trabajo, si lo despidieron, cuál fué su comportamiento, etc.

Generalmente lo que hace la empresa, y según sea el candidato a contratar o el puesto a ocupar, envían a una trabajadora social a hacer un estudio socio-económico. Por medio de esta investigación se llega a conocer la situación de la persona dentro de las normas establecidas en la sociedad, tales como grado de cultura, situación económica, vida familiar, habitación, antecedentes personales, escolares y de trabajo, etc., con la cual se obtendrá una serie de datos mediante los cuales se conocerá anticipadamente y con cierta exactitud la actuación y desarrollo del individuo.

Un problema común que se les presenta en la compañía, es que existen solicitantes que en el recorrido de su casa al lugar donde está ubicada la empresa hacen más de una hora. Esto le pasó a María Ana, que cuando hizo su examen o prueba de conocimientos, al ir a entregarla, le preguntaron el tiempo que hacía de recorrido de su casa a ese lugar, ella, suponiendo que ésto sería un obstáculo si les decía la verdad, mencionó que más o menos una hora, y aún así no la contrataron por estar distante su casa, o quizá también por mentir.

Este problema no fué planteado en la entrevista, sino que es deducción de lo acontecido a otras aspirantes que también tenían sus domicilios distantes del lugar en que se pretendía trabajar.

Desgraciadamente, la parte medular de este caso, que en la interpretación de la solicitud no fué --

revelada por el Lic. Garnica, debido a que, según él, son datos altamente confidenciales de la empresa. Nos hubiera gustado conocer los parámetros de aceptación y el significado de la información que proporciona el aspirante.

De esta etapa, nos pasamos a examinar el procedimiento de la entrevista.

Ya hemos dicho que por ausencia del Asistente que trabaja como entrevistador, las entrevistas las hace directamente el Jefe de Personal. Le llama entrevista previa y tiene como finalidad indagar en forma muy general, si el candidato debe ser investigado mas a fondo y dedicarle mas tiempo, según sean sus actitudes aparentes y antecedentes de trabajo. La meta, según nos indica el Lic. Garnica, en estos casos, es formarse una idea general respecto a la actitud, personalidad, capacidades y experiencia anterior del candidato. Si pareciera que podría ser un empleado en potencia, se le dedica mas tiempo y esfuerzo. Pero si por lo contrario, fuera evidente que no se trata del tipo de persona que se desea para el puesto, se podrá economizar mucho tiempo y esfuerzo mediante una entrevista breve y cortés.

La segunda entrevista se llama estándar y la practica el supervisor. Es continuación de la entrevista previa y se utiliza para preguntar datos personales y para comprobar la veracidad de lo informado por escrito en la solicitud.

La persona que realiza esta entrevista debe contar con un formulario de preguntas que se le harán al solicitante. El propósito de esta entrevista es el de conocer las habilidades, actitudes y el perfil de la persona en cuanto a su grado de seguridad y responsabilidad. Para evaluar estos -

rasgos menos tangibles, el entrevistador debe enfatizar su capacidad de observación y objetividad

En la empresa se tiene un plan ya elaborado con anterioridad, sobre los puntos que se van a discutir, las preguntas que se van a formular y los rasgos personales en los que el entrevistador debe tomar nota. Desafortunadamente, en este caso, tampoco se nos proporcionó información debido a que estos planes también son confidenciales.

Por lo general, esta entrevista se lleva al cabo en la oficina privada del entrevistador. El éxito de la entrevista, se nos explicó, consiste en la habilidad que se tenga para conducirla. El entrevistador podrá establecer un período corto sólo de tanteos, o bien una verdadera sesión larga y útil con gran cantidad de información.

El entrevistador debe procurar dar confianza al entrevistado para que éste se encuentre relajado, fuera de toda tensión, para que sus respuestas sean serenas y de contenido. Le hará preguntas sobre su trabajo anterior, sobre los patrones anteriores y sobre sus experiencias, así como sobre sus objetivos y aspiraciones. Se le debe dejar hablar al entrevistado lo mas posible. El entrevistador solo debe hacer preguntas cortas y evitar los comentarios.

La tercera y última entrevista que lleva al cabo el supervisor, se llama entrevista de contratación y en ésta se le dará a conocer al solicitante los datos del puesto, una explicación de las funciones que debe realizar así como asegurarse de darle a conocer cuál habrá de ser su salario y cómo se le va a pagar. A este respecto, se le debe informar ampliamente de todo lo referente a su sueldo y prestaciones. Se le explicará la políti-

ca de la empresa en materia de salarios. También será informado de otros beneficios adicionales, como políticas de ascensos y promociones. Finalmente se le dará a conocer todo lo relacionado con su trabajo, el lugar, compañeros, etc., ya que la impresión obtenida en el primer día de -- trabajo es permanente.

En relación con las pruebas que se les hace a -- los solicitantes, su objetivo es el de conocer -- o pronosticar las probabilidades de éxito del so -- licitante en su trabajo.

La persona que pone el examen es el Jefe del De -- partamento respectivo, quien cita a los solici -- tantes a determinada hora y son introducidos a -- una sala que cuenta mas o menos con 30 sillas al -- rededor de una mesa. Los candidatos se sientan y se les da una breve explicación sobre cómo debe responderse el examen. Se les reparte la hoja -- con el contenido del examen y la persona que dió la explicación sale de ese lugar y después de un determinado tiempo, aproximadamente de 20 minu -- tos, esta misma persona entra en la sala y reco -- ge las hojas de examen.

El examen consiste en responder aproximadamente unas 200 preguntas, aparentemente sin relación -- entre unas y otras. Deben buscarse antónimos, si -- nónimos, operaciones aritméticas, matemáticas, etc.

Maria Ana comenta una experiencia personal. Re -- fiere que ella contestó unas 120 preguntas senc -- llas del examen, pero como no conocía el tiempo límite lo hizo lentamente. De conocer el tiempo disponible, hubiera podido contestar una canti -- dad mayor de preguntas. El compañero que estaba junto a ella sólo llegó a la pregunta 78.

Este examen, se nos dice, es aplicado para todo - el personal que labora en esa empresa. Es lógico que para contratar personal que corresponda a niveles mas altos de la organización, se les aplicarán otras clases de exámenes, como las llamadas - "pruebas de batería". A las secretarias también - se les hacen pruebas especiales de ortografía, me canografía, velocidad, taquigrafía, etc.

A los solicitantes en general, también se les --- aplican exámenes psicológicos. En éstos, el exami nador les da una pequeña explicación de como con- testar y les dice que cuando terminen de llenar - la hoja, pasen a dejarlo al departamento que se - encuentra enfrente.

Este examen cuenta con 100 preguntas como la si- guiente: ¿considera que a sus amigos les cae bien como es usted? ¿Sus amigos le piden consejos cuan- do están en algún problema? ¿Le enfada que no le tomen en cuenta? Para esta serie de preguntas só- lo hay dos opciones para contestar: si o no.

Este examen es evaluado por el Asistente que cali- fica según los parámetros establecidos por la mi- sma empresa y que por ser confidenciales no los -- pudimos conocer. Después de este examen se selec- ciona a los mejores y se pasan a su aprobación.

El Lic. Garnica nos informa que aun cuando se uti- lizan una diversidad de enfoques en las pruebas, para la selección del personal, no existe una ma- nera perfecta y siempre hay un mínimo de riesgo - para equivocarse para elegir al mejor. Además, -- existe una distinción entre lo que las personas - **pueden hacer**, es decir, su aptitud para alcanzar un cierto desempeño, y lo que las personas en rea- lidad **hacen**, lo cual tiene una relación con la mo- tivación.

El examen médico en esta empresa se considera --- obligatorio. La persona que ya esté contratada y que no se presente a que le hagan el examen médico, quedará automáticamente despedida. Los solicitantes de empleo que no se presenten al examen o que no estén con salud, no serán admitidos en la empresa. Este requisito es primordial.

Generalmente el personal que es aceptado después de terminar todo el proceso de selección, y después de la entrevista de contratación, se le envía con el médico contratado por la empresa, cuyo consultorio está en Sears Insurgentes, para -- que le hagan el examen médico. Los resultados del examen se envían al Departamento de Personal. Si el médico opina que la persona examinada se encuentra en condiciones aceptables de salud, podrá desde luego empezar a desarrollar sus labores, pero si el médico opina que su salud no es buena o que está limitada, el solicitante no es contratado.

Para las tiendas Sears existe un sólo médico que se encarga de realizar estos exámenes a los solicitantes, por lo que pudiera haber algunas irregularidades. Por ejemplo, si una persona le cae mal al médico, éste puede impedir fácilmente el ingreso a la compañía.

Además del servicio médico indicado, existen en cada una de las tiendas, botiquines de primeros auxilios, y en particular, en la tienda de Ejercicio Nacional existe una enfermera que se encarga de aplicar los primeros auxilios en caso de ser necesario.

Los aspectos que se examinan, en general, son el ritmo cardiaco, la existencia de un mal contagioso, reflejos y algunos otros puntos de menor im--

portancia.

El Lic. Garnica nos informa que la decisión final para la aceptación de una persona para ocupar un puesto, debe recaer en quien será el jefe inmediato del candidato, porque solamente de esta manera se le puede hacer responsable de la persona que encaja, sin embargo, es práctica general que sea el Jefe de Personal quien toma la decisión después de oír la opinión de la persona que será el Jefe inmediato superior.

Cuando el nuevo empleado está listo para principiar a trabajar, es de suma importancia que se planee cuidadosamente su introducción a su nuevo trabajo.

Esta empresa considera que aun cuando se dedique mucho tiempo, dinero y esfuerzo para seleccionar a un buen empleado, su trabajo será inútil, sino existe un buen programa de adiestramiento o capacitación continua.

CAPITULO VI.- CONCLUSIONES Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

Al terminar la investigación, pudimos confirmar, en su mayor parte, los conocimientos teóricos que adquirimos en la Universidad, así como algunas de las hipótesis que teníamos al empezar sobre la realidad en las empresas. Respecto a éstas últimas, seguimos pensando que no siempre se selecciona a los mejores hombres, aunque las técnicas sean muy sofisticadas, en virtud de que siempre estará la parte subjetiva, muy personal, en la decisión final que se tome. Siempre habrá favoritismos o discriminaciones inconscientes que harán fallar las mejores técnicas de selección. Seguirán contratándose secretarías, mas por su atractivo y menos por su capacidad. Seguirán contratándose parientes, mas por compromiso y menos por sus aptitudes y conocimientos.

Durante la investigación encontramos que algunas técnicas que se presentan en teoría, no se aplican fielmente en la práctica, pero esto es comprensible, dado que cada empresa es una organización especial, diferente, con características propias, en la que hay que adaptar "a la medida" cualquier técnica administrativa. Sin embargo, el proceso de selección, en forma general, lo encontramos muy similar al estudiado en teoría.

Algunas de nuestras dudas con respecto a la teoría se aclararon al hacer la investigación práctica en Sears Roebuck de México, S. A. y en especial, nuestra inseguridad de los conocimientos adquiridos, desapareció y en su lugar quedó la certeza de que podremos aplicarlos con plena confianza, en cualquier empresa en que tengamos oportunidad de aplicar nuestros conocimientos.

Como ya mencionamos en el curso de la investigación, nos quedamos con el deseo de saber cómo se hace la interpretación de un cuestionario de examen de selección, debido a que la empresa lo considera como secreto.

Aun cuando en la investigación de campo, se nos quizo dar la impresión de que todo era perfecto, sabemos con seguridad de que en toda empresa existen deficiencias tanto por razones internas como externas. A este respecto, también nos hubiera gustado hacer un análisis de deficiencias y causas como un ejercicio adicional.

Durante la entrevista se nos presentaron algunos problemas que hubiéramos podido resolver si la hubiéramos planeado mejor. Ya hemos mencionado que nuestra grabadora se descompuso durante la entrevista y que la guía de preguntas resultó con ciertas deficiencias. Pero aún con esto, los resultados no fueron del todo malos.

Para el entrevistado y para nosotras se hizo muy pesada la entrevista porque se alargó mucho. Recomendamos que este tipo de entrevistas a una sola empresa, para estudiar todo un procedimiento administrativo, se realice en varias sesiones, para que no resulte cansado el estudio y para que exista mayor tiempo intermedio para comentar y anotar los resultados.

Nos resultó muy satisfactorio saber que en Sears se lleva al cabo un proceso de selección que protege a los estudiantes y les da preferencia a las mujeres. A ambos les da muchas facilidades. Claro, esta opinión es muy personal.

La investigación de campo nos resultó muy interesante y nos hubiera gustado ampliarla más visitan

do otras empresas, especialmente de caracter pú--
blico, pero nuestro asesor, nos dijo que era sufi
ciente para la índole del trabajo que se debe rea-
lizar.

Finalmente, deseamos dar a conocer que lo que ---
aprendimos en la Universidad sí se aplica en la -
práctica, aunque con pequeñas variantes, debido a
las necesidades y características específicas de
la empresa.

Que hay excepciones, pero que de todas maneras --
hay la intención de aplicar, en las empresas, la
teoría de selección de personal.

BIBLIOGRAFIA:

- ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE.- Técnicas modernas de las entrevistas y de la selección.- Alexander Hamilton Institute.- New York.- 1979.
- ARIAS GALICIA FERNANDEZ.- Administración de Recursos Humanos.- Ed. Trillas.- México.- 1984.
- BANCO DE MEXICO.- Importancia del biotipo y del conocimiento específico de cada actividad en la selección de personal.- Departamento de Investigaciones Especiales.- México.- 1954.
- CARTURIGHT DORWIN.- Dinámica de grupos.- Ed. Trillas.- México.- 1985.
- DUNNETTE MARWIN D.- Selección y Administración de Personal.- México.
- ENCICLOPEDIA DE GESTION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS.- Administración.- Diccionarios.
- GUON ROBERT M.- Tests para la selección del personal.- Ed. Rialp. Madrid.
- HERRERO ALEJANDRO.- Manual de valoración de puestos de trabajo.- Ed. Diusto.- Bilbao.- 1964.
- KEPHART NEWELL C.- La entrevista y el examen de selección.- Ed. Rialp.- Madrid.- 1960.
- KNOWLES WILLIAM H.- Principios de dirección de personal.- Ed. Rialp.- Madrid.- 1960.
- KORFF ERNOTT.- El Directivo en la empresa.
- LOPEZ NEGRETE, VIRGINIA.- Estados de conducta y rendimiento de trabajo.- Talleres Offsett.- México.- 1967.

- MONTAÑO, AGUSTIN.- Diagnóstico Industrial.- Ed. -
Trillas.- México.- 1985.
- MONTAÑO HIROSE, LUIS.- Mito y Poder.- Cuadernos -
Universitarios.- No. 10.- UAMI.- México.
- KOPTER.- El Poder Gerencial.- Interamericana.- --
México.
- OROSCO R.- JORGE ENRIQUE.- Proceso práctico de re-
clutamiento y selección de personal.- Copar--
mex.- México.- 1980.
- REYES PONCE, AGUSTIN.- Administración de personal
Ed. Limusa.- México.- 1971.
- NIGRO FELIX A.- Administración de personal.- Mate-
rial de trabajo de la Escuela Superior de Ad-
ministración Pública.- América Central.- 1950
ESAPAC.
- SAFET D.A.- Guía práctica para el reclutamiento -
de personal.- Ed. Diusto.- Bilbao.- 1965.
- SCHAIN, EDGAR H.- Psicología de la organización.-
Ed. Printeck Hall.- Internacional.
- WURTSEL, HERBERT.- Administración de Personal.- -
Técnicas y Prácticas.- Ed. Mexicanas de Admi-
nistración de Negocios.- México.- 1959.
- ZERILLI A.- Reclutamiento, selección y acogida --
del personal.- Ed. Deusto.- Bilbao.- 1973.