

INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY

ESCUELA DE CONTABILIDAD
ECONOMIA Y ADMINISTRACION

ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LAS TECNICAS Y
METODOS DE SELECCION DE PERSONAL DE
OFICINA, ADMINISTRATIVO Y EJECUTIVO
EN EMPRESAS AEREAS MEXICANAS

TESIS QUE PRESENTA
CARLOS MANUEL ARTEAGA CARLEBACH
EN OPCION AL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MONTERREY, N. L.

JUNIO DE 1966

TL
HF5549
.5
.R44
A7
1966
c.1

4
55



1080110921

COL-1ECL-2883

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE
ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

I. T. E. S. M.
BIBLIOTECA

DONATIVO DE Dr. Lu
Carlos Antonio C. \$500
15 de Julio de 1966

INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

ESCUELA DE CONTABILIDAD, ECONOMIA Y ADMINISTRACION

ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LAS TECNICAS Y METODOS DE
SELECCION DE PERSONAL DE OFICINA, ADMINISTRATIVO
Y EJECUTIVO EN EMPRESAS AEREAS MEXICANAS

TESIS QUE PRESENTA
CARLOS MANUAL^F ARTEAGA CARLEBACH
EN OPCION AL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MONTERREY, N. L.

JUNIO DE 1966.

EN MEMORIA DE MI
PADRE.

CON CARIÑO A MI MADRE.

A MIS HERMANOS:
MARÍA GUADALUPE
GEORGINA ANDREA
MAXIMILIANO.

A TODAS LAS INSTITUCIONES Y PERSONAS QUE
HICIERON POSIBLE EL PRESENTE ESTUDIO. -
CON ESPECIAL ATENCIÓN A LOS SRES. LICEN-
CIADOS AARÓN SÁENZ S. Y AARÓN SÁENZ JR.

TL

HF5549

• 5

• R44

A7

1966

I N D I C E

CAPITULO	PAGINA	
I	INTRODUCCION	1
II	RECLUTAMIENTO	
	II.1.- GENERALIDADES	8
	II.2.- FORMA DE RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA "A" PARA PERSONAL: DE OFICINA, ADMINISTRATIVO Y EJECUTIVO	11
	II.3.- FORMA DE RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA "B" PARA PERSONAL: DE OFICINA, ADMINISTRATIVO Y EJECUTIVO	14
	II.4.- COMENTARIOS	15
III	LA SELECCION	
	III.1.- GENERALIDADES	23
	III.2.- PROCESO SELECTIVO DEL PERSO <u>N</u> NAL DE OFICINA Y ADMINISTRA <u>T</u> TIVO EN LA EMPRESA "A"	43
	III.3.- PROCESO SELECTIVO DEL PERSO <u>N</u> NAL DE OFICINA Y ADMINISTRA <u>T</u> TIVO EN LA EMPRESA "B"	50
	III.4.- PROCESO SELECTIVO PARA PER-	

	SONAL EJECUTIVO EN LA EMPRESA	
	"A"	54
	III.5.- PROCESO SELECTIVO DEL PERSONAL EJECUTIVO EN LA EMPRESA -	
	"B"	55
	III.6.- COMENTARIOS	56
	III.7.- ASPECTOS COMPLEMENTARIOS DE LA SELECCIÓN	63
IV	CONCLUSIONES	68
V	RECOMENDACIONES	76
	BIBLIOGRAFIA	85

CAPITULO I

INTRODUCCION

ES MÉXICO, UNO DE LOS PAÍSES EN LOS CUALES EL DE SARROLLO DE LA GRAN ESTRUCTURA FORMADA POR LAS RAMAS ECONÓMICAS, VA TENIENDO UN AUJE CADA VEZ MÁS SIGNIFICADO, CON EL POSITIVO SEÑALAMIENTO DE QUE ESTE PAÍS ES UN FAROL-GUÍA PARA OTROS LATINOAMERICANOS. NO ES LA RAMA DE LAS COMUNICACIONES AÉREAS, UNA DE LAS BASES PARA ESE DESARROLLO EN LA CUAL NO SE HAYA AVANZADO AL MISMO RITMO QUE EN LAS DEMÁS, POR EL CONTRARIO, ESTA ES, HOY POR HOY, UNA DE LAS QUE MÁS SEÑALADOS AVANCES HA OBTENIDO. SU IMPORTANCIA ES MÁXIMA, DEBIDO A LA RAPIDEZ EXIGIBLE POR LAS NECESIDADES CADA VEZ MAYORES DE UN GRUPO USUARIO QUE TAMBIÉN HA ELEVADO SU NÚMERO.

EL CONCEPTO ANTIGUO Y AÚN EXISTENTE DE QUE COMPAÑÍAS AÉREAS EXTRANJERAS TIENEN UN MARGEN MAYOR DE SEGURIDAD Y UN CONFORT MÁS ELEVADO QUE EL DE COMPAÑÍAS NACIONALES, CARECE DE POCOS AÑOS A LA FECHA, DE TODA LOGICIDAD, EL DESARROLLO DE ESTAS, LES HA PERMITIDO OBTENER UNA EFICIENCIA SINO MUCHO MAYOR, SI IDÉNTICA AL DE AQUELLAS.

ESTO SE HA LOGRADO A TRAVÉS DE UNA CLARA DEPURACIÓN EN SUS TÉCNICAS DE OPERACIÓN, SIENDO LAS NUEVAS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS EMPLEADAS UNO DE LOS GRANDES AUXILIA

RES PARA LA ELABORACIÓN DE SU SÓLIDA ESTRUCTURA. EL OBJETIVO PRIMORDIAL DE ESTAS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS ES EL APROVECHAMIENTO TOTAL DEL RECURSO MÁS VALIOSOS QUE PUEDE POSEER CUALQUIER EMPRESA, EL RECURSO HUMANO, ¿CUÁNTO SE HA HABLADO DE ÉL? MUCHO, SE LE HA DESMENUZADO Y SE HAN HALLADO NUEVAS BASES PARA CONSIDERARLO COMO EL RECURSO ESPECIAL QUE ES, PUES, AFORTUNADAMENTE, EL HOMBRE SIEMPRE HA SIDO LA MAYOR PREOCUPACIÓN DEL HOMBRE.

EL BREVE ESTUDIO QUE EN ESTE CAPÍTULO TIENE SU INICIO, TENDRÁ COMO OBJETIVO ÚNICO LA BASE EN QUE DEBE SUSTENTARSE UNA MODERNA PROGRAMACIÓN ADMINISTRATIVA DEL APROVECHAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA, LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

LA INVESTIGACIÓN SE LLEVÓ A CABO DIRECTAMENTE EN LAS EMPRESAS AÉREAS QUE DENOMINAREMOS EN ADELANTE COMO "A" Y "B", YA QUE NO EXISTÍAN ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES SIMILARES.

EL ENUNCIADO DEL PROBLEMA A PARTIR DEL CUAL IBA A DESARROLLARSE ESTA INVESTIGACIÓN, TUVO COMO PLANTEAMIENTO ESTRUCTURAL LO SIGUIENTE: ¿DE QUÉ MÉTODOS Y TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL SE VALEN LAS EMPRESAS AÉREAS MEXICANAS PARA SELECCIONAR SU PERSONAL EJECUTIVO, ADMINISTRATIVO Y DE OFICINA?

NOSOTROS CONSIDERAMOS DE IMPORTANCIA ESTA TÉCNICA

ADMINISTRATIVA, O SEA LA SELECCIÓN DE PERSONAL, SUPUESTO - QUE, COMO MENCIONÁBAMOS CON ANTERIORIDAD, EL RECURSO HUMANO ES EL RECURSO MÁS VALIOSO CON QUE PUEDE CONTAR UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL, Y DE LA CONSECUCCIÓN DEL MISMO DEPENDE EN GRAN PARTE LA CORRECCIÓN DE PROGRAMAS ADMINISTRATIVOS QUE ESTÉN CENTRADOS A SU APROVECHAMIENTO.

EL ANÁLISIS DE ESTA VALIOSIDAD PUEDE SER ENFOCADO DESDE TRES DIVERSOS Y A LA VEZ INTERRELACIONADOS PUNTOS DE VISTA, A SABER:

LA EMPRESA. QUE SE DESENVUELVE A TRAVÉS DE ACTIVIDADES HUMANAS, Y EN LA CUAL LAS PERSONAS QUE LAS LLEVAN A CABO, DEBEN REUNIR DETERMINADO NÚMERO DE REQUISITOS PARA REALIZAR DETERMINADAS ACTIVIDADES CIRCUNSCRITAS Y DELEGADAS A DICHA PERSONA, QUE DE LA CORRECCIÓN Y EXACTITUD CON QUE SE DESARROLLE ESA RELACIÓN PERSONA-PUESTO, DEPENDE EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE UN GRUPO Y DEL TODO EMPRESARIAL.

EL TRABAJADOR. QUE EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES BUSCA LA REALIZACIÓN DE SI MISMO, Y QUE ESPERA ENCONTRAR MEDIANTE SU TRABAJO TANTO LA RESOLUCIÓN DE SUS PROBLEMAS DE ÍNDOLE ECONÓMICA, COMO LA SATISFACCIÓN DE REALIZAR ALGO INHERENTE A SU PROPIA CIRCUNSTANCIA, DE SU ADECUACIÓN PERSONAL AL PUESTO DEPENDERÁ PUES, GRANDEMENTE DICHA SATISFACCIÓN.

LA SOCIEDAD. EN LA CUAL SE DESENVUELVEN TANTO -

LA EMPRESA COMO EL TRABAJADOR, ESTE ÚLTIMO TANTO COMO UN ENTE INDIVIDUAL QUE COMO COMPONENTE DE ESE GRUPO DENOMINADO SOCIEDAD. A ELLA LE INTERESA LA ADECUACIÓN DE LA EMPRESA Y EL TRABAJADOR, YA QUE LA PRIMERA ES UNA BASE ECONÓMICA DE LA CUAL SE SUSTENTA, Y UN TROPIEZO DE ÉSTA IMPLICARÍA PARA ELLA PROBLEMAS DE DIFÍCIL RESOLUCIÓN, Y EL SEGUNDO -- POR SER COMPONENTE DE LA MISMA, HACE REPERCUTIR EN ELLA -- LOS PROBLEMAS QUE GRAVITAN ALREDEDOR DE SU PERSONA.

POR TANTO, Y PARTIENDO DE LA ANTERIOR ELABORACIÓN, PENSAMOS EL SUPONER UNA CORRELACIÓN QUE TENDRÍA COMO ENUNCIADO: LA EMPRESA DE LAS DOS A INVESTIGAR QUE TUVIERA UN MEJOR Y MÁS COMPLETO PROGRAMA SELECTIVO, TENDRÍA UN GRAN MARGEN DE POSIBILIDADES DE CONTAR CON UN RECURSO HUMANO MÁS VALIOSO, Y POR ENDE UN MENOR NÚMERO DE PROBLEMAS EN CUANTO AL MISMO.

ESTA INVESTIGACIÓN SE LIMITÓ, PARA UNA MAYOR EXACTITUD, A LOS TRES ASPECTOS MENCIONADOS A CONTINUACIÓN.

- 1.- SE ENFOCARÍA EXCLUSIVAMENTE A UNA DE LAS FUNCIONES DE PERSONAL: EL PROCESO SELECTIVO.
- 2.- EL PERSONAL EN EL CUAL SE LLEVARÍA A CABO ESTA INVESTIGACIÓN SE CONCRETARÍA AL EJECUTIVO, AL ADMINISTRATIVO Y POR ÚLTIMO AL PERSONAL DE OFICINA.
- 3.- SE TOMARÍAN DOS EMPRESAS AÉREAS CON SIMILAR

POTENCIALIDAD ECONÓMICA, O SEAN LAS QUE DENOMINAREMOS COMO "A" Y "B".

A FIN DE OBTENER UN MAYOR PROVECHO Y EXACTITUD - EN ESTE ESTUDIO, DETERMINAMOS DESDE UN PRINCIPIO EL SEGUIR UN PROCEDIMIENTO QUE REDUNDARA EN BENEFICIO DEL OBJETIVO - QUE NOS PROPONÍAMOS, PARA LO CUAL DETERMINAMOS QUE EL SISTEMA DE INVESTIGACIÓN MÁS ADECUADO SERÍA EL REALIZARLA POR MEDIO DE ENTREVISTAS DE TIPO NO DIRIGIDAS, MEDIANTE ESTO, ESPERÁBAMOS OBTENER, APARTE DE LA INFORMACIÓN NECESARIA, - SUPLEMENTARIA QUE LOGRARÍA NORMAR AÚN EN UN PEQUEÑO PORCENTAJE NUESTROS PUNTOS DE VISTA, OBTENIENDO ASÍ UNA MAYOR -- PROFUNDIDAD CONCEPTUAL.

A CONTINUACIÓN DETERMINAMOS EL LLEGAR CON ESTAS ENTREVISTAS A LAS PERSONAS AVOCADAS A PROPORCIONARNOS LA - INFORMACIÓN NECESARIA, O SEA A TODAS AQUELLAS QUE INTERVI--NIERAN DIRECTA O INDIRECTAMENTE EN EL PROCESO SELECTIVO -- DEL PERSONAL YA MENCIONADO.

ESTAS PERSONAS FUERON LAS ENUMERADAS A CONTINUA--CIÓN:

- 1.- JEFES DE LOS DEPARTAMENTOS DE PERSONAL.
- 2.- AUXILIARES DE PERSONAL ENCARGADOS DE ALGUNA DE LAS FASES O PASOS DEL PROCESO SELECTIVO - (RECEPCIÓN DE SOLICITANTE Y ENTREVISTA INI--CIAL, ETC.)

- 3.- AYUDANTE ADMINISTRATIVO DE LA GERENCIA GENERAL.
- 4.- SUBDIRECTORES.
- 5.- JEFES DE LOS DEPARTAMENTOS DE CONTABILIDAD, OPERACIONES, PILOTOS, COMUNICACIONES.
- 6.- SUPERINTENDENTES.
- 7.- SUPERVISORES.
- 8.- PERSONAS ENCARGADAS DEL EXAMEN MÉDICO.
- 9.- PERSONAS ENCARGADAS DE LAS PSICOPRUEBAS.
- 10.- PERSONAS ENCARGADAS DE LAS ENCUESTAS SOCIOECONÓMICAS.

TODA ESTA INFORMACIÓN SE DEBERÍA ORDENAR LÓGICAMENTE PARA UNA MAYOR FACILIDAD EN SU INTERPRETACIÓN Y LECTURA, POR LO QUE LA ENGLOBAMOS EN DOS ASPECTOS GENERALES - EN EL CUERPO DE ESTA TESIS,

- 1.- RECLUTAMIENTO Y
- 2.- PROCEDIMIENTO SELECTIVO.

CONSTANDO AMBOS DE LAS SIGUIENTES SUBDIVISIONES:

- 1.- ASPECTO TEÓRICO DENOMINÁNDOLO COMO GENERALIDADES.
- 2.- DESCRIPCIÓN PRÁCTICA DE LA INFORMACIÓN RECA^UDA.

3.- COMPARACIÓN DEL PLANTEAMIENTO TEÓRICO Y EL -
SISTEMA EMPLEADO LO CUAL ENGLOBAMOS CON LA -
DENOMINACIÓN DE COMENTARIOS.

CAPITULO II

RECLUTAMIENTO

II.1.- GENERALIDADES.

EL RECLUTAMIENTO ES EL PUNTO DE PARTIDA DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL. ¿Y QUÉ ES EN SÍ EL RECLUTAMIENTO? SIGNIFICA EL PROVEERSE DE MATERIAL HUMANO PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO REQUERIDO EN LA ORGANIZACIÓN.

PASEMOS A DETERMINAR UN PROGRAMA COMPLETO DENTRO DE RECLUTAMIENTO, DIGÁMOSLO ASÍ, CON BASES ADMINISTRATIVAS MODERNAS. LO PRIMERO QUE DEBEMOS DETERMINAR PARA QUE EXISTA UNA SÓLIDA ESTRUCTURA DEL MISMO ES LO SIGUIENTE:

A.- ¿EN QUÉ LUGAR DEBEMOS BUSCAR?, ¿DENTRO DE LA EMPRESA O FUERA DE LA MISMA?

ESTO ES IMPORTANTE, YA QUE LA ENERGÍA HUMANA QUE HABITA EN LA EMPRESA CONOCE LA MAYOR PARTE DE LAS POLÍTICAS DE LA MISMA, TIENE UN ENTRENAMIENTO MAYOR TANTO DENTRO DE LAS OPERACIONES DE LOS PUESTOS RELACIONADOS CON EL SUYO, QUE COMO EL SUYO PROPIO. ADEMÁS, EL TRABAJADOR QUE SE SIENTE PARTE DE LA EMPRESA SIEMPRE DESEA PROGRESAR EN ELLA. POR OTRO LADO, HAY PUESTOS ESPECIALIZADOS PARA LOS CUALES NO NOS ES POSIBLE ENTRENAR PERSONAL DE LA PROPIA EMPRESA, Y ES NECESARIO DETERMINAR EL ENCONTRARLO FUERA DE LA MISMA.

DE LA MANERA QUE SEA, LAS POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO DE UNA EMPRESA DEBEN DETERMINAR PARA QUÉ PUESTO Y EN QUÉ MOMENTO SE NECESITA PERSONAL DE FUERA DE LA ORGANIZACIÓN, Y CUÁNDO SE PUEDE ENCONTRAR O BUSCAR DENTRO DE LA MISMA.

ES DECIR, Y COMO CONCLUSIÓN A LO EXPRESADO CON ANTERIORIDAD, SE PUEDE BUSCAR DENTRO Y FUERA DE LA EMPRESA, EN FUENTES INTERNAS O EN FUENTES EXTERNAS.

FUENTES INTERNAS.- LA PROPIA EMPRESA, EN EL CONCEPTO MODERNO, LA MEJOR FUENTE POSIBLE DESDE MUY DIVERSOS PUNTOS DE VISTA, EL SEGUIR ESTA POLÍTICA DEBE ESTAR BASADO, PRIMERO -Y ESTO VALE TAMBIÉN PARA EL RECLUTAMIENTO EN FUENTES EXTERNAS- EN UN SÓLIDO Y CORRECTO ANÁLISIS DE PUESTOS SEGUIDO DE UN COMPLETO Y PERIÓDICO PROGRAMA DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS, Y TERCERO EN FORMALES PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO QUE NOS PERMITAN TRANSLADAR AL FUTURO EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

FUENTES EXTERNAS.- TRATANDO DE DETERMINAR UN COMPLETO PLAN DE RECLUTAMIENTO, Y PARA AMPLIAR LAS PERSPECTIVAS DE BÚSQUEDA DE CANDIDATOS PARA CUBRIR VACANTE DEBEMOS DE TOMAR EN CUENTA LAS POSIBLES FUENTES EXTERNAS DONDE PUDIÉRAMOS REALIZAR DICHA BÚSQUEDA, ESTAS SON:

- 1.- UNIVERSIDADES, TECNOLÓGICOS, ESCUELAS.
- 2.- EL SINDICATO.

- 3.- LA PUERTA DE LA CALLE.
- 4.- OTRAS EMPRESAS.
- 5.- BOLSAS DE TRABAJO.
- 6.- LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA.

SIENDO LOS MEDIOS PARA LLEGAR A ESTAS FUENTES RESPECTIVAMENTE:

- 1.- CARTAS, PLÁTICAS TELEFÓNICAS Y VISITAS.
- 2.- SOLICITUDES AL SINDICATO.
- 3.- BÚSQUEDA EN NUESTRO ARCHIVO DE SOLICITUDES.
- 4.- OFERTAS DISCRETAS A PERSONAS RECONOCIDAS Y -
QUE SE ENCUENTRAN TRABAJANDO EN OTRAS EMPRESAS.
- 5.- CARTAS, PLÁTICAS TELEFÓNICAS Y VISITAS.
- 6.- SOLICITUD ORAL O ESCRITA A TRABAJADORES DE -
LA PLANTA.

B.- PREPARACIÓN PARA OCUPAR EL PUESTO.

O SEA LA COMBINACIÓN NECESARIA DE LOS FACTORES ESTUDIO Y EXPERIENCIA NECESARIOS PARA CUBRIR LAS NECESIDADES DE UN PUESTO.

C.- LA EDAD.

DETERMINAR SI LA EXPERIENCIA Y CAPACIDAD PARA UN PUESTO PUEDEN SER DADAS POR LA EDAD, Y SI ADEMÁS ESTA LIMITA EN ALGÚN MODO EL POSIBLE DESARROLLO DE ACTIVIDA-

DES ADSCRITAS.

D.- EL SEXO.

ASIMISMO, DETERMINAR CON LA MAYOR PRECISIÓN POSIBLE PARA QUÉ PUESTOS REQUIEREN MUJERES Y PARA CUALES - VARONES.

11.2.- FORMA DE RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA "A" PARA PERSONAL: DE OFICINA, ADMINISTRATIVO Y EJECUTIVO.

EL PERSONAL DE OFICINA, O SEA AQUEL PERSONAL DE CONFIANZA O SINDICALIZADO QUE SIN EJERCER LABORES DE SUPERVISIÓN REALIZA LAS RELACIONADAS CON EL DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES DE OFICINA. TIENE SUS EJEMPLOS MÁS SIGNIFICADOS EN:

- A.- SECRETARIAS.
- B.- EMPLEADOS DE OFICINA.
- C.- AUXILIARES DE OFICINA, ETC.

EL DENOMINADO COMO PERSONAL ADMINISTRATIVO ES AQUEL QUE REÚNE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS: DESARROLLA ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO TALES COMO MOTIVACIÓN, CONTROL, Y EN MENOR ESCALA PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN Y ES CONSIDERADO COMO PERSONAL DE CONFIANZA, EJEMPLOS DE ESTE PERSONAL LO TENEMOS EN:

JEFES DE DEPARTAMENTO.

SUPERINTENDENTES,
SUPERVISORES, ETC.

AL REFERIRNOS A PERSONAL EJECUTIVO NOS REFERIMOS A AQUÉL QUE REALIZA LABORES ADMINISTRATIVAS EN ESPECIAL -- DE PLANEACIÓN Y QUE ESTÁ SITUADO DENTRO DE LOS PRIMEROS NIVELES ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA, O SEA:

- 1.- GERENCIA GENERAL.
- 2.- SUBGERENCIAS.

EL RECLUTAMIENTO EN ESTA EMPRESA EN RASGOS GENERALES SE DIVIDE EN: RECLUTAMIENTO EN FUENTES EXTERNAS Y - RECLUTAMIENTO EN FUENTES INTERNAS, OCUPANDO EL MAYOR VOLUMEN EL SEGUNDO.

EL RECLUTAMIENTO EN FUENTES EXTERNAS SE REALIZA MEDIANTE:

- A.- EL SINDICATO.
- B.- ARCHIVO DE SOLICITUDES.
- C.- PUERTA DE LA CALLE.
- D.- ANUNCIOS EN LOS PERIÓDICOS.

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN FUENTES INTERNAS QUE SIGUE EN SÍ ESTA EMPRESA PARA SU PERSONAL DE OFICINA, ES EL QUE A CONTINUACIÓN DESCRIBIREMOS.

EL PERSONAL DE OFICINA SE DIVIDE EN TODAS SUS RA

MAS EN TRES CATEGORÍAS: A, B Y C TANTO EL PERSONAL DE CONFIANZA COMO EL SINDICALIZADO, PARA EL PRIMERO EL RECLUTAMIENTO PARA PERSONAL DE TIPO A SE REALIZA EN LA DIVISIÓN B Y LA DE ESTE EN EL CLASIFICADO EN C, O SEA RECLUTAMIENTO EN FUENTES INTERNAS, YA EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL C SI SE REALIZA ÉSTE EN LAS FUENTES EXTERNAS QUE MENCIONÁBAMOS, CON EXCEPCIÓN DESDE LUEGO DEL SINDICATO PARA EL PERSONAL DE CONFIANZA.

EN CUANTO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO, ÉSTE TIENE COMO FUENTES DE RECLUTAMIENTO TANTO EL PERSONAL DE CONFIANZA CLASIFICADO EN "A", COMO -(LO QUE EN REALIDAD SUCEDE EN UN GRAN PORCENTAJE)- EL MISMO PERSONAL ADMINISTRATIVO DE SUCURSALES DE LA MATRIZ PARA SU RECLUTAMIENTO EN FUENTES INTERNAS. EL REALIZADO EN FUENTES EXTERNAS LO ES EN COMPANÍAS DEL RAMO, Y ADEMÁS, EL ÚLTIMO DE LOS INDICADOS EN LA LISTA DE FUENTES EXTERNAS INDICADA ANTERIORMENTE.

PARA EL PERSONAL EJECUTIVO, Y SALVO EL MÁS ELEVADO EN LA ESCALA ORGANIZACIONAL O SEA EL DE GERENTE GENERAL SE REALIZA POR COMPLETO EN FUENTE INTERNA, O SEA DENTRO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO, TANTO DE LA MATRIZ COMO DE LAS SUCURSALES DE LA MISMA. LA GERENCIA GENERAL TIENE COMO FUENTE DE RECLUTAMIENTO, EMPRESAS DEL RAMO.

11.3.- FORMA DE RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA "B" PARA PERSONAL: DE OFICINA, ADMINISTRATIVO Y EJECUTIVO.

ES ESTE EN TODO IDÉNTICO AL DESCRITO PARA LA EMPRESA "A", POR LO QUE NOS PERMITIREMOS EL NO HACER UNA DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL MISMO, HACIENDO ÉNFASIS ÚNICAMENTE EN LAS DIFERENCIAS NORMALES DE LOS PUESTOS ADMINISTRATIVOS Y EJECUTIVOS.

AL REFERIRNOS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN ESTA EMPRESA LO ESTAMOS HACIENDO EN RELACIÓN A:

- 1.- JEFES DE DEPARTAMENTO.
- 2.- SUPERINTENDENTES.
- 3.- SUPERVISORES.
- 4.- GERENCIAS, ETC.

Y EL PERSONAL EJECUTIVO PARA ESTA EMPRESA SOLO -
CONSTARÍA DE:

- 1.- DIRECCIÓN GENERAL.
- 2.- SUBDIRECCIONES.

COMO MENCIONÁBAMOS EN PÁRRAFOS ANTERIORES, EL --
PROCESO DE RECLUTAMIENTO PARA TODO EL PERSONAL TRATADO, ES
EXACTAMENTE EL MISMO, COMO LO ES TAMBIÉN LA DIVISIÓN EN --
TRES CATEGORÍAS DEL PERSONAL DE OFICINA.

11.4.- COMENTARIOS.

LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA MODERNA, RECOMIENDAN EL RECLUTAMIENTO BASADO EN FUENTES INTERNAS COMO EL QUE EN GRAN VOLUMEN SE EMPLEA EN ESTAS EMPRESAS, YA QUE EL OBRERO O PERSONAL LABORABLE BUSCA EL QUE SE LE RECONOZCAN SUS ESFUERZOS, Y ESTO, A TRAVÉS DE ASCENSOS MEDIDOS EN CUANTO AL ESFUERZO QUE DESARROLLA. (1)

RECOMIENDA ASIMISMO QUE PARA LLEVAR A CABO EN FORMA COMPLETA, JUSTA Y EFECTIVA DICHA FORMA DE RECLUTAMIENTO, SE UTILICE ALGUNAS DE LAS FORMAS DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS, O SEA: "UNA EVALUACIÓN SISTEMÁTICA Y FORMAL DE TODOS O ALGUNOS DE LOS EMPLEADOS QUE FORMAN LOS GRUPOS DE TRABAJO". (2) ASÍ QUEDARÁ DETERMINADO EL VALOR DEL EMPLEADO ANTE LA ORGANIZACIÓN.

LA OPOSICIÓN A ESTE USO CON JUSTA RAZÓN EN ALGUNAS OCASIONES, ADUCE:

- 1.- ES CARO.
- 2.- ES DIFÍCIL CALIFICAR.
- 3.- SE PIERDE TIEMPO POR PARTE DE JEFES Y SUPER-

(1) HERBERT WURTZEL, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, TÉCNICAS Y PRÁCTICAS. EDITORIAL E.M.A.N., MÉXICO, 1959.

(2) DALE YODER, MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES. EDITORIAL CONTINENTAL, S.A., MÉXICO, D.F.

VISORES.

4.- ES DIFÍCIL DETERMINAR QUIÉN LO VA A HACER.

AHORA BIEN, CUALQUIER INNOVACIÓN TÉCNICA EXIGE - UN ASCENSO GRADUAL, NO SE EMPLEARÁ EN UN PERIÓDICO UNA PRENSA ENORME Y POSEEDORA DE LOS MÁS RECIENTES ADELANTOS CIENTÍFICOS, SI ANTES NO SE HAN EMPLEADO OTRA U OTRAS QUE VAYAN LLEVANDO SEGÚN SU INEFICIENCIA PARA CUBRIR NECESIDADES RECURRENTE, HASTA EL EMPLEO DE LA CITADA EN PRIMER TÉRMINO. SIMILAR SE PLANTEA ESTE CASO, SE TIENE CONCIENCIA DE UNA NECESIDAD, BALANCEADA POR OTRO LADO POR CIERTAS LIMITACIONES. ¿PORQUÉ NO TOMAR EN CUENTA UNA Y OTRAS, Y APLICAR LA TÉCNICA QUE CUBRA LA NECESIDAD SIN CAER FUERA DEL MARGEN DE LAS LIMITACIONES, Y SIN QUE POR ESTO SE REDUZCA LA EFECTIVIDAD DEL REMEDIO?

EL SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS QUE PUEDE CUMPLIR CON LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR LAS CIRCUNSTANCIAS QUE RODEAN SU IMPLANTACIÓN EN LA EMPRESA "B" PARA LA CUAL VA ENFOCADO ESTE COMENTARIO, ES EL SIGUIENTE: CALIFICACIÓN DE MÉRITOS POR "ESCALAS DISCONTINUAS".

ES UN MÉTODO SENCILLO, CLARO Y FLEXIBLE, TIENE - DESVENTAJAS, COMO CUALQUIER OTRO DE LOS SISTEMAS EXISTENTES, PERO UNA VEZ SEÑALADAS SE PROCURARÁ, CONOCIÉNDOLAS, - NO INCURRIR EN LOS ERRORES QUE LLEVAN A ELLAS. EL SISTEMA DE CALIFICACIÓN POR "ESCALAS DISCONTINUAS" CONSISTE EN LO

SIGUIENTE: SE DAN EN FORMA LACÓNICA, PERO EXPLÍCITA VARIAS CATEGORÍAS DENTRO DE LAS CUALES EL CALIFICADOR DEBERÁ COLOCAR AL TRABAJADOR QUE POSEA LA CUALIDAD DE QUE SE TRATE.

SE COLOCAN DIVISIONES VERTICALES UNIDAS A UNA DEFINICIÓN -"LO MAS PRECISA POSIBLE PARA EVITAR ERRORES AL CALIFICAR" (3); PARA FACILITAR LA TAREA AL CALIFICADOR, PUES SE LE DA LA IDEA DE LO QUE CORRESPONDE A UN GRADO DETERMINADO.

DEFINICIONES VERTICALES

ENTUSIASMO

EL INTERÉS Y LA DEDICACIÓN QUE TIENE EN EL TRABAJO, SU ALEGRÍA O ENERGÍA EN LA FORMA DE TRABAJAR.

TIENE GRAN DEVOCIÓN Y ENERGÍA A SU TRABAJO.

LE AGRADA SU TRABAJO

TIENE POCO INTERÉS EN SU TRABAJO

NO LE AGRADA SU TRABAJO

DEFINICIONES HORIZONTALES

PRESENTACIÓN

SU ASPECTO EN CUANTO AL ASEO Y EL VESTIDO. SU MANERA DE COMPORTARSE.

ASPECTO Y MANERAS INTACHABLES

NO DESCUIDA SU PRESENTACIÓN NI SUS MANERAS

ALGUNAS VECES DESCUIDA SU PRESENTACIÓN Y SUS MANERAS

ES DESCUIDADO Y SUS MANERAS REPROCHABLES

(3) RENTERIA, J. GUILLERMO P. "ESTUDIO TEÓRICO PRÁCTICO SOBRE LA APLICACIÓN DE SISTEMAS DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS EN EMPRESAS DE MONTERREY". TESIS PROFESIONAL. OCTUBRE, 1964.

DESDE LUEGO LOS FACTORES QUE INCLUYEN LAS DEFINICIONES VERTICALES SERÁN FIJADOS POR LAS EMPRESAS PARA TODOS Y CADA UNO DE LOS TIPOS DE EMPLEADOS QUE EXIJAN CARACTERÍSTICAS O REQUISITOS DISTINTOS. ÉSTO PUDIERA LOGRARSE MEDIANTE LA DISCUSIÓN EN MESAS REDONDAS CON LOS DISTINTOS JEFES DE DEPARTAMENTO, SUPERINTENDENTES, SUPERVISORES Y ALTA GERENCIA.

LA CALIFICACIÓN SERÁ HECHA ATENDIENDO A LAS CARACTERÍSTICAS QUE SE CONSIDEREN EN CUANTO A COSTO, TIEMPO, PERFECCIÓN, YA SEA, POR UNA DEPENDENCIA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, O POR EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR DE CADA EMPLEADO, MEDIANTE LA APROBACIÓN DE UN REPRESENTANTE DEL NIVEL INMEDIATO SUPERIOR. (4)

LAS VENTAJAS DE ESTE MÉTODO SON:

- A.- FACILIDAD DE MANEJO.
- B.- SENCILLEZ Y CLARIDAD.
- C.- TIENE GRAN APLICACIÓN EN TRABAJOS DE OFICINA O ADMINISTRATIVO Y EN PERSONAL EJECUTIVO.

DESVENTAJAS.

- A.- TENDENCIA CENTRAL.- O SEA CONSIDERAR A LOS

(4) PATTON, JOHN A. Y LITTLEFIELD, C.L. "VALORACIÓN DE TAREAS". EDICIONES RIALP. COLECCIÓN LA EMPRESA Y EL HOMBRE. MADRID, 1961.

TRABAJADORES EN EL TÉRMINO MEDIO, ESTO ES, CALIFICARLO EN EL CENTRO O PUNTO MEDIO DE LA ESCALA DE ORDINARIO. ESTA TENDENCIA ES PELIGROSA PORQUE ARRANCA DE UN PRINCIPIO REAL: LA MAYORÍA DE LOS TRABAJADORES SUELEN SER PROMEDIO EN MUCHAS CUALIDADES.

PARA EVITARLA, SE PROCURARÁ HACER SUMAMENTE PRECISAS LAS DEFINICIONES, TANTO LAS VERTICLAES COMO LAS HORIZONTALES.

B.- EL EFECTO "HALO". (5) O SEA, QUE A MENUDO LA CALIFICACIÓN DE UN RASGO ESTÁ INFLUENCIADO POR OTRO, - EJEMPLO: UN EMPLEADO BIEN CALIFICADO EN PRESENTACIÓN, APARIENCIA Y MANERAS, ES PROBABLE QUE OBTENGA MEJOR CALIFICACIÓN DE LO QUE MERECE EN OTROS RASGOS.

ESTO SOLO SE PUEDE EVITAR MEDIANTE UN PEQUEÑO ENTRENAMIENTO A LOS CALIFICADORES, EN EL QUE SE LES HAGA VER ESTA POSIBILIDAD.

EN UN CUADERNO PUBLICADO POR EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES DE ESTE INSTITUTO, EL LIC. AGUSTÍN REYES PONCE NOS DICE: (6) "UNA CALIFICACIÓN TÉCNICA PER-

(5) BIRMINGHAM, S.U. "HALO VALID AND INVALID". JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY. VOL. 26 Nox. 221 A 228. 1939.

(6) REYES PONCE, AGUSTÍN. "LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS". CUADERNO No. 27. DEPTO DE REL. IND. ITESM, MONTERREY, N.L.

MITE EN EL MOMENTO NECESARIO A QUIÉNES DEBE RECHAZARSE EN LOS PERÍODOS DE PRUEBA, QUÉ CUALIDADES DEBEN SER APROVECHADAS Y DESARROLLADAS EN EL PERSONAL, QUÉ TRABAJADORES PUEDEN SER ESCOGIDOS PARA OCUPAR PUESTOS DE CONFIANZA.

C.- FUENTES EXTERNAS.- LAS CUALES HEMOS MENCIONADO CON ANTERIORIDAD, CREEMOS QUE EXISTEN POSIBILIDADES DE INNOVACIÓN O MEJORAMIENTO EN CUANTO AL SINDICATO Y EN CUANTO A OTRA QUE POR AHORA NO ES APROVECHADA DIRECTAMENTE: UNIVERSIDADES, TECNOLÓGICOS Y ESCUELAS.

1.- VEAMOS PRIMERO ESTA ÚLTIMA. AQUÍ, SE NOS PRESENTA UNA GRAN OPORTUNIDAD, CONSISTENTE ESTA EN EL TIPO DE CONOCIMIENTOS Y CULTURA QUE HABITUALMENTE TIENE UN EGRESADO DE LAS INSTITUCIONES MENCIONADAS. LA PODEMOS APROVECHAR SI TOMAMOS EN CUENTA LOS SIGUIENTES FACTORES, TALES COMO:

A.- SOMOS LAS DOS EMPRESAS AÉREAS MEXICANAS CON MAYOR VOLUMEN ECONÓMICO.

B.- LAS NECESIDADES DE PERSONAL DE OFICINA SON SIMILARES TANTO EN CUANTO A VOLUMEN COMO A CARACTERÍSTICAS.

C.- LA DEMANDA DE PERSONAL EN FUENTES EXTERNAS, EN SITUACIONES LABORALES O DE CONTRATO COLECTIVO PECULIARES, PUEDEN DETERMINAR UNA FALTA

DE OFERTA POR PARTE DEL SINDICATO, EN CUYO -
CASO ESTARÍAMOS PREVENIDOS.

Y LA PODEMOS APROVECHAR EN CUANTO QUE PUDIERA DE
TERMINARSE UNA ESCUELA COMERCIAL, A LA QUE MEDIANTE UNA --
SUBVENCIÓN O APOYO ECONÓMICO, SE CONVENCIERA DE UNA PARTI-
CIPACIÓN ACTIVA CON NOSOTROS, CONSISTENTE ESTA, EN ADOPTAR,
DENTRO DE UN PLANO LÓGICO Y NORMAL, INCLUIDO EN SUS PLANES
DE ESTUDIO, EL CONOCIMIENTO DE CIERTOS DE NUESTROS MÉTODOS
DE TRABAJO, CON LO QUE EL COSTO POR ENTRENAMIENTO DENTRO -
DE NUESTRA PLANTA Y LA DURACIÓN DEL MISMO, SE VERÍAN REDU-
CIDOS EN UN GRAN PORCENTAJE, ADEMÁS DEL NIVEL CULTURAL Y -
DE OPERACIÓN QUE TENDRÍAN LOS EMPLEADOS AHÍ RECLUTADOS.

2.- EN CUANTO AL SINDICATO.- AUNQUE YA LO UTILI-
ZAMOS, PODRÍAMOS AMPLIAR SU VALOR, YA QUE ESTE TIENE EL DE-
BER DEL MEJORAMIENTO DE SU OFERTA DE MANO DE OBRA, MEDIAN-
TE LA ELABORACIÓN DE REGISTROS DE DICHA MANO DE OBRA, MÁS
PRECISOS, CON SUS CARACTERÍSTICAS BIEN DELINEADAS PARA ASÍ
SATISFACER DE UNA MANERA MÁS COMPLETA LA DEMANDA DE LA EM-
PRESA.

COMO YA SE HA DICHO ANTERIORMENTE, Y ASOCIÁNDO--
NOS A LA IDEA DE D. YODER, EL RECLUTAMIENTO EN EMPRESAS DE
LA COMPETENCIA PROPICIA GUERRAS DE SALARIOS Y CREA A LA --
VEZ MALAS POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y DE ADMINISTRACIÓN -

DE SUELDOS Y SALARIOS. (7)

CONSIDERAMOS ESTE TIPO DE RECLUTAMIENTO, MAS COS
TOSO A LA LARGA QUE UN DEBIDO ENTRENAMIENTO A EJECUTIVOS Y
PERSONAL ADMINISTRATIVO MEDIANTE:

- A.- CONFERENCIAS.
- B.- MESAS REDONDAS.
- C.- SESIONES PANEL.
- D.- ADIESTRAMIENTO FUERA DE LA EMPRESA.
- E.- DEMOSTRACIONES.
- F.- DRAMATIZACIONES.
- G.- MÉTODO DE CASOS.

ESTE ENTRENAMIENTO ELABORADO POR EL NIVEL MÁS AL
TO EJECUTIVO, CON AYUDA DEL NIVEL INMEDIATO INFERIOR, Y --
ASÍ SUCESIVAMENTE, SEGÚN SE TRATE DE DIVERSOS NIVELES ORGA
NIZACIONALES.

DESDE LUEGO EL SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS
NOMINADO Y DESCRITO ANTERIORMENTE SE RECOMIENDA APLICAR EN
ESTOS NIVELES, EXISTIENDO UNA DIFERENCIA EN CUANTO AL LAP-
SO DE TIEMPO TRANSCURRIDO ENTRE CALIFICACIÓN Y CALIF'CAC:ÓN,
QUE AQUÍ, EN ESTE NIVEL, SERÍA MAYOR.

(7) DALE YODER. "MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIA
LES". EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. MÉXICO, D.F.

CAPITULO III

LA SELECCION

III.1.- GENERALIDADES.

ABRIREMOS EL PRESENTE CAPÍTULO CON UNA DEFINICIÓN DE LO QUE ES SELECCIÓN DE PERSONAL: "EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL LOS EMPLEADOS POTENCIALES PROVENIENTES DE VARIAS FUENTES SE EXAMINAN Y SEPARAN EN DOS CLASES: AQUELLOS A QUIENES SE OFRECERÁ TRABAJO, Y AQUELLOS A QUIENES NO SE EMPLEARÁ" (8). ES DECIR, ES EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL NOS PROVEEMOS DIRECTAMENTE DE PERSONAL PARA LLENAR PUESTOS VACANTES, PROVEEMOS AL PUESTO DE LA PERSONA ADECUADA A ÉL.

LA IMPORTANCIA ES PERFECTAMENTE VISIBLE Y DOBLEMENTE RELEVANTE. SI LA PERSONA NO SE ADECUA AL PUESTO TENDREMOS UNA FALLA ORGANIZACIONAL, YA QUE FUNCIONES DELIMITADAS AL PUESTO SERÁN INCUMPLIDAS, SI EL PUESTO NO ES ADECUADO PARA ESA PERSONA, HABRÁ DIFICULTADES AMBIENTALES PARA LA PERSONA SELECCIONADA. SE ESTÁ TRATANDO CON PERSONAS -- QUE POSEEN CARACTERÍSTICAS DIFERENTES, CADA UNA RODEADA DE SU PROPIA CIRCUNSTANCIA, Y NO TOMAR ESTO EN CUENTA"... DE MANERA QUE CADA UNA DE ELLAS PUEDA LLEGAR A LA MÁXIMA REALIZACIÓN DE SUS HABILIDADES INTRÍNSECAS, ALCANZANDO ASÍ --

(8) YODER, DALE. "MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES". EDITORIAL CONTINENTAL, S.A.

UNA EFICIENCIA MÁXIMA PARA ELLOS MISMOS Y PARA SU GRUPO..."
(9) LLEVARÍA AL FRACASO A LA MÁS CIENTÍFICAMENTE PLANEADA
ESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL.

"TODO PROCESO DE SELECCIÓN DEBERÁ CUMPLIR CON --
TRES REQUISITOS FUNDAMENTALES: DEBE TENER SUFICIENTE FLE-
XIBILIDAD PARA PERMITIR QUE SE ADAPTE A LOS REQUISITOS Y -
LAS CIRCUNSTANCIAS DE COMPAÑÍAS INDIVIDUALES. EN LO MÁS -
POSIBLE, EL PROCEDIMIENTO DEBERÍA PERMITIR UNA SELECCIÓN -
POSITIVA, Y EL PROCEDIMIENTO DEBERÁ INCORPORAR LOS PRECEP-
TOS MÁS AVANZADOS DE LAS TÉCNICAS DE PERSONAL". (10)

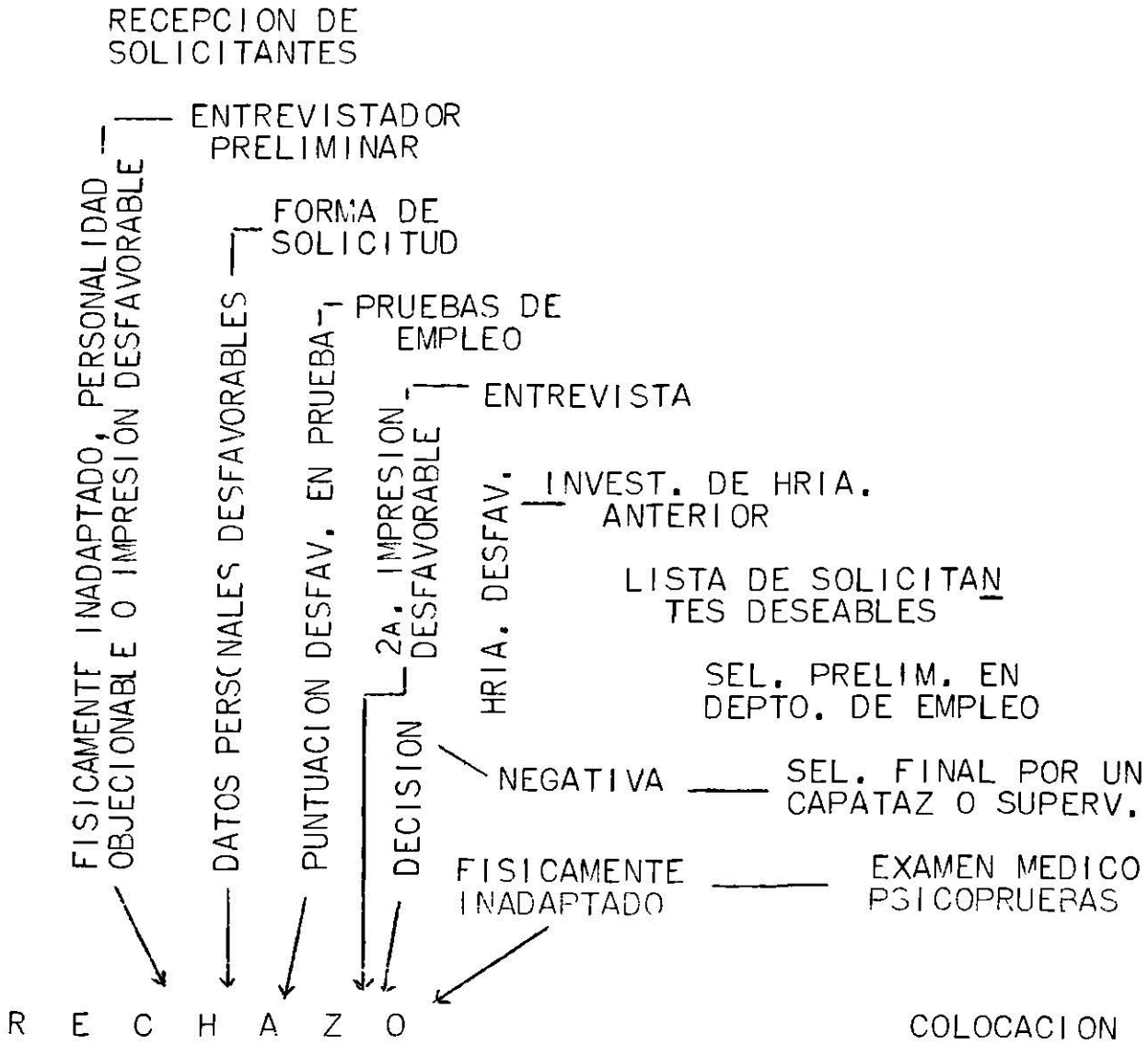
EXISTE UNA SECUENCIA PLANEADA PARA EL PROCEDIMIEN
TO DE SELECCIÓN DE PERSONAL QUE ES LA QUE MÁS NOS AGRADA -
DENTRO DE LAS VARIAS QUE EXISTEN, TANTO POR SU SIMPLICIDAD,
COMO POR SER LA MÁS COMPLETA.

DESDE LUEGO ESTA SECUENCIA ASÍ PLANTEADA DEBE SER
COMPLEMENTADA CON OTRAS POLÍTICAS QUE YA DEBERÁN ESTAR PERU
FECTAMENTE DEFINIDAS, UNA DE LAS MÁS IMPORTANTES, ES AQUE-
LLA, QUE DELIMITA QUIEN VA A REALIZAR LA SECUENCIA MENCIO-
NADA. O SEA, DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, LA PRÁC

(9) PIGORS, PAUL Y MYERS, CHARLES A. "LA ADMINISTRACIÓN DE
PERSONAL". CÍA. ED. CONTINENTAL, S.A.

(10) WURTZEL, HERBERT. "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, TÉCNI-
CAS Y PRÁCTICAS". EDITORIAL E.M.A.N., MÉXICO 1959, - -
P. 87.

+(11)



(11) UHRBROOK, R.S. "MENTAL ALERTNESS TESTS AS AID IN SELECTING EMPLOYEES". PERSONNEL VOL. 12. P. 231. MAY, 1936.

TICA DE UNA COMBINACIÓN DEL "STAFF" (DEPTO. DE PERSONAL) Y LA "LÍNEA" (DEPTO. SOLICITANTE).

SI REQUERIMOS EL CUADRO PRESENTADO AL INICIO DE ESTE CAPÍTULO Y OBSERVAMOS LA NUMERACIÓN, PODREMOS TENER -- UNA IDEA MÁS CLARA DEL CONCEPTO EXPRESADO CON ANTERIORIDAD; LAS FASES Nos. 1, 2, 3, 6, 7, 8, 10 Y 11 SERÁN PRIVATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y LAS CORRESPONDIENTES A LOS Nos. 4, 5 Y 9 CORRESPONDERÁN AL DEPARTAMENTO DE LÍNEA O SO LICITANTE.

ESTE TIPO DE PROGRAMA DE SELECCIÓN PUEDE SER LLE VADO A CABO EN FORMA TOTAL AÚN POR EMPRESAS MEDIANAS O PEQUEÑAS, SI EXCEPTUAMOS POR SU ALTO COSTO, EL RELATIVO A -- PSICOPRUEBAS, POR LO DEMÁS, NO SE REQUIERE NI UN ESFUERZO NI UN COSTO ELEVADO.

UNA VEZ MAS CONSULTEMOS EL CUADRO ESQUEMADO AL I NICIO DE ESTE CAPÍTULO, Y EXPLIQUEMOS CADA UNA DE LAS FA-- SES EN EL CONTENIDAS.

III.1.1.- RECEPCIÓN DE SOLICITANTES.

A ESTA FASE CORRESPONDE LA DETERMINACIÓN DE UNA PERSONA AYUDANTE EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, -- QUE PUEDE INCLUSIVE SER UNA SECRETARIA, Y TOMANDO EN CUENTA LAS CARACTERÍSTICAS COMPLETAMENTE NEGATIVAS Y QUE SE EXTE-- RIORICEN DE UNA MANERA CLARA POR PARTE DEL SOLICITANTE, --

DEL RECHAZO DEL MISMO.

III.1.2.- ENTREVISTADOR PRELIMINAR.

LAS PERSONAS SOLICITANTES QUE HAYAN LOGRADO PASAR LA DIGÁMOSLO ASÍ "COLADERA" DEL PASO ANTERIOR, SE ENFRENTARÁN A ESTA NUEVA FASE DE LA SELECCIÓN EN LA CUAL UNA PERSONA AYUDANTE DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, EN ALGUNOS CASOS UN SUPERVISOR DEL MISMO O UNA PERSONA DE MAYOR CATEGORÍA EN OTROS, LO LLEVARÁ HASTA LA SIGUIENTE FASE. (LA PERSONA DESIGNADA POR EL DEPARTAMENTO COMO ENTREVISTADOR PRELIMINAR DEBE TOMAR EN CUENTA QUE EL ES LA PRIMERA IMÁGEN DIRECTA DE LA EMPRESA QUE RECIBE EL SOLICITANTE, Y QUE DE LA AMABILIDAD Y CORTESÍA CON QUE TRATE AL MISMO, -- DEPENDERÁ EL GRADO DE SOLTURA Y ENTREGA QUE ESTE OBSERVE EN LAS FASES POSTERIORES DEL PROCESO SELECTIVO).

EN ESTA FASE ES RECOMENDABLE QUE EL ENTREVISTADOR PRELIMINAR LE HAGA OBSERVACIONES CLARAS RESPECTO AL TRABAJO QUE DESEMPEÑARÁ O PARA EL CUAL SE ESTÁ PROPONIENDO. TRATARÁ DE DETERMINAR EL ENTREVISTADOR ANTE EL SOLICITANTE, LAS POSIBILIDADES Y OPERACIONES GENERALES QUE REALIZA EL PUESTO. ASIMISMO PROVEERÁ Y ACLARARÁ TODA LA INFORMACIÓN ACERCA DEL PUESTO QUE EL SOLICITANTE LE REQUIERA.

ES CONVENIENTE QUE EL AMBIENTE EN QUE SE DESARROLLE LA ENTREVISTA, SEA LO SUFICIENTEMENTE PRIVADO Y AGRADABLE COMO PARA QUE EL ENTREVISTADO NO SIENTA NINGUNA INHI-

BICIÓN.

ADEMÁS EL ENTREVISTADOR DEBE SIEMPRE TOMAR EN --
CUENTA EL OBJETIVO: DETERMINAR RELACIÓN PERSONA-PUESTO, A
FIN DE NO CAER EN UNA CHARLA IMPRODUCTIVA.

TRATANDO A SU VEZ DE OBTENER DEL CANDIDATO INFOR-
MACIÓN REFERENTE A: EDUCACIÓN, HABILIDADES, EXPERIENCIA, -
ETC. QUE AFECTEN DEFINITIVAMENTE AL ÉXITO EN EL TRABAJO --
QUE VA A DESEMPEÑAR EL SOLICITANTE.

III.1.3.- HOJA DE SOLICITUD.

ESTA FASE, ES DE LAS QUE PUDIÉRAMOS --
LLAMAR DELICADAS DEL PROCESO SELECTIVO, SI ES QUE EXISTE -
UNA DIFERENCIA EN LA GRADUACIÓN DE LAS MISMAS, YA QUE EN -
ELLA, LA PERSONA QUE SOLICITA CUBRIR LA VACANTE, VACIARÁ -
EN LA SOLICITUD TODOS AQUELLOS DATOS QUE TIENEN CORRELACIÓN
CON EL ÉXITO O FRACASO DE SU DESEMPEÑO EN EL PUESTO A CU-
BRIR, POR LO TANTO DICHA SOLICITUD DEBE ESTAR DISEÑADA TO-
MANDO EN CUENTA LAS NECESIDADES QUE RODEAN A CADA EMPRESA
EN PARTICULAR.

LA IMPORTANCIA DE LA SOLICITUD ES DOBLE, YA QUE
CON ELLA EL ENTREVISTADOR SE ORIENTARÁ ACERCA DE PUNTOS -
QUE LLAMEN PARTICULARMENTE SU ATENCIÓN, Y QUE EL CONSIDERE
BÁSICOS COMO POSIBLES PUNTOS EN LOS CUALES DESCANSE EL DE-
SARROLLO FUTURO DEL SOLICITANTE, Y ADEMÁS, SIRVE COMO BASE

PARA LA INVESTIGACIÓN POSTERIOR QUE SE REALIZARÁ ACERCA --
DEL CANDIDATO.

LA FORMA Y CONTENIDO DE LAS SOLICITUDES VARÍA --
GRANDEMENTE PERO HAY CIERTA INFORMACIÓN QUE DEBERÍA SER BÁ
SICAMENTE NECESARIA A RECABAR EN LA CITADA HOJA, ESTA PO--
DRÍA SER LA SIGUIENTE:

- 1.- NOMBRE COMPLETO.
- 2.- DIRECCIÓN Y NÚMERO TELEFÓNICO.
- 3.- NACIONALIDAD.
- 4.- EDAD.
- 5.- LUGAR DE NACIMIENTO.
- 6.- ESTADO CIVIL.
- 7.- EMPLEO QUE SOLICITA.
- 8.- QUE TRABAJOS PUEDE DESEMPEÑAR.
- 9.- IDIOMAS QUE HABLA O ESCRIBE.
- 10.- SI HA SIDO SINDICALIZADO.
- 11.- A QUE ORGANIZACIONES PERTENECE O HA PERTENE--
SIDO.
- 12.- ESCOLARIDAD.
- 13.- PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE ÉL.
- 14.- REFERENCIAS PERSONALES Y COMERCIALES.
- 15.- RECORD COMPLETO DE TRABAJO, INDICANDO EN ÉL,
SUELDOS PERCIBIDOS Y MOTIVOS DE SEPERACIÓN.

ES DECIR DATOS QUE LE FACILITEN AL ENTREVISTADOR

FORMAL, EL HACER UNA ELIMINACIÓN PRELIMINAR MEDIANTE LA -- IDENTIFICACIÓN DE DATOS Y ANTECEDENTES INDESEABLES O INADECUADOS PARA EL DESARROLLO DEL SOLICITANTE EN EL PUESTO, -- ADEMÁS, NOS SERVIRÁ COMO BASE PARA UNA CONSTATAción DE LOS DATOS ASENTADOS EN EL, AÚN EN LA FORMA DE ENCUESTA SOCIOECONÓMICA.

III.1.4.- PRUEBAS DE EMPLEO.

ESTA FASE TIENE COMO FIN, EL DETERMINAR SI LA PERSONA SOLICITANTE TIENE LOS CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA, MAESTRÍA O DOMINIO DE SU OFICIO NECESARIAS PARA CUBRIR LAS NECESIDADES OPERACIONALES REQUERIDAS POR EL PUESTO, ES UNA AYUDA PARA LAS PERSONAS ENCARGADAS DE TOMAR DECISIONES REFERENTES A LA POSIBLE OCUPACIÓN DE UNA PLANTA VACANTE, MEDIANTE ESTE TIPO DE PRUEBAS PODRÁN TENER UNA VISIÓN MÁS COMPLETA DE LA CORRELACIÓN SOLICITANTE-PUESTO. POR TANTO, ESTE TIPO DE PRUEBAS ESTÁN ENCAMINADAS A DETERMINAR ESA INFORMACIÓN QUE AUXILIARÁ A LA PERSONA ENCARGADA DE TOMAR LA DECISIÓN, ES POR ESTO, QUE SERÁN PRUEBAS EN DONDE DEMUESTRE EL SOLICITANTE, EL GRADO DE CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA Y MAESTRÍA EN EL OFICIO DE QUE ES POSEEDOR, Y SI ESTOS SON SUFICIENTES PARA SER UN ASPIRANTE FORMAL A LA PLANTA VACANTE. LAS PRUEBAS DE EMPLEO PUEDEN SER DE DOS TIPOS:

A.- PRUEBAS TEÓRICAS REALIZADAS EN FORMA ESCRITA

O VERBAL.

B.- PRUEBAS PRÁCTICAS.

III.1.5.- LA ENTREVISTA.

HEMOS ENGLOBADO ESTA FASE DENTRO DE LAS CORRESPONDIENTES A SER DESARROLLADAS POR EL DEPARTAMENTO - DE LÍNEA, PORQUE CREEMOS QUE LA ENTREVISTA YA DIRECTA Y FORMAL LA DEBE REALIZAR ESTE Y NO EL "STAFF", SUPUESTO QUE EXISTE UN CONOCIMIENTO MAS CERCANO POR PARTE DE ESTA PERSONA ENTREVISTADORA DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO PARA EL CUAL SE PROPONE EL SOLICITANTE, POR PERTENECER Y JEFATURAR EL DEPARTAMENTO QUE SOLICITA SE CUBRA LA VACANTE.

HACIENDO UN POCO DE HISTORIA INFORMAL, SI NOS RETROTRAEMOS A ÉPOCAS PRETÉRICAS EN EL CAMPO DE LAS RELACIONES INDUSTRIALES PODEMOS OBSERVAR QUE LA ENTREVISTA ERA LA ÚNICA FASE DE LA SELECCIÓN QUE REALMENTE TENÍA UN EMPLEO FIJO, Y ESTO ES LÓGICO, YA QUE MEDIANTE ESTA FASE SE TIENE ACCESO A LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL SOLICITANTE, EXISTIENDO EL CONTACTO ÍNTIMO Y LA APRECIACIÓN PERSONAL DE SUS CARACTERÍSTICAS.

EL ENTREVISTADOR EN ESTA ENTREVISTA DIGÁMOSLO ASÍ FORMAL, DEBE DE REUNIR UN CIERTO CÚMULO DE CUALIDADES O CARACTERÍSTICAS, Y CONOCIMIENTOS ACERCA DE: LAS NECESIDADES DE ENERGÍA HUMANA PARA PUESTOS VACANTES, EXPERIENCIA EN RELACIONES HUMANAS, EXTROVERSIÓN CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTIC-

CAS DE EMPLEO, LOS SUELDOS, PERSONALIDAD AGRADABLE Y COR- -
DIAL, LAS PRESTACIONES, TACTO, INICIATIVA, CAPACIDAD PARA -
CONOCER O SACAR A FLOTE LA PERSONALIDAD DE CUALQUIER ENTRE-
VISTADO, CAPAZ DE CREAR UN "RAPPORT" ADECUADO PARA LA ENTRE-
VISTA.

PARECE DIFÍCIL ADQUIRIR TODAS ESTAS CUALIDADES,
SIN EMBARGO, NO HAY QUE OLVIDAR QUE LAS ENTREVISTAS LAS VAN
A LLEVAR A CABO PERSONAS PREPARADAS CIENTÍFICA Y EXPERIMEN-
TALMENTE, COMO LO SON LAS JEFATURAS DE DEPARTAMENTOS.

SI PENSAMOS EN EL OBJETIVO PRIMORDIAL DE LA EN--
TREVISTA VEREMOS QUE ESTE ES EL DE AMPLIAR Y RELACIONAR UNOS
CON OTROS LOS DATOS ASENTADOS EN LA SOLICITUD DE EMPLEO, --
EXISTEN, DESDE LUEGO, ADHERIDOS A ESTE OBJETIVO MÁXIMO OTROS
VARIOS COMPLEMENTARIOS MAS NO POR ESO MENOS IMPORTANTES, TA-
LES COMO EL DE PROVEER INFORMACIÓN AL SOLICITANTE ACERCA --
DEL TRABAJO PARA EL CUAL SE PROPONE Y DE LA EMPRESA EN GENE-
RAL, OTRO OBJETIVO SERÍA EL DEL FOMENTO DE LAS RELACIONES -
PÚBLICAS A TRAVÉS DE LA MISMA ENTREVISTA, YA QUE AUNQUE EL
ENTREVISTADO NO OCUPE LA VACANTE PARA LA CUAL SE PROPONE, -
FORMA PARTE DE UN PÚBLICO ANTE EL CUAL HAY QUE MANTENER UNA
IMÁGEN.

EN CUANTO A LA MODALIDAD DE LA ENTREVISTA, ESTA
PUEDE SER DIRIGIDA O NO DIRIGIDA.

ENTREVISTA DIRIGIDA. - COMO SU NOMBRE LO INDICA

ESTÁ BASADA HACIA UNA SOLA DIRECCIÓN O VARIAS DE ELLAS PLAN--
NEADAS DE ANTEMANO, O SEA AQUELLAS EN QUE CIENTÍFICA O EX--
PERIMENTALMENTE SE HAYA COMPROBADO UNA CORRELACIÓN COMPLETA
CON LAS CARACTERÍSTICAS AFINES AL PUESTO PARA EL CUAL SE --
PROPONE EL SOLICITANTE. COMO ESTRUCTURA DE SOSTÉN DE ESTE
TIPO DE ENTREVISTA PODEMOS TOMAR EL VARILLAJE DE LA ACTUA--
CIÓN PASADA LABORAL DEL SOLICITANTE.

ENTREVISTA NO DIRIGIDA..- EN ESTE TIPO DE ENTRE--
VISTA LA PARTE ACTIVA DE LA MISMA LA TOMA EL ENTREVISTADO,
SIENDO EL ENTREVISTADOR UN DIGÁMOSLO ASÍ ACTIVADOR U ORIEN--
TADOR DE LA MISMA, PROMOVRIENDO LA CHARLA DEL CANDIDATO EN LA
DIRECCIÓN QUE EL DESEA QUE TOME, SIN PERMITIR QUE LLEGUE A
SER INSUSTANCIAL O NO INFORMATIVA EN LOS ASPECTOS EN DONDE
SE DESEA NO LO SEA.

EL ENTREVISTADOR DEBERÁ TOMAR UN CRITERIO LO MÁS
OBJETIVO POSIBLE, ES DECIR NO JUZGAR BASADO EN SUBJETIVIDA--
DES, TALES COMO LA FORMA DE VESTIR O LA CONFIGURACIÓN FÍSI--
CA DEL ENTREVISTADO.

III.1.6.- ENCUESTA SOCIO-ECONÓMICA.

ESTA FASE DE LA SELECCIÓN PODEMOS DECIR
QUE TIENE UN ASPECTO FORMAL Y UNO INFORMAL, VEAMOS. DENTRO
DE ESTA ENCUESTA SE INVESTIGAN ASPECTOS TALES COMO ANTECE--
DENTES DE TRABAJO, LAS CARTAS DE RECOMENDACIÓN Y RECONOCI--
MIENTOS PERSONALES, ADEMÁS, LOS ANTECEDENTES PENALES, MORA--

LES, SITUACIONES ESPECIALES TALES COMO CUMPLIMIENTO EN CRÉDITOS ABIERTOS, ETC. EL ASPECTO QUE NOSOTROS NOS ATREVEMOS A LLAMAR INFORMAL CONSISTE EN EL CHEQUEO TELEFÓNICO, TELEGRÁFICO O POR MEDIO DE CARTAS DE UN AYUDANTE DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL O DEL MISMO JEFE DE ESE DEPARTAMENTO EN CASO DE EMPRESAS MÁS PEQUEÑAS, DE LOS DATOS ASENTADOS EN LA SOLICITUD, INCLUYENDO LAS REFERENCIAS PERSONALES Y LAS DE TRABAJO. EN EL CASO DE LA ENCUESTA QUE CONSIDERAMOS FORMAL, TODOS LOS DATOS DE LA SOLICITUD SON CHECADOS EN FORMA PERSONAL Y POR MEDIO DE LA ENTREVISTA SOCIO-ECONÓMICA POR "TRABAJADORES SOCIALES" DEBIDAMENTE ENTRENADOS, -YA QUE DE LA PREPARACIÓN PARA ESTE TIPO DE ENTREVISTAS DEPENDE QUE SE PRESERVE ÍNTEGRO EL ENORME VALOR DE ESTA FASE- LOS CUALES TRATARÁN - DE OBTENER INFORMACIÓN SOBRE LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- A.- LOCALIZACIÓN DE DOMICILIO.
- B.- DATOS PERSONALES (IDENTIFICACIÓN, ETC.)
- C.- ANTECEDENTES DE TRABAJO.
- D.- ANTECEDENTES ESCOLARES.
- E.- REFERENCIAS PERSONALES Y COMERCIALES.
- F.- MEDIO SOCIAL.
- G.- MEDIO FAMILIAR.
- H.- ANTECEDENTES PENALES.

III,1.7.- LISTA DE SOLICITANTES DESEABLES.

AHORA YA TENEMOS EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL UN ESTUDIO CASI COMPLETO SALVO EL EXAMEN MÉDICO Y

LAS PSICOPRUEBAS DE CADA UNO DE LOS SOLICITANTES, NOS TOPAREMOS QUE UNOS POR UN MOTIVO Y OTROS POR OTRO NO SON DESEABLES, A ESTOS LOS SEPARAREMOS DE LOS DESEABLES Y CON ESTOS ÚLTIMOS ENTRAREMOS A LA SIGUIENTE FASE.

III.1.8.- SELECCIÓN PRELIMINAR EN EL DEPARTAMENTO DE EMPLEO.

DE LA LISTA DE SOLICITANTES DESEABLES - QUE NOSOTROS MISMOS HEMOS ELABORADO, HABRÁ ALGUNOS QUE EN NUESTRO CONCEPTO CUMPLAN CON MAYOR EFECTIVIDAD LA RELACIÓN PERSONA-PUESTO, EN ESTA SELECCIÓN QUE DEBERÁ SER MUY CUIDADOSA YA QUE TODAS LAS SOLICITUDES QUE PASAN A ESTA FASE TIENEN POSIBILIDAD DE OCUPAR LA VACANTE, DEBERÁ INTERVENIR MUCHO EL CRITERIO DE LA JEFATURA DE ESTE DEPARTAMENTO.

LOS SOLICITANTES QUE SEAN ESCOGIDOS PARA PASAR A LAS SIGUIENTES FASES, PODRÁN SER TAMIZADOS O MEJOR DICHO -- ELIMINADOS (EXAMEN MÉDICO, PSICOPRUEBAS, ETC.) POR LO QUE -- LOS DEMÁS CONSIDERADOS COMO DESEABLES EN LA FASE ANTERIOR -- SERÁN MANTENIDOS EN RESERVA, PARA A SU VEZ, Y EXISTIENDO LA NECESIDAD, PASEN A CUBRIR LAS SIGUIENTES FASES DE LA SELECCIÓN, ES DIGÁMOSLO ASÍ, ESTE GRUPO DE SOLICITUDES, UNA RESERVA ACTIVA, UNA RESERVA A LA CUAL SE PUEDE ECHAR MANO INMEDIATAMENTE Y CON LAS MAYORES POSIBILIDADES DE QUE CUBRA -- NUESTRAS NECESIDADES.

III.1.9.- SELECCIÓN FINAL POR UN CAPATAZ O SUPERVISOR.

CON ESTO NOS REFERIMOS A LA SELECCIÓN HECHA POR EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR DE LA VACANTE A CUBRIR, QUE ESTÁ BASADA EN EL CONOCIMIENTO EXHAUSTIVO QUE ESTE POSEE DEL PUESTO QUE SE VA A CUBRIR, Y LOS DATOS QUE SE LE PROPORCIONAN ACERCA DEL SOLICITANTE AUNADOS A LOS QUE MEDIANTE LA PRUEBA PRÁCTICA Y LA OBSERVACIÓN DIRECTA OBREN EN SU PODER. TENIENDO TODOS LOS ELEMENTOS DE JUICIO COMPLETOS, EL PUEDE PERCATARSE PERFECTAMENTE DE LA RELACIÓN PERSONA-PUESTO Y EMITIR UNA DECISIÓN QUE PROBABLEMENTE SERÁ CORRECTA, Y ESTA DECISIÓN CONSISTE EN ESCOGER AL SOLICITANTE EN SU CONCEPTO MÁS APTO PARA DESARROLLARSE EN ESE PUESTO VACANTE.

III.1.10.- EXAMEN MÉDICO Y PSICOPRUEBAS.

ESTA ÚLTIMA FASE ES DEJADA AL FINAL DEL PROCESO SELECTIVO POR LA RAZÓN DE QUE, AUNQUE SON AUXILIARES MAGNÍFICOS AL PROCESO DE SELECCIÓN, LO SON EN CUANTO SEAN LLEVADOS HASTA SU TÉRMINO MÁS INTEGRAL Y MINUCIOSO, Y ESTO, ES COSTOSO. DEBIDO A ESTE ALTO COSTO SOLO DEBERÍAN DE PASAR A ESTA FASE Y LA SIGUIENTE, CANDIDATOS CON LAS MAYORES PROBABILIDADES DE OCUPAR LA VACANTE YA QUE ESTO NOS EVITA EL TENER COSTOS QUE PODRÍAN SER IMPRODUCTIVOS.

EL EXAMEN MÉDICO TIENE UN CIMIENTO Y DOS OBJETIVOS,

VEAMOS: EL CIMIENTO O SEA LA BASE EN LA CUAL DESCANSA EL -- EXAMEN MÉDICO ES QUE EN ÉL SE DEBEN REVELAR CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DEL INDIVIDUO, QUE PUEDAN SER IMPORTANTES O DETERMINANTES EN EL DESARROLLO DEL PUESTO QUE VA A OCUPAR, PRIMERO, Y SEGUNDO, DE LOS QUE PODRÍA LLEGAR A OCUPAR.

EL DOBLE OBJETIVO ES POR UN LADO, EL PROPORCIONARLE UN SERVICIO AL CANDIDATO, DÁNDOLE A CONOCER SUS AFECCIONES O PADECIMIENTOS CON TODA OPORTUNIDAD, Y POR EL OTRO, EVITARLE A LA EMPRESA RIESGOS INNECESARIOS COMO COMPENSACIONES, INDEMNIZACIONES, ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL, ALTO ÍNDICE DE AUSENCIAS POR ENFERMEDAD, ETC.

UN EXAMEN MÉDICO POR LO GENERAL CONSTA DE LAS SIGUIENTES FASES:

- 1.- ANTECEDENTES HEREDITARIOS.
- 2.- ANTECEDENTES PERSONALES.
- 3.- APARATO RESPIRATORIO.
- 4.- APARATO CIRCULATORIO.
- 5.- APARATO DIGESTIVO.
- 6.- APARATO GENITO-URINARIO.
- 7.- APARATO SISTEMA NERVIOSO.
- 8.- PSIQUISMO.
- 9.- ORGANOS DE LOS SENTIDOS.
- 10.- APARATO LOCOMOTOR.
- 11.- ESTADO DE LA PIEL.

12.- EXAMEN DE LA ORINA.

13.- CONTROL DE APTITUD DEPORTIVA.

PSICOPRUEBA.

TAMBIÉN LLAMADAS PRUEBAS PSICOTÉCNICAS. ESTA FASE DEL PROCESO SELECTIVO ES LA DE INTRODUCCIÓN MÁS RECIENTE, SU USO ES LIMITADO DEBIDO AL ALTO COSTO QUE TIENE NO SOLO - EN MÉXICO, SINO TAMBIÉN EN ESTADOS UNIDOS PAÍS EN EL CUAL - SE HA APLICADO CON MAYOR ANTERIORIDAD EN LA RAMA DE LAS RELACIONES INDUSTRIALES.

LA PERSONA ES UN COMPUESTO MUCHO MUY COMPLEJO, SU "PSIQUÉ" ES DETERMINANTE EN SU MANERA EXTERNA DE ACTUAR, SU "CIRCUNSTANCIA" VARÍA DE UNA A OTRA COMO PUDIERAN VARIAR YA EN SU PARTE ORGÁNICA, POR EJEMPLO LAS HUELLAS DIGITALES, POSEE APTITUDES, CAPACIDADES Y CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS - TALES COMO LA SUGESTIÓN, LA MEMORIA, SU COCIENTE INTELECTUAL, INTERESES, TEMORES, PREFERENCIAS, ETC., QUE PROBABLEMENTE SE CONTRAPONDRÁN O SERÁN FACTOR DE AYUDA A LA RELACIÓN PERSONA-PUESTO, Y LAS PSICOPRUEBAS O "TESTS" COMO SE LES HA DADO EN DENOMINAR TIENEN COMO OBJETIVO PRIMORDIAL EL DETERMINAR TODOS ESOS FACTORES Y DAR UN DIAGNÓSTICO QUE MEJORE LOS MEDIOS PARA LA SELECCIÓN.

DEBEMOS DE HACER LA ADVERTENCIA QUE ESTOS "TESTS" NO SON INFALIBLES, NI INFALIBLE ES LA PREDICCIÓN QUE ELLOS HAGAN DEL FUTURO DESARROLLO DEL SOLICITANTE EN SU PUESTO,

EL TRABAJO PREVIO PARA LA APLICACIÓN DE PSICOPRUEBAS EN UNA EMPRESA Y PARA UN PUESTO O CONJUNTO SIMILAR DE PUESTOS, ES O DEBE SER EN EXTREMO CUIDADOSO, YA QUE NO EXISTE UN "TEST" QUE POR SÍ SOLO NOS DÉ UNA RELACIÓN COMPLETA DE LA PERSONA, Y LA ELABORACIÓN DE UNA "BATERÍA DE TESTS" QUE NOS DÉ TODA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA EMITIR UN JUICIO O DIAGNÓSTICO ACERTADO DE LA RELACIÓN PSIQUÉ-PERSONA-PUESTO ENTRAÑA DIFICULTADES CONSIDERABLES.

DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL MODERNA Y PARA LA ELABORACIÓN DE ADECUADAS "BATERÍAS DE TESTS" LOS QUE MAS COMUNMENTE SE EMPLEAN SON LOS SIGUIENTES:

- 1.- DE PERSONALIDAD.
- 2.- DE HABILIDAD.
- 3.- DE PREFERENCIA VOCACIONAL.

1.- PRUEBAS O "TESTS" DE PERSONALIDAD.

UN INDIVIDUO COMO HEMOS SEÑALADO EN OCASIÓN ANTERIOR POSEE CIERTOS FACTORES DE LA PERSONALIDAD QUE JUNTOS TODOS LE DAN A ESE INDIVIDUO COMO UN TODO UNA DETERMINADA CARACTEROLOGÍA QUE LO CONMINA HACIA UNA ACTUACIÓN PROPIA E INVARIABLE. ES DECIR, PUEDE MUY BIEN DARSE UNA COMPLETA Y AFÍN RELACIÓN PERSONA-PUESTO SI ANALIZAMOS DATOS TALES -- COMO EXPERIENCIA, REFERENCIAS DE TRABAJO, PRUEBAS DE TRABAJO, ETC., LO CUAL NOS VENDRÍA A DAR LA POSIBILIDAD EN CUANTO A MAESTRÍA O EN CUANTO ANTECEDENTES MORALES, ETC. DEL SO

LICITANTE PARA OCUPAR UN DETERMINADO PUESTO, PERO NOS FALTA CONOCER SI EL CARÁCTER DE ÉSA PERSONA, SI SU TENDENCIA A DETERMINADO COMPORTAMIENTO SI SU TEMPERAMENTO EN FIN, CUMPLE TAMBIÉN CON LA POSIBILIDAD DE ADAPTACIÓN AL PUESTO QUE SOLICITA, Y CON LA POSIBILIDAD DE DESARROLLO EN EL MISMO. EXISTEN FACTORES DE LA PERSONALIDAD, TALES COMO: TENDENCIAS -- NEURÓTICAS, EGOÍSMO, COMPLEJO DE INFERIORIDAD, SUMISIÓN EXAGERADA, HOSTILIDAD, ETC., QUE SE DEBEN ESTUDIAR A BASE DE -- TÉCNICAS PROYECTIVAS EN LAS QUE LA INTERPRETACIÓN DE DICHS FACTORES SE LOGRA A TRAVÉS DE RESPUESTAS A PREGUNTAS INDI-- RECTAS A UNA SERIE DE EXCITANTES DIFUSOS, ESTO AUNQUE COSTOSO, ES NECESARIO Y NOS DA SEÑALAMIENTOS O GUÍAS MAS EXAC-- TAS, HACER UN ESTUDIO DE ESTE TIPO DE UNA MANERA SUPERFICIAL, AUNQUE MENOS COSTOSO, NO SERVIRÍA DE NADA, Y EL PODER PRONOSTICAR EL AJUSTE O ADAPTACIÓN DEL SOLICITANTE A SU TRABAJO -- ES UNA POSIBILIDAD MUY IMPORTANTE.

2.- PRUEBAS O "TESTS" DE HABILIDAD.

EXISTE LA HABILIDAD EN UNA PERSONA DESDE DOS DIFERENTES PUNTOS DE VISTA:

1.- HABILIDAD INNATA.

NOMINADA APTITUD, CUANDO ES UNA HABILIDAD NO ADQUIRIDA, QUE EL INDIVIDUO POSEE COMO CONDICIÓN MISMA DE SU PERSONA.

2.- HABILIDAD ADQUIRIDA.

NOMINADA "CAPACIDAD" ES AQUELLA DESARROLLADA MEDIANTE EL ESTUDIO O MEDIANTE LA EXPERIENCIA.

ES DETERMINANTE, O PODRÍA SERLO, EN EL PROCESO SELECTIVO, EL CONOCER QUE TIPO DE HABILIDAD PRINCIPALMENTE -- INNATA POSEE EL INDIVIDUO, CUÁLES SON SUS LIMITACIONES Y -- CUÁLES SUS ALCANCES, SI LA APTITUD NECESARIA PARA ESE PUESTO PUEDE SER CUBIERTA POR EL SOLICITANTE, Y DECIMOS LA APTITUD QUE LA CAPACIDAD PUEDE DARSE O ADQUIRIRSE POR MEDIO DEL ENTRENAMIENTO.

COMO PRINCIPALES PRUEBAS DE APTITUD TENEMOS:

- 1.- DE MEMORIA.
- 2.- DE ATENCIÓN.
- 3.- ABSTRACCIÓN O CONCEPTUALIZACIÓN.
- 4.- DE PERCEPCIÓN.
- 5.- DE INTELIGENCIA.
- 6.- DE RAZONAMIENTO.
- 7.- DE HABILIDAD MANUAL.
- 8.- DE DESTREZA DIGITAL.
- 9.- RAPIDEZ DE APRENDIZAJE.
- 10.- APTITUD NUMÉRICA (ARITMÉTICA).

TODAS ELLAS CON SU IMPORTANCIA INDIVIDUAL Y TODAS

ELLAS COMO UN GRUPO DEBEN DE VALORIZARSE EN EL INDIVIDUO CON RESPECTO AL TRABAJO QUE SE PROPONE PARA DESEMPEÑAR O QUE PODRÍA LLEGAR A ESCALAR A TRAVÉS DE SU DESARROLLO EN EL ANTERIOR.

3.- PRUEBAS O "TESTS" DE PREFERENCIA VOCACIONAL.

LOS PROBLEMAS INHERENTES AL TRABAJO EN EL ASPECTO DE SU RELACIÓN CON LAS PREFERENCIAS QUE HACIA EL TENGA LA PERSONA QUE LO DESARROLLA SON VASTOS. UNO DE LOS FACTORES QUE TENEMOS QUE ANALIZAR ES DE SI ESE TRABAJO ES EL QUE EL SOLICITANTE PREFERIRÍA REALIZAR, O SI POR LO MENOS LO GUÍA ALGUNA PREFERENCIA VOCACIONAL HACIA EL. ESTE TIPO DE "TESTS" VAN INTIMAMENTE LIGADOS CON LOS DE HABILIDAD, YA QUE LA COINCIDENCIA DE APTITUD Y VOCACIÓN NOS DARÁN, EN ESE ASPECTO, UNA DECIDIDA VOLUNTAD HACIA EL TRABAJO DE PARTE DEL SOLICITANTE.

HEMOS HABLADO DE LAS PSICOPRUEBAS TRATANDO MAS BIEN DE DAR UNA ORIENTACIÓN HACIA LA UTILIDAD QUE REPRESENTAN, QUE TRATANDO DE HACER UNA DESCRIPCIÓN PRECISA DE ELLAS LAS RECOMENDACIONES GENERALES EN ESTE NOVÍSIMO Y ÚTIL CAMPO DE LAS RELACIONES INDUSTRIALES VAN ENCAMINADAS A LOGRAR UNA MAYOR PRECISIÓN Y UTILIDAD EN SU APLICACIÓN; ESTE TIPO DE PRUEBAS SOLO PUEDEN SER APLICADAS POR ASESORES ESPECIALIZADOS Y SUMAMENTE CAPACITADOS, QUE INCLUSIVE YA POSEEN LAS ADAPTACIONES NECESARIAS DE ESAS PRUEBAS AL CAMPO MEXICANO.

SON PROGRAMAS COSTOSOS, PERO NO POR ESO DEBEMOS DE DESDIBUJAR LA RELACIÓN COSTO-UTILIDAD O COSTO-BENEFICIOS, LAS PRUEBAS, Y LOS DIAGNÓSTICOS QUE SE EMITAN A TRAVÉS DE LOS RESULTADOS DE LAS MISMAS DEBEN ESTAR RELACIONADOS CON LAS ESPECIFICACIONES DE LOS PUESTOS, Y NO OLVIDAR QUE ESTOS DIAGNÓSTICOS SON "TOQUES DE ATENCIÓN" HACIA CIERTOS PUNTOS, MAS NO REPRESENTAN UNA VERDAD INNEGABLE A TRAVÉS DE LA CUAL PUDIERA DESCANSAR, INAMOVIBLE, UN JUICIO.

PARA EFECTOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL SE PUEDEN CONSIDERAR DOS GRUPOS PRINCIPALES DE PRUEBAS:

- A.- PRUEBAS QUE PUEDEN SER APLICADAS EN FORMA COLECTIVA.
- B.- PRUEBAS QUE SOLO PUEDEN SER APLICADAS INDIVIDUALMENTE.

III.2.- PROCESO SELECTIVO DEL PERSONAL DE OFICINA Y ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA "A".

ENGLOBAMOS A ESTOS DOS TIPOS DE PERSONAL, POR SER IDÉNTICO EL TRATAMIENTO SELECTIVO QUE SE SIGUE PARA AMBOS.

1.- RECEPCIÓN DEL SOLICITANTE.

EL SOLICITANTE AL LLEGAR ES RECIBIDO POR UNA SECRETARIA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, LA CUAL LE RECIBE EN FORMA AMABLE Y DESPUÉS DE PREGUNTARLE EL MOTIVO DE SU VISITA AL DEPARTAMENTO, LE ENTREGA UNA SOLICITUD PARA QUE SEA

LLENADA POR EL CANDIDATO EN FORMA COMPLETA.

2.- ENTREVISTADOR PRELIMINAR.

ESTA ENTREVISTA SE REALIZA POSTERIORMENTE A LA ENTREGA DE LA SOLICITUD, Y CONSISTE EN UNA SERIE DE PREGUNTAS BASADAS EN LA MISMA SOLICITUD O EN DATOS PERSONALES QUE LE SEAN DE INTERÉS AL SUPERINTENDENTE DE PERSONAL QUE ES QUIEN REALIZA LA ENTREVISTA, A FIN DE DETERMINAR MEDIANTE ELLAS, SI EXISTE UNA RELACIÓN PERSONA-PUESTO ENTRE EL CANDIDATO Y LA VACANTE. LA ENTREVISTA ES DE TIPO ABIERTTA (NO DIRIGIDA) Y SE VA LLEVANDO "CONFORME SALGA".

3.- FORMA DE SOLICITUD.

ESTA ES LLENADA POR EL CANDIDATO Y SERVIRÁ COMO BASE PARA LA ENTREVISTA INICIAL, EN LA CUAL, ADEMÁS SE LE PROPORCIONAN AL CANDIDATO DATOS QUE ÉL SOLICITE --- ACERCA DEL PUESTO VACANTE.

4.- PRUEBAS DE EMPLEO.

PODEMOS DIVIDIRLAS EN DOS GRANDES GRUPOS:

A. AQUELLAS REALIZADAS PARA EL PERSONAL DE OFICINA.

B. LAS QUE LO SON PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

LAS PRIMERAS TIENEN UN CARÁCTER COMPLETAMENTE IN

FORMAL, PUES NO EXISTEN PRUEBAS DETERMINADAS Y APLICABLES A CADA PUESTO, SE APLICAN SEGÚN LAS ACTIVIDADES QUE EL PUESTO VACANTE REALIZA. PARA ENTENDER MEJOR LO ANTERIOR PONDREMOS UN EJEMPLO:

SECRETARIA INGLÉS-ESPAÑOL, NECESARIOS CONOCIMIENTOS EN INGLÉS, TAQUIGRAFÍA Y VELOCIDAD EN MECANOGRAFÍA (TODO ESTO LO DETERMINA EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR DE LA VACANTE, YA QUE SABE DE LAS NECESIDADES QUE DEBE CUBRIR EL SOLICITANTE PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES INHERENTES AL PUESTO). EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR DE LA VACANTE (SI SABE INGLÉS) - PLATICA INFORMALMENTE CON EL SOLICITANTE EN ESE IDIOMA (DE NO CONOCER EL IDIOMA DICHO JEFE LA ENVÍA CON OTRA PERSONA - QUE SI TENGA ESE CONOCIMIENTO, QUE A SU VEZ LE ENVIARÁ UN REPORTE DETERMINANDO SI EL CANDIDATO CUMPLE O NO EL REQUISITO), SEGUIDAMENTE LE DICTA A FIN DE QUE SEA TOMADO TAQUIGRÁFICAMENTE Y POSTERIORMENTE INDICA EL QUE LO DICTADO SEA - - TRANSCRITO A MÁQUINA CALIFICANDO EL LA LIMPIEZA Y VELOCIDAD DE EJECUCIÓN EN LA PRUEBA.

PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, LAS PRUEBAS SON TAMBIÉN DEL TIPO QUE PODRÍAMOS DETERMINAR COMO INFORMAL, - SE EXAMINA SU "RECORD" DE TRABAJO Y EN CHARLA SOSTENIDA CON EL SE TRATA DE PROFUNDIZAR EN LOS CONOCIMIENTOS DE TIPO TEÓRICO QUE POSEA Y NECESARIOS EN EL PUESTO PARA EL QUE SE PROPONE COMO CANDIDATO.

5.- ENTREVISTA.

LA REALIZA AL MISMO TIEMPO QUE LAS PRUEBAS DE EMPLEO EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR DEL PUESTO VACANTE, ES UNA ENTREVISTA DE TIPO NO DIRIGIDA Y SE REALIZA "CONFORME VAYA SALIENDO". EN ELLA CONVERSA CON EL SOLICITANTE DE UNA MANERA INFORMAL Y LE PROPORCIONA MÁS DATOS ACERCA DEL TIPO DE TRABAJO QUE REALIZA EL PUESTO VACANTE.

UNA VEZ REALIZADA Y CALIFICADA LA PRUEBA (ESTO ÚLTIMO Y SOLO PARA EL PERSONAL DE OFICINA SINDICALIZADO, LO REALIZA MEDIANTE LA COLABORACIÓN DE UN REPRESENTANTE DEL SINDICATO) Y HECHA LA ENTREVISTA, HACE CONSTAR ANTE EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL SU ACEPTACIÓN O RECHAZO DEL O LOS SOLICITANTES QUE HAN LLEGADO HASTA EL.

6.- INVESTIGACIÓN DE HRIA. ANTERIOR.

ESTA SE REALIZA EN DOS MANERAS DISTINTAS SEGÚN EL TIPO DE PERSONAL DE QUE SE TRATE:

A.- INVESTIGACIÓN INFORMAL MEDIANTE LLAMADAS TELEFÓNICAS, CARTAS O TELEGRAMAS A LAS PERSONAS QUE HAN TENIDO CONTACTO CON EL SOLICITANTE EN SUS TRABAJOS ANTERIORES, O CON AQUELLAS QUE EL CANDIATO ANOTA COMO REFERENCIAS PERSONALES Y DE RECOMENDACIÓN, PARA EL PERSONAL DE OFICINA DE CONFIANZA Y SINDICALIZADO.

B.- INVESTIGACIÓN FORMAL, CONSISTENTE EN UNA EN--

CUESTA SOCIO-ECONÓMICA REALIZADA POR UNA CONSULTORÍA EXTERNA, QUE MEDIANTE PERSONAL ENTRENADO REALIZA ENTREVISTAS PERSONALES PARA DETERMINAR ASPECTOS RELACIONADOS CON EL CANDIDATO, TALES COMO:

- 1.- LOCALIZACIÓN DE DOMICILIO.
- 2.- ANTECEDENTES ESCOLARES.
- 3.- ANTECEDENTES DE TRABAJO.
- 4.- REFERENCIAS PERSONALES.
- 5.- MEDIO FAMILIAR.
- 6.- MEDIO SOCIAL.
- 7.- ANTECEDENTES PATOLÓGICOS.
- 8.- ANTECEDENTES JUDICIALES.
- 9.- MILITANCIA POLÍTICA.
- 10.- CREDO RELIGIOSO.

PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO.

7.- LISTA DE SOLICITANTES DESEABLES.

ESTA EN REALIDAD ESTÁ FORMULADA POR EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR DEL PUESTO VACANTE, QUE LA FORMA CON BASE EN EL RESULTADO DE LAS PRUEBAS DE EMPLEO QUE EL APLICÓ, Y LA ENTREVISTA QUE REALIZÓ.

8.- SELECCIÓN PRELIMINAR EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

LA REALIZA EL SUPERINTENDENTE DE PERSONAL CON BASE EN LA LISTA DE SOLICITANTES DESEABLES QUE LE FUÉ PROPOR

CIONADA POR EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR DEL PUESTO VACANTE, LA INFORMACIÓN ACERCA DEL SOLICITANTE QUE OBRA EN PODER DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL PROPORCIONADA POR LA INVESTIGACIÓN FORMAL O INFORMAL DE LA HRIA. DEL CANDIDATO, Y POR LA IMPRESIÓN GENERAL QUE EN DICHO SUPERINTENDENTE HAYA CAUSADO EL MISMO.

9.- SELECCIÓN FINAL POR UN CAPATAZ O SUPERVISOR.

ESTA NO SE REALIZA, PUES LA DECISIÓN EN EL SENTIDO DE ACEPTACIÓN O RECHAZO DEL CANDIDATO SOLO LA TOMA EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR DEL PUESTO VACANTE EN CUANTO AL RESULTADO TENIDO EN EL EXAMEN DE EMPLEO, Y GENERALMENTE DE LOS YA CANDIDATOS QUE SE PRESENTAN POR LO MENOS LA MITAD LO APRUEBA, Y ESTOS SON TAMIZADOS POSTERIORMENTE EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

10.- EXAMEN MÉDICO Y PSICOPRUEBAS.

EL Ó LOS CANDIDATOS SELECCIONADOS POR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL PASAN, MEDIANTE UNA ORDEN, A REALIZARSE ESTOS DOS EXÁMENES, DE LOS CUALES SOLO EL PERSONAL ADMINISTRATIVO SE SUJETA A LOS DOS Y EL PERSONAL DE OFICINA SOLO AL PRIMERO DE LOS MENCIONADOS.

EL EXAMEN MÉDICO LO REALIZA UN DOCTOR TITULADO EL CUAL EXAMINA LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

1.- ANTECEDENTES HEREDITARIOS.

- 2.- ANTECEDENTES PERSONALES (PATOLÓGICOS Y NO PATOLÓGICOS).
- 3.- DEFORMACIONES ORGÁNICAS.
- 4.- INTEGRIDAD FÍSICA.
- 5.- APARATO RESPIRATORIO.
- 6.- APARATO CIRCULATORIO.
- 7.- APARATO DIGESTIVO.
- 8.- APARATO GENITO-URINARIO.
- 9.- SISTEMA NERVIOSO.
- 10.- PSIQUISMO.
- 11.- ORGANOS DE LOS SENTIDOS.
- 12.- APARATO LOCOMOTOR.
- 13.- ESTADO DE LA PIEL.
- 14.- EXÁMENES DE LA ORINA.
- 15.- EXAMEN DE APTITUD DEPORTIVA.

PRECEDIDO POR UNA DECLARACIÓN DEL SOLICITANTE EN LA QUE HACE CONSTAR ALGUNOS DATOS REFERENTES A SU HISTORIA CLÍNICA.

EL EXAMEN PSICOTÉCNICO, QUE EN PÁRRAFOS ANTERIORES YA HACÍAMOS NOTAR SE APLICA SOLO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO, LO LLEVA A CABO UNA CONSULTORÍA EXTERNA QUE CUENTA CON PERSONAL ESPECIALIZADO.

LAS PRUEBAS APLICADAS SON:

- 1.- PRUEBA DE WAIS (EN PARTE)
- 2.- PRUEBA DE ROSCHARD (10 LÁMINAS)

3.- PRUEBA DE INTERÉS VOCACIONAL DE GAIST.

III.3.- PROCESO SELECTIVO DEL PERSONAL DE OFICINA Y ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA "B".

1.- RECEPCIÓN DEL SOLICITANTE.

EL SOLICITANTE A SU LLEGADA AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL ES RECIBIDO POR UNA SECRETARIA DEL DEPARTAMENTO, LA CUAL LE ENTREGA UNA SOLICITUD PARA QUE SEA LLENADA, EN FORMA COMPLETA, POR EL CANDIDATO.

2.- ENTREVISTADOR PRELIMINAR.

UNA ENTREVISTA DE TIPO NO DIRIGIDA ES LLEVADA A CABO POR UN SUPERVISOR DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, TOMANDO COMO BASE PARA LA CITADA ENTREVISTA, LOS DATOS ASENTADOS POR EL CANDIDATO EN LA SOLICITUD, LA ENTREVISTA EN EL 100% DE LOS CASOS Y EN AMBOS SUPERVISORES SE VA LLEVANDO "COMO SALGA". LA ENTREVISTA ES POSTERIOR A LA RECEPCIÓN DE LA HOJA DE SOLICITUD POR EL CANDIDATO. EN ESTA ENTREVISTA SE APORTAN LOS DATOS REQUERIDOS POR EL SOLICITANTE ACERCA DE LA VACANTE.

3.- FORMA DE SOLICITUD.

ESTA SE LLENA POR EL CANDIDATO EN FORMA COMPLETA PARA POSTERIORMENTE PASAR ANTE EL SUPERVISOR DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL QUE SE ENCARGARÁ DE REALIZAR CON BASE EN LA SOLICITUD LA ENTREVISTA INICIAL. LA SOLICITUD TAMBIÉN -

SERÁ REQUERIDA DESPUÉS PARA REALIZAR AL MENOS EN PARTE LA ENCUESTA SOCIO-ECONÓMICA.

4.- PRUEBAS DE EMPLEO.

ESTAS SON APLICADAS TANTO EN EL ASPECTO TEÓRICO COMO EN EL PRÁCTICO PARA EL PERSONAL DE OFICINA POR UN SUPERVISOR DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL. EXISTEN PRUEBAS YA DETERMINADAS PARA CADA PUESTO, CONTROLADAS POR DOS SUPERVISORES DEL DEPARTAMENTO "STAFF" Y QUE COMO YA MENCIONÁBAMOS, SON LOS ENCARGADOS DE APLICARLAS.

ESTAS PRUEBAS CONTIENEN UN ASPECTO TEÓRICO Y UNO PRÁCTICO, TRATANDO DE DETERMINAR MEDIANTE LAS RESPUESTAS EL GRADO DE CONOCIMIENTOS O HABILIDADES EXIGIDOS POR EL PUESTO, QUE POSEE EL SOLICITANTE.

LAS PRUEBAS SON CALIFICADAS, PARA EL PERSONAL SINDICALIZADO POR UNA COMISIÓN MIXTA, INTEGRADA POR REPRESENTANTES DE LA EMPRESA Y EL SINDICATO.

PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, LAS PRUEBAS SON APLICADAS POR EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR DE LA VACANTE A CUBRIR, EL CUAL TRATA DE DETERMINAR LA EXPERIENCIA QUE POSEA EL CANDIDATO EN ACTIVIDADES COMO LAS QUE EXIGE LA VACANTE.

5.- ENTREVISTA.

LA LLEVA A CABO EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR

DE LA VACANTE, TRATANDO CON ELLA DE DETERMINAR SI EXISTE - UNA RELACIÓN PERSONA-PUESTO DESEABLE ENTRE EL SOLICITANTE Y LA VACANTE. EL 100% DE LOS JEFES ENTREVISTADOS POR NOSOTROS NOS INDICARON QUE ELLOS LLEVAN LA ENTREVISTA COMO VA SALIENDO.

EN EL CASO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO, LA ENTREVISTA SIRVE TAMBIÉN PARA UN ANÁLISIS Y CONFRONTACIÓN DEL RÉCORD DE TRABAJO DEL SOLICITANTE, Y ES DECISIVA, EN CUANTO A QUE A LA DETERMINACIÓN DE ACEPTACIÓN O RECHAZO IRÁ DADA, POSITIVAMENTE, POR LA RECOMENDACIÓN DEL ENTREVISTADOR QUE SE BASA EN LA ENTREVISTA PARA DARLA.

6.- INVESTIGACIÓN DE HRIA. ANTERIOR.

A SEMEJANZA DE LA EMPRESA "A" ESTA INVESTIGACIÓN ES DEL TIPO INFORMAL DESCRITO PARA EMPLEADOS DE OFICINA, SEAN O NO SINDICALIZADOS, Y UNA INVESTIGACIÓN FORMAL O ENCUESTA SOCIO-ECONÓMICA LLEVADA A CABO POR TRABAJADORES SOCIALES DE UNA CONSULTORÍA QUE ASESORA A LA EMPRESA, PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO. LOS PUNTOS TRATADOS EN ESTA ENCUESTA SOCIO-ECONÓMICA SON IDÉNTICOS A LOS VISTOS EN LA ENCUESTA QUE LLEVA A CABO UNA CONSULTORÍA EXTERNA EN LA EMPRESA "A".

7.- LISTA DE SOLICITANTES DESEABLES.

ESTA ES ELABORADA POR EL DEPARTAMENTO DE PER

SONAL (SUPERVISOR) BASÁNDOSE TANTO EN LOS INFORMES Y PRUEBAS REALIZADAS EN EL DEPARTAMENTO COMO EN EL RESULTADO DE LA ENTREVISTA REALIZADO POR EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR DE LA VACANTE. EL PROCESO EN SI CONSISTE EN ESCOGER AL MEJOR DE LOS SOLICITANTES Y DEJAR EN RESERVA A LOS DEMÁS CONSIDERADOS COMO APTOS PARA EL PUESTO, PARA EN CASO DE QUE EL SOLICITANTE ESCOGIDO COMO EL MEJOR SEA ELIMINADO EN LAS POSTERIORES ETAPAS DEL PROCESO SELECTIVO -EXAMEN MÉDICO Y PSICOPRUEBAS EN SU CASO- SEA SUBSTITUÍDO POR ALGUNO DE ELLOS PARA CONTINUAR CON LAS FASES MENCIONADAS.

8.- SELECCIÓN PRELIMINAR EN EL DEPARTAMENTO DE EMPLEO.

ESTA FASE QUEDA ENGLOBADA EN LA ANTERIOR.

9.- SELECCIÓN FINAL POR UN CAPATAZ O SUPERVISOR.

ESTA FASE NO SE LLEVA A CABO, LA ÚNICA INTERVENCIÓN QUE TIENE EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR DE LA VACANTE SE REDUCE A LA ENTREVISTA QUE LLEVA A CABO CON EL SOLICITANTE, DESDE LUEGO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, LA ENTREVISTA MENCIONADA ES DE VITAL IMPORTANCIA EN LA TOMA DE LA DECISIÓN QUE IMPLIQUE LA ACEPTACIÓN O RECHAZO DEL SOLICITANTE, YA QUE LAS PRUEBAS QUE SE LLEVAN A CABO EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL PARA ESTE NIVEL SON DE TIPO TEÓRICO Y MUY GENERALES (EXCEPTO EN EL CASO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO TÉCNICO-ESPECIALIZADO ALGUNOS SUPERVISORES EN QUE NO

LO SON TANTO). EN DICHA ENTREVISTA SE ANALIZAN TAMBIÉN DE TENIDAMENTE, LOS RECORDS DE TRABAJO DEL SOLICITANTE AL PUESTO ADMINISTRATIVO, FACTOR DETERMINANTE, DE DONDE SE COLEGIRÁ SU IMPORTANCIA.

10.- EXAMEN MÉDICO Y PSICOPRUEBAS.

EL EXAMEN MÉDICO ES IDÉNTICO EN TODAS SUS PARTES, AL PRACTICADO EN LA EMPRESA "A", APLICÁNDOSE TAMBIÉN A AMBOS TIPOS DE PERSONAL.

LAS PSICOPRUEBAS, SIMILARES EN CUANTO A QUE SU APLICACIÓN SOLO SE HACE AL PERSONAL ADMINISTRATIVO CONSTA DE:

- 1.- PRUEBA DE WAIS (EN PARTE)
- 2.- PRUEBA DE ROSGHARD (10 LÁMINAS)
- 3.- PRUEBA T.A.T. (12 LÁMINAS)
- 4.- PRUEBA DE INTERÉS VOCACIONAL DE GAIST.

III.4.- PROCESO SELECTIVO PARA PERSONAL EJECUTIVO EN LA EMPRESA "A".

1.- AL CREARSE LA VACANTE EL EJECUTIVO INMEDIATO SUPERIOR CON AUTORIDAD SOBRE LA VACANTE SE PONE EN CONTACTO CON EL JEFE DE PERSONAL, Y SE DISCUTEN LAS POSIBILIDADES DE UN CIERTO NÚMERO DE CANDIDATOS BASÁNDOSE EN:

- A.- RECORDS DE TRABAJO.
- B.- EXPERIENCIA Y ANTIGÜEDAD.

2.- EL CANDIDATO CON MAYORES POSIBILIDADES PASA A REALIZARSE UN EXAMEN PSICOTÉCNICO CONSISTENTE EN: PRUEBA DE WAIS (COMPLETA), DE ROSCHARD (10 LÁMINAS) Y DE INTERÉS VOCACIONAL DE GAIST.

SU APROBACIÓN EN ESTOS EXÁMENES DETERMINA SU ACEPTACIÓN PARA EL PUESTO.

EN CUANTO AL MÁS ALTO NIVEL EJECUTIVO ES SELECCIONADO POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, TOMANDO EN CUENTA LA EXPERIENCIA Y RECORDS DE TRABAJO DE LOS CANDIDATOS PROPUESTOS, SIGUIENDO DESPUÉS LOS MISMOS TRÁMITES QUE LOS OTROS NIVELES EJECUTIVOS.

111.5.- PROCESO SELECTIVO DEL PERSONAL EJECUTIVO EN LA EMPRESA "B".

1.- AL DETERMINARSE LA VACANTE, LA DIRECCIÓN GENERAL CONSIDERANDO LA EXPERIENCIA Y RECORDS DE TRABAJO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO PROPONE ANTE EL CONSEJO ADMINISTRATIVO UN CANDIDATO PARA CUBRIR LA VACANTE.

2.- SI SE ACEPTA LA PROPOSICIÓN EL CANDIDATO ES ENTREVISTADO MEDIANTE ENTREVISTA NO DIRIGIDA POR LA DIRECCIÓN GENERAL.

3.- SE LE EXAMINA MEDICAMENTE Y SI ES APROBADO PASA A:

4.- REALIZARSE SU EXAMEN PSICOTÉCNICO EL CUAL CONS

TA DE: PRUEBAS DE WAIS (COMPLETAS), PRUEBA DE ROSCHARD --
(10 LÁMINAS) T.A.T. (12 LÁMINAS) Y PRUEBA DE INTERÉS VOCA-
CIONAL DE GAIST.

PARA EL NIVEL EJECUTIVO MÁS ALTO, EN ESTE CASO -
LA DIRECCIÓN GENERAL, EL PROCESO SELECTIVO CONSTA DE LA --
DISCUSIÓN EN JUNTA EXTRAORDINARIA DEL CONSEJO ADMINISTRA--
TIVO ACERCA DE QUÉ EJECUTIVO DE ESTA MISMA EMPRESA U OTRA
DEL RAMO PODRÍA OCUPAR ESE PUESTO.

SE LE PROPONE EL PUESTO AL CANDIDATO Y SI ESTE -
ACEPTA, PASA A EXAMEN MÉDICO, Y SI ES APROBADO EN ESTE SE
LE REALIZA EL EXAMEN PSICOTÉCNICO CONSISTENTE EN PRUEBAS -
DE WAIS (COMPLETAS), PRUEBA DE ROSCHARD (10 LÁMINAS) T.A.T.
(12 LÁMINAS) Y PRUEBAS DE INTERÉS VOCACIONAL DE GAIST.

III.6.- COMENTARIOS.

LA FASE CONSIDERADA -EN EL CUADRO PRESENTADO-AL LI-
NICIO DE ESTE CAPÍTULO- COMO RECEPCIÓN DE SOLICITANTES, VE
MOS QUE EN LAS DOS EMPRESAS ESTÁ DEBIDAMENTE CUBIERTA, EL
PERSONAL ENCARGADO DE RECIBIR A LOS SOLICITANTES AUNQUE NO
FORMAL, HA TENIDO UN ENTRENAMIENTO QUE LE DAN SUS MUCHOS -
AÑOS EN LA EMPRESA Y EN EL DEPARTAMENTO CONOCIENDO MUY BIEN
CUALES SON SUS DEBERES EN ESA FUNCIÓN.

LA ENTREVISTA PRELIMINAR CUBIERTA EN LA EMPRESA
"A" POR LA SUPERINTENDENCIA DE PERSONAL Y EN LA "B" POR --

DOS SUPERVISORES DE ESE DEPARTAMENTO, DENOTÁ UNA MAYOR CORRECCIÓN, HABLANDO EN TÉRMINOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA "A" YA QUE COMO OPINIÓN MUY PERSONAL LA PERSONA QUE LLEVA A CABO LAS ENTREVISTAS PRELIMINARES EN ESTA EMPRESA, CUENTA CON MAYOR EXPERIENCIA QUE LOS SUPERVISORES DE LA EMPRESA "B" SIGUIENDO TÉCNICAS MÁS DEFINIDAS PRODUCTO DE ESA MISMA EXPERIENCIA QUE MENCIONÁBAMOS ANTES.

EN LAS DOS EMPRESAS, TANTO EN LA "A" COMO EN LA "B" LA FASE REFERENTE A LA SOLICITUD DE EMPLEO SE LLEVA A CABO DESPUÉS DE LA MENCIONADA EN PRIMER TÉRMINO Y ANTES DE LA ENTREVISTA PRELIMINAR, CREEMOS QUE DE ESA MANERA SE PROPICIA EL QUE SE OBTENGAN DESPUÉS SOLICITUDES SIN NINGÚN VALOR, TANTO EN CUANTO QUE AL SUPERINTENDENTE O SUPERVISOR EN SU CASO NO LE PAREZCA CONVENIENTE EL CANDIDATO QUE YA SE PRESENTA CON SU SOLICITUD COMPLETA, COMO EN CUANTO A ÉSTE ÚLTIMO, QUE MEDIANTE LA INFORMACIÓN REFERENTE A LA VACANTE QUE LE PROPORCIONA EL ENTREVISTADOR PRELIMINAR SE PERCATE DE QUE NO LE CONVIENE INTENTAR EL CONSEGUIR ESE PUESTO SUPUESTO QUE NO LE INTERESA.

LAS PRUEBAS DE EMPLEO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE OFICINA DE UNA Y OTRA EMPRESA SE DESARROLLAN AL

MISMO TIEMPO QUE LA ENTREVISTA FORMAL, LAS PRIMERAS, LAS PRUEBAS DE EMPLEO, SON LIGERAS PERO SÍ PUEDEN DAR, EN UNA Y OTRA EMPRESA LA POSIBILIDAD EN CUANTO A CAPACIDAD DE TRABAJO DE QUE EL SOLICITANTE PUEDA O NO OCUPAR EL PUESTO, LA ENTREVISTA ES COMPLETAMENTE INFORMAL YA QUE EL 100% DE LOS ENTREVISTADORES DE AMBAS EMPRESAS Y EN RESPUESTA A NUESTRA PREGUNTA DE CÓMO LLEVABAN A CABO DICHA ENTREVISTA CONTESTARON "COMO VAYA SALIENDO", ES DECIR SE CAE EN EL VICIO DE QUE POR SER NO DIRIGIDA, NO SE CENTRE SU ATENCIÓN EN EL OBJETIVO PRIMORDIAL QUE ES EL ESTABLECER LA RELACIÓN PERSONA-PUESTO.

EN CUANTO A LA ENCUESTA SOCIO-ECONÓMICA O INVESTIGACIÓN FORMAL Y DETALLADA DE LA HRIA, ANTERIOR OBSERVAMOS ALGO QUE NOS PARECE UN COSTO IMPRODUCTIVO DE SELECCIÓN EN LA EMPRESA "A", YA QUE LA REALIZA A TRAVÉS DE UNA CONSULTORÍA QUE LLEVA A CABO DICHA ENCUESTA CON PERSONAL ENTRENADO POR ELLA MISMA. ESTE MISMO ENTRENAMIENTO PODÍA DARSE A UN GRUPO DE PERSONAS DEPENDIENTES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE LA PROPIA EMPRESA, CON LO QUE REDUCIRÍA EN UN BUEN PORCENTAJE SUS COSTOS DE SELECCIÓN.

EN AMBAS EMPRESAS LA SELECCIÓN FINAL POR EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR NO SE LLEVA A CABO, YA QUE ESTOS DESPUÉS DE LA ENTREVISTA FORMAL Y DE LAS PRUEBAS DE EMPLEO NO TIENEN CONTACTO CON EL CANDIDATO, NI, LO PRINCIPAL, PUEDEN HA

CER UNA SELECCIÓN FINAL TENIENDO A LA VISTA EL CONJUNTO DE ELLOS CON SUS CARACTERÍSTICAS Y LOS RESULTADOS DE CADA UNO DE ELLOS EN LAS FASES DEL PROCESO SELECTIVO YA PASADOS POR LOS CANDIDATOS.

EL CONTACTO DE ESTOS JEFES CON LOS CANDIDATOS ES ÚNICAMENTE INDIVIDUAL Y, HASTA CIERTO PUNTO, ESPORÁDICO, - NO TIENEN UNA VISIÓN GLOBAL E INSTANTÁNEA DE TODOS ELLOS - QUE LES PERMITIRÍA REALIZAR UNA COMPARACIÓN EFECTIVA DE -- LOS SOLICITANTES, Y POR ENDE DETERMINAR CUAL O CUALES DE - ELLOS LLENAN CON MAYOR AMPLITUD LA RELACIÓN PERSONA-PUESTO. ESTA SELECCIÓN FINAL LA LLEVA A CABO EN REALIDAD EL PROPIO DEPARTAMENTO DE PERSONAL, Y EN NUESTRA OPINIÓN ES CONDU-- CENTE DICHA PRÁCTICA, SIN EMBARGO CONVENDRÍA ESTUDIAR, POR LAS AMPLIAS VENTAJAS QUE ESTO TRAE CONSIGO, HASTA QUE PUN- TO SERÍA CONVENIENTE QUE ESTA SELECCIÓN FINAL LA REALICE - EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR BASÁNDOSE EN UN GRUPO DE CANDI- DATOS QUE YA HUBIERAN SUFRIDO, PREVIAMENTE, UNA SELECCIÓN PRELIMINAR DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

ESTO QUE COMENTAMOS TAMBIÉN ES DETERMINANTE EN - LOS COSTOS REFERENTES A EXAMEN MÉDICO YA QUE SI EN LA EM-- PRESA "A" SE PROCEDIERA COMO EN LA "B" EN LA CUAL SOLO PA- SA A EXAMEN MÉDICO Y POSTERIORMENTE A PSICOPRUEBAS EL ME-- JOR DE LOS SOLICITANTES QUEDANDO LOS OTROS, SELECCIONADOS POR PERSONAL COMO APTOS IGUALMENTE PARA CUBRIR LA VACANTE,

EN RESERVA, PARA EL CASO DE QUE EL SOLICITANTE NO CUBRIERA ESTA ÚLTIMA FASE, SE REDUCIRÍAN LOS COSTOS REFERENTES EN DICHA EMPRESA "A" A EXAMEN MÉDICO Y PSICOPRUEBAS.

ASIMISMO OBSERVAMOS EN LA EMPRESA "A" Y ESTO TAMBIÉN NOS PARECE UN COSTO IMPRODUCTIVO, EL QUE NO SE ESPERE EL RESULTADO DEL EXAMEN MÉDICO PARA PASAR A LAS PSICOPRUEBAS, YA QUE MUY BIEN PUEDE DARSE EL CASO DE QUE A UN CANDIDATO, AÚN SIN HABER APROBADO EL EXAMEN MÉDICO, SE LE ESTÉN APLICANDO LAS COSTOSAS PSICOPRUEBAS.

COMO YA REFERÍAMOS ANTERIORMENTE AL PERSONAL DE OFICINA DE AMBAS EMPRESAS NO SE LE APLICAN PRUEBAS PSICOTÉCNICAS, DEBIDO, EN GRAN PARTE, AL ALTO COSTO DE LAS MISMAS, SIN EMBARGO EN NUESTRA OPINIÓN SE LE PODRÍAN APLICAR ALGUNAS QUE NOS PERMITIRÍAN TENER UN BUEN MEDIO DE DECISIÓN DENTRO DEL PROGRAMA SELECTIVO, SIN QUE EL COSTO FUERA EXAGERADAMENTE ALTO.

EXISTEN ALGUNAS PSICOPRUEBAS TALES COMO:

- 1.- PRUEBA DE DOMINO.
- 2.- PRUEBAS DE APTITUD DIGITAL Y NUMÉRICA.
- 3.- PSICOPRUEBA DE BERNNEÜTER.
- 4.- S. N. 59 (ADAPTACIÓN DEL CORNELL INDEX) QUE MIDE SINCERIDAD-NEUROTICIDAD.

QUE INCLUSIVE PUEDEN SER APLICADAS POR PERSONAL ENTRENADO,

SIN QUE ESTE SEA UN PSICÓLOGO. SU INTERPRETACIÓN CUALITATIVA TAMBIÉN PUEDE SER GUIADA POR ESTE PERSONAL YA QUE ESTÁ DADA POR MACHOTES.

TODOS ESTOS COMENTARIOS SE HACEN EN REFERENCIA, PRINCIPALMENTE, AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE OFICINA. - LOS COMENTARIOS REFERENTES AL PROCESO SELECTIVO DEL PERSONAL EJECUTIVO DE AMBAS EMPRESAS "A" Y "B" LO QUISIMOS REALIZAR POR SEPARADO EN VIRTUD DE LA GRAN DISPARIDAD QUE EXISTE, Y DEBE EXISTIR, CON LOS OTROS TIPOS DE PERSONAL TRATADOS.

ES NUESTRA MUY PERSONAL OPINIÓN, QUE LOS PROCESOS SELECTIVOS ENCAMINADOS A CUBRIR VACANTES DE LAS DENOMINADAS EJECUTIVAS SON ADECUADOS A LAS NECESIDADES DE AMBAS EMPRESAS, POSEYENDO ASIMISMO LAS BASES CIENTÍFICAS-ADMINISTRATIVAS NECESARIAS.

NO OBSTANTE HEMOS DE VER CON PREVENCIÓN ALGUNOS MÉTODOS EMPLEADOS Y ESTOS SON LOS SIGUIENTES:

EN LA EMPRESA "A" NO SE REALIZA EXAMEN MÉDICO -- PREVIO A LA CONTRATACIÓN EN LOS PUESTOS EJECUTIVOS, ESTO - PUEDE ENTRAÑAR EL PELIGRO DE UNA SELECCIÓN INADECUADA DESDE EL PUNTO DE VISTA EN QUE PODRÍAN EXISTIR POSTERIORMENTE PROBLEMAS POR INACTIVIDAD DEL TITULAR DEL PUESTO Y POR CONSIGUIENTE, INCUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES ADSCRITAS AL

CA PUES NO CREEMOS QUE SEA RAZÓN EL CONSIDERAR A EJECUTIVOS DE OTRAS COMPAÑÍAS DEL RAMO, MÁS CAPACITADOS QUE LOS DE LA NUESTRA. SE DEBEN FORMULAR EXTENSOS PLANES MUCHO -- MUY FORMALES, DE ENTRENAMIENTO PARA CAPACITACIÓN DE EJECUTIVOS, YA QUE POR EL COMENTARIO EXPRESADO Y POR LA OBSERVACIÓN REALIZADA, ES NUESTRA OPINIÓN QUE DICHA CAPACITACIÓN ES INADECUADA.

III.7.- ASPECTOS COMPLEMENTARIOS DE LA SELECCIÓN.

HEMOS ADELANTADO EN ESTA INVESTIGACIÓN, PASANDO A TRAVÉS DE PRERREQUISITOS DE LA SELECCIÓN MISMA, TAL COMO -- LO ES EL RECLUTAMIENTO, Y CONTINUANDO CON LA MENCIONADA SELECCIÓN. TOCA AHORA COMPLEMENTAR ESTE ESTUDIO CON UNA PEQUEÑA ELABORACIÓN ACERCA DE DOS ASPECTOS RELATIVOS AL PROCESO SELECTIVO. EL PRIMERO DE ELLOS EL PERÍODO DE PRUEBA.

PERÍODO DE PRUEBA.

GENERALIDADES.- UNA VEZ QUE EL SOLICITANTE HA -- SIDO SELECCIONADO, Y DEPENDIENDO DEL TIPO DE PUESTO QUE LE ES ASIGNADO, ES CONVENIENTE EL OBSERVAR, YA DIRECTAMENTE, LA RELACIÓN PERSONA-PUESTO DURANTE UN PERÍODO DE TIEMPO DE -- TERMINADO, ASÍ, EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR AL CUAL LE CO-- RRESPONDE ESTA OBSERVACIÓN DIRECTA, PUEDE DETERMINAR CON -- MAYOR CLARIDAD SI ESA RELACIÓN PERSONA-PUESTO QUE SE DETER -- MINÓ EXISTÍA A TRAVÉS DEL PROCESO SELECTIVO, ES VERDADERA. INCLUSIVE DURANTE EL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN PUDO HABER

SE DEJADO PENDIENTE, PARA ESTE PERÍODO DE PRUEBA, ALGUNA CONFRONTACIÓN QUE DETERMINARÍA ALGUNA CARACTERÍSTICA IMPOR
TANTE Y NECESARIA PARA EL PUESTO.

ES DESDE LUEGO NECESARIO QUE LAS OBSERVACIONES - QUE SE VAYAN HACIENDO NECESARIAS PARA DETERMINAR LA RELACIÓ--
CIÓN PERSONA-PUESTO DEL SOLICITANTE, DEBAN SER FORMALMENTE REGISTRADAS, CONVENDRÍA POR EJEMPLO QUE ESTA INFORMACIÓN - SE INCLUYERA EN LAS HOJAS DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS RECO--
MENDADAS EN EL CAPÍTULO II DE ESTA INVESTIGACIÓN, PUDIENDO ESTO, SERVIR COMO PRIMER PASO PARA DETERMINAR TODAS LAS CA--
RACTERÍSTICAS NECESARIAS QUE DEBE POSEER EL OCUPANTE DEL - PUESTO PARA TENER UN COMPLETO DESARROLLO DE LAS ACTIVIDA--
DES ASIGNADAS.

ESTE PERÍODO DE PRUEBA, QUE EN ALGUNOS CASOS DE-- BE SER OBLIGATORIO PARA EL SOLICITANTE TIENE COMO OBJETIVO PRINCIPAL, Y ESTO YA SE HABÍA MENCIONADO, EL DETERMINAR LA RELACIÓ--
CIÓN PERSONA-PUESTO EN EL DESEMPEÑO MISMO DE LAS ACTI-- VIDADES ASIGNADAS AL PUESTO Y DESARROLLADAS POR EL OCUPAN--
TE.

PERIODO DE PRUEBA PARA PERSONAL DE OFICINA EN LAS EMPRESAS "A" Y "B"

EN ESTE INCISO HEMOS RECALCADO EN EL SUBTÍTULO - EL QUE EL PERÍODO DE PRUEBA SOLO SE DA PARA PERSONAL DE O--
FICINA; NO SE APLICA POR TANTO NI AL PERSONAL ADMINISTRATI--

VO NI AL EJECUTIVO.

EN AMBAS EMPRESAS Y POR EXIGENCIAS DEL CONTRATO COLECTIVO, EL PERÍODO DE PRUEBA ES DE 30 DÍAS PARA ESTE -- TIPO DE PERSONAL, DURANTE ESTE PERÍODO DE PRUEBA, EN LA EMPRESA "A" SE DETERMINA SU RELACIÓN PERSONA-PUESTO MEDIANTE UNA HOJA DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS, EN LA CUAL LOS PUNTOS A SER OBSERVADOS SON:

- 1.- CALIDAD DEL TRABAJO.
- 2.- CANTIDAD DE TRABAJO.
- 3.- CONOCIMIENTOS PARA EL TRABAJO.
- 4.- LABORIOSIDAD.
- 5.- COOPERACIÓN.
- 6.- RESPONSABILIDAD.
- 7.- ADAPTABILIDAD.
- 8.- INICIATIVA.
- 9.- CAPACIDAD PARA TRATAR AL PÚBLICO.
- 10.- POSIBILIDADES DE ASCENSO.

MEDIANTE LA OBSERVACIÓN DIRECTA DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR.

LA EMPRESA "B" CALIFICA MAS O MENOS LOS MISMOS - PUNTOS PERO DE UNA MANERA INFORMAL, EN LA QUE SOLO SE PIDE

LA OPINIÓN DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR AL FINAL DE ESE PERÍODO DE PRUEBA PARA DETERMINAR SI EL ASPIRANTE A ESE PUESTO QUEDA CONTRATADO O ES DESPEDIDO.

CONTRATACIÓN.

GENERALIDADES.- ESTE ES EL SEGUNDO ASPECTO COMPLEMENTARIO AL PROCESO SELECTIVO.

SEGÚN LAS LEYES VIGENTES EN EL ASPECTO LABORAL - PARA TERRITORIOS Y DISTRITOS FEDERALES LA RELACIÓN LABORAL, QUE POR SI MISMA PRESUPONE LA EXISTENCIA DE UN CONTRATO, - PUEDE SER FORMALIZADA POR VARIOS TIPOS DE CONTRATO, ENTRE OTROS LOS MÁS USUALES SON:

- 1.- CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO.
- 2.- CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.
- 3.- CONTRATO LEY.

EXISTIENDO ALGUNOS CONTRATOS QUE POR DECIRLO ASÍ SON DEPENDIENTES DE LOS YA MENCIONADOS. COMO EJEMPLOS MÁS NOTABLES TENEMOS:

- 1.- CONTRATO INDIVIDUAL POR TIEMPO INDEFINIDO.
- 2.- CONTRATO INDIVIDUAL POR TIEMPO DETERMINADO.
- 3.- CONTRATO POR OBRA DETERMINADA.
- 4.- CONTRATO DE APRENDIZAJE.

FORMAS DE CONTRATACION PARA PERSONAL DE OFICINA
EN LAS EMPRESAS "A" Y "B"

ESTAS SE ACOGEN A LAS FORMAS DE:

- 1.- CONTRATO DE APRENDIZAJE.
- 2.- CONTRATO POR OBRA DETERMINADA.
- 3.- CONTRATO POR TIEMPO DETERMINADO.
- 4.- CONTRATO INDIVIDUAL POR TIEMPO INDEFINIDO.
- 5.- CONTRATO COLECTIVO.

FORMAS DE CONTRATACION PARA PERSONAL ADMINISTRATI-
VO Y EJECUTIVO EN LAS EMPRESAS "A" Y "B"

INVARIABLEMENTE LA ÚNICA FORMA DE CONTRATACIÓN -
PARA ESTE PERSONAL, EN AMBAS EMPRESAS ES EL CONTRATO INDI-
VIDUAL POR TIEMPO INDEFINIDO.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

EN NUESTRA OPINIÓN LOS PASOS-BASE PARA FORMULAR UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO, ESTÁN CORRECTAMENTE DETERMINADOS Y CUMPLIDOS EN AMBAS EMPRESAS, EL RECLUTAMIENTO SE REALIZA EN SU MAYOR PORCENTAJE DENTRO DE LA EMPRESA, SIN QUE EL CUMPLIMIENTO DE ESTE PLAN SEA FORZADO.

EN LA CONSIDERADA COMO EMPRESA "B", NOTAMOS ALGO QUE PODRÍA REDUNDAR EN PERJUICIO DE SUS PROGRAMAS DE RECLUTAMIENTO Y QUE INCLUSIVE REPERCUTIRÍA EN LOS CORRESPONDIENTES A POLÍTICAS DE SUELDOS Y SALARIOS Y ENTRENAMIENTO, Y ES, LA FALTA DE UN PROGRAMA DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS, -- CIERTO TIPO DE DECISIONES QUE PODRÍAN SER FORMALMENTE BASADAS, LO SON DE UNA MANERA INFORMAL Y ESTO PODRÍA PROPICIAR CONTROVERSIAS DEBIDO A DICHA FALLA.

NOTAMOS, EN AMBAS EMPRESAS, UNA INFORMALIDAD RELATIVA EN LA DEFINICIÓN DE CADA UNO DE LOS PUESTOS INVESTIGADOS, CREEMOS QUE SE DEBA A QUE NO EXISTE UN ANÁLISIS DE PUESTOS PLENAMENTE CONFORMADO, SE NOS EXPLICÓ QUE NO ES ESTO MUY NECESARIO, SUPUESTO QUE EN CASI TODOS, LA ADSCRIPCIÓN DE FUNCIONES ES GENERAL PARA TODA LA INDUSTRIA, SIN EMBARGO, EN NUESTRA OPINIÓN ESTO PUEDE SER VÁLIDO PARA PUESTOS QUE EFECTIVAMENTE SOLO SEAN PRIVATIVOS PARA LA RA-

MA, PERO EN AQUELLOS QUE NO LO SON, PARTICULARMENTE LOS DE OFICINAS NO ES ESTO TAN VÁLIDO Y EFECTIVAMENTE EN ESTOS -- EXISTEN DIFICULTADES QUE SE REFLEJAN (SOBRE TODO EN LA EMPRESA "B") PRINCIPALMENTE EN LOS PROGRAMAS DE RECLUTAMIENTO, AL NO TENER UNA DESCRIPCIÓN COMPLETA DE LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEBE CUBRIR LA PERSONA BUSCADA PARA OCUPAR LA VACANTE.

EN GENERAL, EN AMBAS EMPRESAS Y PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y EJECUTIVO, LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO QUE PERMITIRÍAN TRANSLADAR AL FUTURO EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, NO TIENEN UNA EXISTENCIA PERIÓDICA O, DIGÁMOSLO -- ASÍ, FORMALIZADA, LAS OPORTUNIDADES DE CONFERENCIAS, ADIESTRAMIENTO FUERA DE LA EMPRESA Y VISITAS, APARTE DE SER LAS ÚNICAS MODALIDADES DE ESTE ENTRENAMIENTO, SON ESPORÁDICAS Y NO OBEDECEN A UN PROGRAMA FORMALMENTE ESTABLECIDO.

EN LAS DOS EMPRESAS, TANTO EN LA "A" COMO EN LA "B", LA FASE REFERENTE A LA SOLICITUD DE EMPLEO SE LLEVA A CABO ANTES DE LA ENTREVISTA PRELIMINAR, CREEMOS QUE DE ESA MANERA SE PROPICIA EL QUE SE OBTENGAN DESPUÉS SOLICITUDES SIN NINGÚN VALOR, TANTO EN CUANTO A QUE A EL SUPERINTENDENTE -EN LA EMPRESA "A"- O A LOS SUPERVISORES -EN LA EMPRESA "B"- NO LES PAREZCA CONVENIENTE EL CANDIDATO QUE YA SE PRESENTA CON SU SOLICITUD COMPLETA, COMO EN CUANTO A ESTE ÚLTIMO, QUE MEDIANTE LA INFORMACIÓN REFERENTE A LA VA--

CANTE QUE LE PROPORCIONA EL ENTREVISTADOR PRELIMINAR, SE --
PERCATE DE QUE NO LE CONVIENE INTENTAR EL CONSEGUIR ESE --
PUESTO SUPUESTO QUE NO LE INTERESA.

LAS PRUEBAS DE EMPLEO, AUNQUE LIGERAS, CREEMOS --
QUE SÍ PUEDEN DAR EN UNA Y OTRA EMPRESA LA BASE NECESARIA
PARA TOMAR UNA DECISIÓN EN CUANTO A QUE SI EL CANDIDATO --
POSEE O NO LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA OCUPAR EL --
PUESTO. SIN EMBARGO LA EMPRESA "B" TIENE UNA MAYOR FORMA-
LIDAD EN LA APLICACIÓN DE LAS MISMAS, SUPUESTO QUE YA TIE-
NE DEFINIDAS LAS PRUEBAS CORRESPONDIENTES A CADA PUESTO SE
GÚN LAS NECESIDADES VARIABLES DEL MISMO, ESTANDO EL MANEJO
Y CONTROL DE LAS PRUEBAS CENTRALIZADOS EN EL DEPARTAMENTO
DE PERSONAL, EN CONTRAPOSICIÓN CON LA EMPRESA "A", EN LA -
CUAL LAS APLICA EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR DE LA VACANTE,
VARIANDO DICHAS PRUEBAS DE UNO A OTRO CANDIDATO, POR LO --
MISMO DE QUE NO SON FIJAS Y DETERMINADAS PARA CADA PUES--
TO.

DENTRO DE LA ENTREVISTA FORMAL, Y QUE EN AMBAS --
EMPRESAS ES LLEVADA A CABO POR EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR
DE LA VACANTE, NOTAMOS UNA DIFUMINACIÓN -QUIZÁS DADA POR -
EL HECHO DE QUE SON ENTREVISTAS NO DIRIGIDAS- DEL OBJETIVO

PRIMORDIAL DE ESTA FASE DEL PROCESO SELECTIVO, Y QUE ES, - EL DETERMINAR LA RELACIÓN PERSONA-PUESTO. EN EFECTO, EN RESPUESTA A UNA PREGUNTA NUESTRA, EL 100% DE LOS ENTREVISTADOS DECLARÓ QUE REALIZABA LA ENTREVISTA "COMO VAYA SALIENDO".

EN CUANTO A LA ENCUESTA SOCIO-ECONÓMICA O INVESTIGACIÓN FORMAL Y DETALLADA DE LA HISTORIA ANTERIOR DEL CANDIDATO, OBSERVAMOS ALGO QUE NOS PARECE UN COSTO IMPRODUCTIVO DE SELECCIÓN EN LA EMPRESA "A", YA QUE LA REALIZA A TRAVÉS DE UNA CONSULTORÍA QUE LLEVA A CABO DICHA ENCUESTA CON PERSONAL ENTRENADO POR ELLA MISMA. ESTE MISMO ENTRENAMIENTO PODRÍA DARSE A UN GRUPO DE PERSONAS DEPENDIENTES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE LA PROPIA EMPRESA, CON LO QUE REDUCIRÍA, EN UN BUEN PORCENTAJE SUS COSTOS DE SELECCIÓN.

COMO MENCIONÁBAMOS EN LA PARTE TEÓRICA DEL CAPÍTULO DE SELECCIÓN EN LA FASE REFERENTE A LA SELECCIÓN FINAL POR EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR DE LA VACANTE A CUBRIR, LAS VENTAJAS QUE ESTO TRAE CONSIGO SON DADAS POR EL CONOCIMIENTO COMPLETO QUE ESTE TIENE DE LAS NECESIDADES DEL CANDIDATO PARA CUBRIR LA VACANTE, Y QUE DIFÍCILMENTE PUEDEN SER CONOCIDAS POR OTRA DEPENDENCIA DE "LÍNEA" O "STAFF", MÁXIME NO EXISTIENDO UN ANÁLISIS DE PUESTOS. POR ESTO CREEMOS QUE LA CARENCIA DE ESTA FASE DEL PROCESO SELECTIVO

EN AMBAS EMPRESAS PUEDE LLEVAR HACIA UNA DEFICIENTE SELECCIÓN DE PERSONAL. EL CONTACTO DE ESTOS JEFES CON LOS CANDIDATOS VA DADO EN VIRTUD DE SU RELACIÓN DEBIDA A LA ENTREVISTA FORMAL Y LA APLICACIÓN -EN LA EMPRESA "A"- DE LAS PRUEBAS DE EMPLEO, PERO ESTE CONTACTO ES INDIVIDUAL E INDISCUTIBLEMENTE ESPORÁDICO, NO TIENEN PUES, DICHS JEFES, UNA VISIÓN GLOBAL E INSTANTÁNEA DE TODOS LOS SOLICITANTES, LA CUAL LES PERMITIRÍA REALIZAR UNA COMPARACIÓN EFECTIVA. ADEMÁS, DEBERÍA DE LLEGAR HASTA ELLOS TODA LA INFORMACIÓN OBTENIDA MEDIANTE LA ENTREVISTA PRELIMINAR, LA ENCUESTA -SOCIO-ECONÓMICA O LA INVESTIGACIÓN INFORMAL DE LA HISTORIA DEL CANDIDATO, PARA DETERMINAR CUAL O CUALES DE LOS SOLICITANTES LLENAN CON MAYOR AMPLITUD LA RELACIÓN PERSONA-PUESTO, Y LA CUAL ELLOS ESTÁN EN PERFECTA POSICIÓN DE DETERMINAR.

CREEMOS HASTA CIERTO PUNTO RELACIONADA CON LO ANTERIOR, UNA FALLA QUE A NUESTRO MODO DE VER ESTÁ INCREMENTANDO LOS COSTOS DE SELECCIÓN EN LA EMPRESA "A", ESTA FALLA CONSISTE EN QUE SON SUJETADOS AL EXAMEN MÉDICO Y POSTERIORMENTE A LAS PSICOPRUEBAS DOS Ó MÁS CANDIDATOS QUE YA HAN CUBIERTO SATISFACTORIAMENTE LAS ANTERIORES ETAPAS DEL PROCESO SELECTIVO. TANTO EL EXAMEN MÉDICO COMO LAS PSICOPRUEBAS NOS REVELARÁN PRINCIPALMENTE IMPOSIBILIDADES, Y NO POSIBILIDADES -REFERIDAS ESTAS ÚLTIMAS ENCUANTO A PUNTUACIONES DE UNO U OTRO CANDIDATO QUE PROPICIEN ALTAS CALIFI-

CACIONES EN TÉRMINOS COMPETITIVOS- POR LO CUAL CREEMOS IMPRODUCTIVO EL QUE SE EXAMINE MÁS DE UN CANDIDATO, SIN HABER ELIMINADO CON ANTERIORIDAD EN ESTA FASE A OTRO DE LOS QUE LLEGARON HASTA ELLA.

ASIMISMO OBSERVAMOS EN ESTA MISMA EMPRESA, Y ESTO TAMBIÉN NOS PARECE UN COSTO IMPRODUCTIVO, EL QUE NO SE ESPERE EL RESULTADO DEL EXAMEN MÉDICO PARA PASAR AL PSICOTÉCNICO, YA QUE MUY BIEN PUEDE DARSE EL CASO DE QUE A UN CANDIDATO, AÚN SIN HABER APROBADO EL EXAMEN MÉDICO, SE LE APLIQUEN LAS COSTOSAS PSICOPRUEBAS.

COMO DESCRIBÍAMOS EN LA PARTE PRÁCTICA DE ESTE CAPÍTULO, EL PERSONAL DE OFICINA NO ESTÁ SUJETO A PRUEBAS PSICOTÉCNICAS, DEBIDO AL ALTO COSTO DE ELLAS, CREEMOS QUE ESTO NO HA SIDO DEBIDAMENTE COMPROBADO Y ESTUDIADO POR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE AMBAS EMPRESAS -Y SUPONEMOS ESTAMOS DE ACUERDO EN QUE ES FUNCIÓN SUYA EL REALIZAR ESTA INVESTIGACIÓN- YA QUE SÍ EXISTEN PRUEBAS DE INDUDABLE VALOR COMO BASE PARA LA TOMA DE UNA DECISIÓN, Y QUE, SOBRE TODO ATENDIENDO A LA RELACIÓN COSTO-BENEFICIO, NO REPRESENTAN EL DESMESURADO COSTO QUE SE PUDIERA PENSAR TIENEN, EN EL SIGUIENTE CAPÍTULO DETERMINAREMOS ALGUNAS QUE INCLUSO PUEDEN SER APLICADAS E INTERPRETADAS CUALITATIVAMENTE POR PERSONAL ENTRENADO, SIN QUE ESTE DEBA DE POSEER NECESARIAMENTE EL TÍTULO DE PSICÓLOGO.

EN LO QUE CABE AL PROCESO SELECTIVO EMPLEADO EN LAS EMPRESAS ESTUDIADAS PARA EL PERSONAL EJECUTIVO, CREEMOS NECESARIO HACER LA OBSERVACIÓN REFERENTE A LA INEXISTENCIA DEL EXAMEN MÉDICO COMO REQUISITO SELECTIVO, PARA EL PERSONAL EJECUTIVO EN LA EMPRESA "A" SE NOS INDICÓ QUE DEBIDO A LA POSICIÓN ECONÓMICA DE QUE GOZAN LAS PERSONAS QUE CAEN EN ESTE NIVEL ORGANIZACIONAL, NO TIENEN NINGUNA DIFICULTAD EN CONSULTAR A UN EXCELENTE MÉDICO A LA PRIMERA MOLESTIA QUE SIENTEN, Y QUE POR LO TANTO NO ES PROBABLE QUE ADOLEZCAN DE NINGUNA ENFERMEDAD QUE LES IMPOSIBILITE PARA OCUPAR LA VACANTE. CREEMOS SINCERAMENTE QUE ESTE ARGUMENTO, ASI EXPUESTO, NO TIENE VALIDEZ Y NO LO TIENE PORQUE SABEMOS PERFECTAMENTE QUE EXISTEN ENFERMEDADES EN LAS CUALES EL DESARROLLO ES LENTO Y ADEMÁS IMPOSIBLE DE NOTAR SIN CONCienzudos ANÁLISIS Y EXÁMENES, MÁS QUE EN CUALQUIER OTRO NIVEL UNA AUSENCIA O INCAPACITACIÓN POR ENFERMEDAD ES NOTABLE, LAS ACTIVIDADES QUE SON DESARROLLADAS POR ESTOS PUESTOS, SON DE VITAL IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA Y SU INCUMPLIMIENTO, POR UNA FALTA DE PREVISIÓN, ACARREARÍA CONSIGO PROBLEMAS GRAVES.

EN LA MISMA EMPRESA "A" VEMOS CON PREVENCIÓN EL QUE EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL PUEDA DISCUTIR LAS POSIBILIDADES, CON AUTORIDAD PARA EMITIR UNA OPINIÓN DESFAVORABLE, DEL SOLICITANTE, SUPUESTO QUE ESTE OCUPARÁ UN PUESTO EN UN NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR A AQUEL DONDE EL

SE ENCUENTRA. ESTO ES INADECUADO AÚN Y CUANDO L O S --
"RECORDS" DE TRABAJO DEL CANDIDATO A EJECUTIVO OBREN EN EL
DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

EN CUANTO A LA EMPRESA "B" CREEMOS UN TANTO SU--
PERFICIAL E INFORMAL EL CÓMPUTO DE LOS "RECORDS" DE TRABA--
JO, O JUICIO REFERENTE AL DESARROLLO EN EL TRABAJO OBSERVA--
DO POR EL CANDIDATO AL PUESTO EJECUTIVO, LA INEXISTENCIA --
DE UNA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS PERIÓDICA PUEDE PROPICIAR --
EL QUE EL CANDIDATO QUE OCUPE LA VACANTE NO SEA EL QUE MÁS
MERECEMIENTOS TENGA PARA HACERLO. ESTO PODRÍA PROPICIAR --
EL INCREMENTO DE INACTIVIDAD EN LOS PROGRAMAS DE ENTRENA--
MIENTO A ALTOS EJECUTIVOS YA QUE LLEVARÍA AL TEMOR DE LOS
NIVELES MÁS ALTOS DE CAPACITAR NIVELES INFERIORES.

POR LO DEMÁS, EN AMBAS EMPRESAS GENERALMENTE SE
SIGUE LA POLÍTICA DE ATRAER, PARA CUBRIR VACANTES EN EL --
MÁS ENCUMBRADO NIVEL EJECUTIVO, A PERSONAL DE OTRAS EMPRE--
SAS DEL RAMO. LAS DESVENTAJAS LAS HEMOS MENCIONADO EN LC.
COMENTARIOS DEL CAPÍTULO II DE ESTA TESIS, SIN EMBARGO NO
QUEREMOS PASAR POR ALTO EL DETERMINAR QUE EN NUESTRA OPI--
NIÓN ESTA FALLA ES REFLEJA DE OTRA MÁS GRAVE AÚN, LA CUAL --
ES LA FALTA DE PROGRAMAS FORMALES Y PERIÓDICOS DE CAPACITA--
CIÓN A EJECUTIVOS.

CAPITULO V

RECOMENDACIONES

SON NUESTRAS INTENCIONES EN ESTE ÚLTIMO CAPÍTULO, EL REALIZAR UNA SERIE DE RECOMENDACIONES QUE A NUESTRO CRITERIO PODRÍA AYUDAR EL LOGRO DE UNA MÁS EFICIENTE SELECCIÓN DE PERSONAL EN AMBAS EMPRESAS.

NUESTRAS OBSERVACIONES TENDRÁN UN CARÁCTER EMINENTEMENTE TEÓRICO, TRATANDO, OBVIAMENTE, DE SUJETARNOS A LAS CIRCUNSTANCIAS ESPECIALES QUE RIGEN A CADA EMPRESA, Y LAS CUALES, AÚN CUANDO SUPERFICIALMENTE, PUDIMOS NOTAR.

EN PRINCIPIO, TRATAREMOS DE CREAR UN PLAN COMPLETO DE MEJORAS A LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECTIVO ENUNCIÁNDOLOS DE UNA MANERA ORDENADA.

LA NECESIDAD EN AMBAS EMPRESAS DE UN ANÁLISIS DE PUESTOS REALIZADO EN FORMA COMPLETA, LA ENCONTRAMOS INNEGABLE. HACEMOS ESTA OBSERVACIÓN BASÁNDONOS, POR NO MENCIONAR OTRAS, EN LAS BASES QUE PROPORCIONAN TANTO EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO COMO EL DE SELECCIÓN. EN EL PRIMERO TANTO EN CUANTO AL RECLUTAMIENTO EN FUENTES INTERNAS Y DEBIDO A QUE SE DEBE DE CONSIDERAR QUE EXISTEN PUESTOS QUE PREPARAN A OTROS Y SE DEBE DE DETERMINAR SI EXISTE UN SEÑALAMIENTO DE LIMITACIÓN ENTRE UN ESCALAFÓN Y OTRO O POR

EL CONTRARIO LA RELACIÓN DE LAS FUNCIONES PROPICIA LA PROMOCIÓN O ASCENSOS, TODO ESTO SOLO LO PODRÍAMOS DETERMINAR CON CLARIDAD Y PRECISIÓN SI POSEYERAMOS UNA DESCRIPCIÓN DE TALLADA DE LAS FUNCIONES DETERMINADAS PARA CADA PUESTO. -- COMO EN CUANTO AL RECLUTAMIENTO EN FUENTES EXTERNAS, DEBIDO A LA NECESIDAD DE ESPECIFICAR CON CLARIDAD LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEBE POSEER AQUELLA PERSONA A LA CUAL ANDAMOS BUSCANDO. DEBEMOS DE VER AQUÍ LA CONVENIENCIA DEL USO DE ESTE SISTEMA EN RELACIÓN AL SINDICATO, CONSIDERADO ESTE COMO FUENTE EXTERNA, MIENTRAS MÁS AMBIGÜEDAD, VAGUEDAD O INSUFICIENCIA PRESENTEN LOS ELEMENTOS QUE CONSTITUYEN UN CONTRATO EN LA PARTE RELATIVA AL TRABAJO QUE DESEMPEÑA CADA PUESTO, MAYOR LUGAR SE DARÁ A UNA DIVERSIDAD DE OPINIONES O INTERPRETACIONES, OCACIONANDO CON ELLO MUCHOS DE ESOS -- CONFLICTOS MENORES, CASI COTIDIANOS, QUE BULLEN EN LA EM--PRESA, TODO ESTO ES TAMBIÉN VÁLIDO PARA LA RELACIÓN CONTRACTUAL ENTRE SINDICATO Y EMPRESA.

EN LO QUE RESPECTA A LA SELECCIÓN, SE DEBE DE -- CONSIDERAR EL QUE EL SELECCIONADOR DEBE DE CONJUGAR DOS ELEMENTOS:

- A.- LAS CARACTERÍSTICAS DEL O LOS CANDIDATOS.
- B.- LOS REQUISITOS DEL PUESTO.

ESTOS ÚLTIMOS DEBEN DE NORMAR NUESTRO PROCESO SE

LECTIVO, PUES DE OTRA MANERA, TODA LA BATERÍA DE PRUEBAS, ENTREVISTAS E INVESTIGACIONES CARECERÍA DE SENTIDO, DE DONDE VEMOS QUE SALTA A LA VISTA OTRA VEZ LA NECESIDAD DE UN ANÁLISIS DE PUESTOS.

EL SIGUIENTE PASO RECOMENDADO ES EL ESTABLECIMIENTO DE UN COMPLETO Y FORMAL PROGRAMA DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS, QUE SERÍA DE AYUDA INAPRECIABLE EN CUANTO A LOS PROGRAMAS DE PROMOCIONES Y ASCENSOS, EN CUANTO A LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO EN LA TOTALIDAD DE LOS NIVELES ORGANIZACIONALES Y ADEMÁS EN EL PERÍODO DE PRUEBA QUE SE REALIZA AL PERSONAL DE OFICINA. CREEMOS APROPIADO EL SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS POR ESCALAS DISCONTINUAS POR LAS VENTAJAS ANOTADAS EN LA PARTE REFERENTE A ESTE PROBLEMA EN EL CAPÍTULO II DE ESTA TESIS.

ES DE HACER NOTAR EL QUE UN PROBLEMA AL CUAL PODRÍA CONducIR LA CARENCIA DE UN SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS ES EL TEMOR DE LOS ALTOS NIVELES JERÁRQUICOS A CAPACITAR NIVELES INFERIORES, LO CUAL PODRÍA FAVORECER LA IMPLANTACIÓN DE POLÍTICAS NEGATIVAS DE RECLUTAMIENTO AL LLEGAR A UNA SITUACIÓN EN LA QUE FUERA NECESARIO BUSCAR EN EMPRESAS DEL RAMO PRINCIPALMENTE, PARA PROVEERSE DE MATERIAL HUMANO QUE CUBRA PUESTOS DE ALTOS EJECUTIVOS O DE EJECUTIVOS MEDIOS.

RELACIONADO CON LO ANTERIOR, TENEMOS LA FALTA DE

PROGRAMAS COMPLETOS Y FORMALS DE ENTRENAMIENTO PARA EJECUTIVOS, LO CUAL NOS IMPIDE TRANSLADAR AL FUTURO EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO PARA ESE PERSONAL. EL ENTRENAMIENTO EXISTENTE HASTA AHORA NO ES DEFICIENTE UNICAMENTE QUE ADOLECE DE VICIOS TALES COMO LAS FALTAS DE PERIODICIDAD Y FORMALIDAD, EXISTEN MÁS DE MEDIA DOCENA DE MÉTODOS MEDIANTE LOS CUALES SE PUEDE LLEVAR A CABO ESTE ENTRENAMIENTO Y QUE SON LOS MENCIONADOS EN EL CAPÍTULO II, TODOS ELLOS DEBEN DE SER PROGRAMADOS Y APLICADOS, YA QUE CADA UNO DE ELLOS CAPACITA DE UNA MANERA DISTINTA FAMILIARIZANDO AL ENTRENADO EN DIVERSAS PRÁCTICAS QUE LE SERÁN DE UTILIDAD, NO ES LO MISMO EL QUE SE PROPORCIONE ENTRENAMIENTO UNICAMENTE CON BASE EN CONFERENCIAS, A QUE SE HAGA MEDIANTE ESTAS Y A TRAVÉS, ADEMÁS, DE SESIONES PANNEL, MÉTODO DE CASOS, ETC.

REFIRIÉNDONOS A LA UTILIZACIÓN DE LAS FUENTES EXTERNAS EN EL RECLUTAMIENTO RECOMENDAMOS EL DISCUTIR, PREFERENTEMENTE, DENTRO DE LAS JUNTAS LLEVADAS A CABO CON MOTIVO DE REVISIÓN DE CONTRATO, EL QUE ESTE LLEVE A CABO UN REGISTRO COMPLETO DE LAS CAPACIDADES Y CONDICIONES DE SUS AGREMIADOS, DETERMINANDO EXACTAMENTE DICHAS CARACTERÍSTICAS, CON EL OBJETO DE QUE EL MISMO SINDICATO SE VEA FORZADO A PROPORCIONAR A LA EMPRESA, RAPIDAMENTE, LA MANO DE OBRA QUE ESTA LE SOLICITE A FIN DE LLENAR VACANTES. AL REFERIRNOS A QUE EL SINDICATO SERÁ FORZADO A ESTO, LO HACEMOS PENSANDO EN QUE SI RECIBE LAS REQUISICIONES EN LAS QUE SE PROPOR

CIONAN TODAS LAS CARACTERÍSTICAS QUE NECESARIAMENTE DEBE POSEER QUIEN CUBRA LA VACANTE, Y A SU VEZ ESTÁ EN POSICIÓN DE CONOCER TODAS LAS QUE POSEEN SUS AGREMIADOS, OPTARÁ -- POR ENVIAR A LA EMPRESA AQUELLOS CANDIDATOS QUE MÁS SE -- ADAPTEN A LAS NECESIDADES EXIGIDAS POR EL PUESTO HACIENDO EN ALGUNAS OCASIONES SALVEDADES RESPECTO A LA APLICACIÓN -- DEL "ESCALAFÓN CIEGO".

OTRA FUENTE EXTERNA QUE PUDIERA APROVECHARSE DE UNA MANERA MÁS COMPLETA ES LA QUE COMPRENDE A ESCUELAS, -- UNIVERSIDADES Y TECNOLÓGICOS. PUDIERA ESBOZARSE UN PLAN -- EN EL QUE SE DETERMINARÍA UNA ESCUELA COMERCIAL, A LA QUE MEDIANTE UNA SUBVENCIÓN O APOYO ECONÓMICO, SE CONVENCIERA DE UNA PARTICIPACIÓN ACTIVA CON AMBAS EMPRESAS, CONSISTENTE ESTA, EN ADOPTAR, DENTRO DE UN PLANO LÓGICO Y NORMAL, -- INCLUIDOS EN SUS PLANES DE ESTUDIO EL CONOCIMIENTO DE CIERTOS DE NUESTROS MÉTODOS DE TRABAJO, ESTO SERÍA DE GRAN UTILIDAD SOBRE TODO PARA EL CASO DE PERSONAL DE OFICINA NO -- SINDICALIZADO.

REFIRIÉNDONOS A LOS PASOS DEL PROCESO SELECTIVO DENOMINADOS COMO ENTREVISTA PRELIMINAR Y SOLICITUD, CREEMOS NECESARIO RECOMENDAR EL QUE SE CORRIJA EL ORDEN DE APLICACIÓN EN QUE SE LLEVAN A CABO. EN AMBAS EMPRESAS EL -- CANDIDATO LLENA PRIMERO SU SOLICITUD Y LUEGO PASA A SER ENTREVISTADO, LAS FALLAS DE ESTE PROCEDIMIENTO YA LAS HICIMOS

NOTAR EN EL CAPÍTULO ANTERIOR, POR LO TANTO Y TOMANDO COMO BASE ESAS MISMAS FALLAS PENSAMOS EL ORDENAR ESOS PASOS DE UNA MANERA MÁS LÓGICA, O SEA, REALIZAR PRIMERO LA ENTREVISTA PRELIMINAR Y POSTERIORMENTE LA SOLICITUD, NO EXISTIENDO INCONVENIENTE DESDE LUEGO PARA REALIZAR OTRA ENTREVISTA -- MÁS TOMANDO COMO BASE YA LA SOLICITUD, MEDIANTE ESTO EVITÁAMOS EL OBTENER SOLICITUDES SIN NINGÚN VALOR. LO IDEAL SERÍA UN PLAN QUE COMBINARA LA ENTREVISTA PRELIMINAR Y LA COBERTURA DE LA SOLICITUD.

EN CUANTO A LAS PRUEBAS DE EMPLEO SERÍA CONVENIENTE, PARA LA EMPRESA "A", EL DETERMINAR QUE SE CONVENGA PARA CADA PUESTO DE OFICINA Y ADMINISTRATIVO EN UNA SERIE DE EXÁMENES PREVIAMENTE PROBADOS EN CUANTO A SU CAPACIDAD PARA DAR A CONOCER LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES EXIGIDOS POR LAS NECESIDADES DEL PUESTO, SU CONTROL Y APLICACIÓN -- PUEDE SER MANTENIDA EN EL ESTADO ACTUAL LO IMPORTANTE ES -- SU FORMALIZACIÓN.

COMO RESUMEN, ESTANDARIZACIÓN DE LAS PRUEBAS DE EMPLEO TANTO EN SU FORMATO COMO EN SU APLICACIÓN.

UN PUNTO IMPORTANTE QUE DEBE SER TRATADO AQUÍ ES EL REFERENTE A LA RECOMENDACIÓN, PARA AMBAS EMPRESAS, DE -- QUE SE ESTABLEZCA UN PLAN A FIN DE CORREGIR LA FALLA DE QUE ADOLECEN LAS ENTREVISTAS, YA SEA EN SU FASE PRELIMINAR COMO EN LA FORMAL. DEBIDO QUIZÁS A QUE AMBOS TIPOS DE ENTRE

VISTAS SE REALIZAN EN FORMA NO DIRIGIDA SE CAE EN EL VICIO DE HACERLAS INEFICACES A COSTA DE NO PERSEGUIR EL OBJETIVO PRIMORDIAL CONSISTENTE EN DETERMINAR LA RELACIÓN PERSONA-PUESTO, DEBE DE REALIZARSE ESTAS ENTREVISTAS BUSCANDO EL QUE, A TRAVÉS DE UNA CHARLA INFORMAL SE LLEGUEN INDIRECTAMENTE A CONOCER FACTORES QUE NOS PERMITAN ESTABLECER SI -- ESA RELACIÓN EXISTE O NO, SE DEBE HACER NOTAR A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE REALIZAN ENTREVISTAS, QUE INCLUSIVE LAS DE TIPO NO DIRIGIDO SE PUEDEN PLANEAR DE ANTEMANO A FIN DE NO CAER EN CHARLAS IMPRODUCTIVAS.

PERSIGUIENDO EL OBJETIVO CONSISTENTE EN UNA REDUCCIÓN DE LOS COSTOS DE SELECCIÓN, RECOMENDAMOS A AMBAS EMPRESAS, EL QUE SU ENCUESTA SOCIO-ECONÓMICA LA REALICEN MEDIANTE PERSONAL ENTRENADO, DEPENDIENTE DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, NO ES NECESARIO QUE LA REALICEN TRABAJADORES SOCIALES YA QUE LA MISMA EFECTIVIDAD PUEDE LOGRARSE CON EL RECURSO HUMANO ENTRENADO, LA REDUCCIÓN DE LOS COSTOS PODRÍA AMPLIAR EL CAMPO DE LA APLICACIÓN DE ESTA ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LOS CASOS QUE SE CREAN PERTINENTES.

EL SEGUIR EL PROCEDIMIENTO DE UNA SELECCIÓN FINAL POR EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR A LA VACANTE, AL CUAL SE LE PROPORCIONEN TODOS LOS DATOS RECABADOS A TRAVÉS DE LAS DISTINTAS FASES DEL PROCESO SELECTIVO, DE UN GRUPO DE CANDIDA

TOS CONSIDERADOS COMO DESEABLES POR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, PERMITIENDO ASÍ A DICHO JEFE UNA VISIÓN INSTANTÁNEA INDIVIDUAL Y COMPLETA DE TODOS LOS COMPONENTES DE ESE GRUPO, ENTRAÑA VENTAJAS SUMAMENTE DESEABLES, LO CUAL NOS IMPELE A HACER NOTAR TANTO A LA EMPRESA "A" COMO A LA "B" LA AUSENCIA DEL MISMO, HACIENDO, POR OTRO LADO LA OBSERVACIÓN DE QUE ESTO ES RECOMENDABLE SUPUESTO QUE NADIE MEJOR QUE DICHO JEFE PUEDE JUZGAR SI LOS DATOS DEL CANDIDATO ACUMULADOS A TRAVÉS DEL PROCESO SELECTIVO LE PERMITEN DETERMINAR ENTRE EL Y LA VACANTE UNA COMPLETA O INCOMPLETA RELACIÓN PERSONA-PUESTO.

EN LO QUE CABE AL EXAMEN MÉDICO, RECOMENDAMOS A LA EMPRESA "A" Y CON EL FIN DE EVITAR EN LO POSIBLE COSTOS IMPRODUCTIVOS EL QUE ESPERE EL RESULTADO DEL EXAMEN MÉDICO PARA ENVIAR AL CANDIDATO A REALIZARSE EL EXAMEN PSICOTÉCNICO.

OBSERVANDO LA NECESIDAD EN AMBAS EMPRESAS DE UNA BATERÍA DE PRUEBAS DE RESULTADO CONFIABLE DE APLICACIÓN E INTERPRETACIÓN RÁPIDA Y SENCILLA Y POR LO TANTO DE COSTO NO MUY ELEVADO, NOS ATREVEMOS A PROPONER UNA SERIE DE PRUEBAS QUE REÚNEN DICHAS CARACTERÍSTICAS, YA QUE PUEDEN SER APLICADAS POR PERSONAL QUE NO NECESARIAMENTE DEBE TENER ESTUDIOS PSICOLÓGICOS, SINO SOLO UN BUEN ENTRENAMIENTO EN DICHA TAREA, SU INTERPRETACIÓN LA PUEDE REALIZAR ESE MISMO -

PERSONAL YA QUE VIENE DADA POR MACHOTES.

ESTAS PRUEBAS SON:

- 1.- PRUEBA DE INTELIGENCIA, EJ^a PRUEBA DE DOMINÓ
- 2.- PRUEBAS DE APTITUD NUMÉRICA.
- 3.- PRUEBA DE APTITUD PARA TRABAJOS DE OFICINA.

SUGERIRÍAMOS A LA EMPRESA "A" LA APLICACIÓN DE EXÁMENES MÉDICOS EN SU PERSONAL EJECUTIVO COMO FASE NECESARIA Y OBLIGATORIA EN SU PROCESO DE SELECCIÓN A FIN DE EVITARSE ULTERIORES PROBLEMAS QUE YA FUERON MENCIONADOS EN EL CAPÍTULO ANTERIOR.

LA DISCUSIÓN DE LA POSIBILIDAD DE LOS CANDIDATOS A PUESTOS EJECUTIVOS DE LLENAR O NO LAS NECESIDADES DEL PUESTO EN LA EMPRESA "A", DEBEN DE SER DELEGADAS EN UN NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR AL QUE OCUPA EL JEFE DE PERSONAL, SU INTERVENCIÓN DEBERÁ LIMITARSE A LA APORTACIÓN DE DATOS QUE LE SOLICITE EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR DE LA VACANTE.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- "LOS TESTS". BELA SZÉKELEY.
EDITORIAL KAPELUSZ Y CÍA. B. AIRES 1948.
- 2.- "MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES".
DALE YODER. DÍA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A.
MÉXICO 1960.
- 3.- "LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL"
PIGORS PAUL Y MYERS CH.
CÍA ED. CONTINENTAL, S.A. MÉXICO 1960
- 4.- "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, TÉCNICAS Y PRÁCTICAS"
WURTZEL HERBERT. ED. E.M.A.N. MÉXICO 1959.
- 5.- "PSICOLOGÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA"
BAUMGARTEN F. ED. LABOR. BARCELONA 1959.
- 6.- "VALORACIÓN DE TAREAS".
PATTON JOHN A. ED. RIALP. MADRID 1961.
- 7.- "JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY".
(HALO, VALID AND INVALID) BIRMINGHAM, S.A.
PÁG. 221-228. 1939.
- 8.- "RATING EMPLOYEE AND SUPERVISORY PERFORMANCE"
DOOHER JOSEPH AND MARQUIS VIVIENE.
A.M.A. NEW YORK, N.Y. 1954.

- 9.- "LEY FEDERAL DEL TRABAJO REFORMADA Y ADICIONADA",
U.A. TRUEBA. EDITORIAL PORRÚA, S.A.
MÉXICO, D.F. 1963.
- 10.- "EFFECTIVE PERSONNEL SELECTION PROCEDURES".
STONE AND KENDALL. PRENTICE HALL INC.
- 11.- "THE EMPLOYEMENT INTERVIEW IN INDUSTRY"
MC GRAW-HILL BOOK CO. NEW YORK, N.Y. 1952.
- 12.- "LA SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL"
ELVIRA REA ESPINOZA. TESIS PROFESIONAL.
- 13.- "LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS".
AGUSTÍN REYES PONCE. CUADERNO NO. 17 DEPTO.
REL. IND. I.T.E.S.M., MONTERREY, N.L.
- 14.- "LAS PSICOPRUEBAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL. ENSAYO
DE APLICACIÓN EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL BANCARIO".
ANGEL ROBINSON BOURS. TESIS PROFESIONAL.
- 15.- "ESTRUCTURACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN PARA
VENEDORES DE CERVEZA EN MÉXICO".
FERNANDO BORREGUERO A. TESIS PROFESIONAL.

