

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



SELECCION DE PERSONAL EN LAS INSTITUCIONES BANCARIAS

Seminario de Investigación Administrativa

QUE EN OPCION AL GRADO DE;
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

FELIPE RAFAEL AGUILAR MURGUIA

DIRECTOR DE SEMINARIO: LIC. RAFAEL HERNANDEZ V.

MEXICO, D. F.

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION

I. SELECCION DE PERSONAL

Antecedentes Históricos.....	2
Selección de Personal.....	4
Proceso de Selección.....	8

II. LA ENTREVISTA

Qué es la Entrevista.....	14
Atmósfera de la Entrevista.....	15
Condiciones que deben prevalecer en la Entrevista.....	18
La Entrevista en la Selección.....	26
La Entrevista como método de Evaluación.....	30
Técnicas para manejar la Entrevista.....	33
- Técnica del Eco.....	33
- Técnica del Silencio.....	33
- Técnica de Confrontación.....	34
- Técnica del Uso del Agrado.....	35

III. PROCESO DE SELECCION.....37

Sección de Reclutamiento.....	40
Inicio del Proceso.....	43
- Entrevista Inicial.....	48
- Sección de Evaluación.....	49
- Entrevista Profunda.....	50
- Investigación Socio-Económica y Laboral.....	52
- Examen Médico.....	58

- Reserva y Contratación.....	66
IV. SELECCION INTERNA.....	73
Promoción.....	73
Reubicación.....	74
Como analizar a los candidatos para ascensos.....	75
CONCLUSIONES.....	77
BIBLIOGRAFIA.....	78

I N T R O D U C C I O N

En la Administración de Empresas, tanto en su estudio como en su práctica tienen como base las relaciones interpersonales.

Ser o Convertirse en un experto de las relaciones interpersonales significa una meta difícil. Lógicamente para tratar de ser un experto en esta rama es necesario tener conocimientos Psicológicos, Sociológicos, etc.

Una de las áreas que mas frecuentemente involucran a las relaciones interpersonales es la relativa con selección de personal.

Dentro del conjunto de procedimientos que componen el proceso de selección se encuentra uno en especial que es la Entrevista.

La Entrevista es un recurso que utilizan la mayoría de los psicólogos y psiquiatras en sus tratamientos terapeuticos para con sus pacientes. Todos los estudios que se ha realizado en esta materia y aplicados a la entrevista de selección han sido de gran interés y completamente satisfactorios.

La conducta humana siempre ha sido de gran interés, y eso por medio de la entrevista de selección, que podemos ayudar al individuo, a obtener un empleo, ya sea en la empresa en que trabajamos o en su caso orientarlo hacia otra empresa adecuada al individuo; aunque podamos influir en su fracaso al no saber llenar la entrevista correctamente.

En la práctica, en muchas ocasiones la entrevista de selección, no es tomada en cuenta y se realiza con muy poco cuidado y preparación, por lo que muchas veces la selección resulta incorrecta. El siguiente estudio pretende demostrar de cuanta utilidad son la entrevista y la selección de personal a si como la Selección Interna.

Capítulo I

Selección de Personal

Antecedentes Históricos

El hombre desde tiempos remotos, poseé dentro de su naturaleza la característica de seleccionar. Desde tiempos prehistóricos el hombre seleccionaba con quién convivir escogiendo pareja y tribu. Es propio de su naturaleza el seleccionar. Dentro de su mundo siempre tiene preferencias, distinciones y gustos. Con los demás hombres y con las cosas; vemos como el hombre escoge su fé a seguir, elige a las personas con las que puede desenvolverse mejor y por último, escoge que cosas prefiere tener.

Esta característica de seleccionar anherente al ser humano, ha hecho que a lo largo de la historia se suciten hechos trascendentes como sería la depuración racial de los Espartanos, la preferencia de los esclavos de color para trabajos rudos, etc. Esta libertad, que poseé el hombre de escoger, hace que él mismo se diferencie de los demás. Recordando a Sigmund Freud y su teoría sobre el desarrollo de la persona, podemos decir que el niño comienza su desarrollo a partir del momento en que se da cuenta de que él es distinto a su madre y a todo lo que lo rodea. A medida que empieza a tener sus preferencias, empieza a seleccionar y a crecer. Teniendo en cuenta que seleccionar es propio del hombre podremos entonces, empezar a introducir este principio de selección dentro de la organización.

La selección empezó a fomentarse desde la Edad Media, cuando las asociaciones gremiales, escogían con mucho detalle las personas que podían entrar a sus gremio. Después de haber logrado entrar al gremio se mantenían de aprendices --

una temporada hasta llegar a oficiales. Dentro de los oficiales escojían, por habilidad, antigüedad y herencia a los maestros. Así la selección de personal para fines productivos se empezó a desarrollar.

Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas, la selección de personal la realizaba el supervisor; basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa todavía en muchas organizaciones. Sin embargo es necesario recordar que muchos recursos humanos, (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, etc.) no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por expertos en la rama.

Como podemos ver, la técnica dentro de la selección era necesaria para lograr que la misma fuera menos subjetiva y más refinada. Esta tecnificación se logró hasta principios de este siglo. Es la primera Guerra Mundial la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas; valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto de estudio al hombre.

Es vital para la empresa los recursos materiales, los recursos técnicos y los recursos humanos; ya que, sin éstos, la empresa no podría subsistir. Los tres recursos antes mencionados son de igual importancia. Lo que tenemos que tomar en cuenta, es que tanto los recursos materiales como los recursos técnicos son relativamente costantes; a diferencia de los recursos humanos que son variables. Por lo tanto, para que los recursos humanos funcionen correctamente dentro de la empresa es necesario aplicar una ciencia humana. Douglas Mc Gregor lo plantea en su libro Mando y Motivación. Aquí Mc Gregor nos habla de la necesidad de hacer un estudio de la--

conducta humana, para poder manejar y trabajar con la gente. Si conocemos esta ciencia humana podremos dominar las distintas áreas, en que se involucran los recursos humanos, como--serían; la motivación, la capacitación, el desarrollo organizacional y por supuesto la selección de personal.

Así se inicia la necesidad de una tecnificación para evaluar los potenciales humanos para el trabajo. La selección de personal y su estudio se han desarrollado hasta nuestros tiempos y seguramente que irán evolucionando día a día.

Muchas empresas, actualmente, no han aplicado la selección de personal como un verdadero sistema; por ello, es vital destacar la importancia del mismo.

Selección de Personal

Si pudieramos recopilar varias definiciones de los distintos autores sobre lo que es selección de personal; nos damos cuenta de que todas ellas las podemos resumir en una sola: la selección de personal es un conjunto de procedimientos que nos llevan a un proceso determinado para lograr encontrar el hombre idóneo que cubra el puesto adecuado, a un costo razonable.

Dentro de la selección de personal, encontramos los siguientes elementos: empresa, organización o institución; --puesto, aspirante, y seleccionador o proceso de selección. Elementos que se deberán tomar en cuenta para lograr una selección correcta.

Empresa, organización o institución:

Es necesario conocer las políticas y la filosofía de la organización para saber, que gente se adecúa a la misma. Analizar las necesidades de la compañía y conocer perfectamente cuales son los objetivos de la organización, de los distintos departamentos de las secciones. Debemos de hacer también, un análisis de las necesidades futuras y presentes de la em--

presa. Ya que, una persona puede servirnos para un puesto sólo determinado tiempo y nulificar su acción en pocos meses. De talle, que el Licenciado en Administración de Empresas no deberá pasar por alto. Tenemos que tomar en cuenta, que cantidad puede la compañía determinar o disponer para gastos de selección, tratando de que éstos no sean muy elevados, pero suficientes para elaborar un proceso de selección razonable en relación al tamaño y posibilidades de la empresa.

El puesto:

El puesto es, precisamente, lo que tratamos de cubrir,-- por lo que tenemos que analizarlo para saber que características debe de tener el aspirante. Es frecuente, que se tome sólo en cuenta al puesto y se olvide de la organización; situación que nos puede llevar a muchos errores, ya que, los--- puestos varían según todos los elementos de la organización-- que anteriormente mencioné y que posteriormente se irán aclarando.

El aspirante:

El aspirante deberá ser idóneo. Esta frase es parte de la definición de selección de personal. Tenemos, no sólo que tomar en cuenta que el aspirante sea idóneo, sino que también--- debemos conocer lo que nuestra compañía puede ofrecerle al individuo. El hombre dentro de su puesto deberá desempeñar su trabajo de tal modo que le permita su realización, el desarrollo de sus potenciales y habilidades, a manera que se sienta satisfecho de sí mismo; se sienta motivado y contento en el puesto en el que se le colocó.

El seleccionador:

Este elemento lo compondrían; el proceso mismo de selección y el conjunto de individuos encargados del proceso. Las personas que se dediquen a esta labor deberán de tener una--- capacitación previa y una base teórica del comportamiento humano y de la organización a la que pertenece. El seleccionador necesitará tomar en cuenta los siguientes elementos:

Que nivel va a seleccionar, ya sea ejecutivos, empleados y obreros.

Los requisitos que exige cada puesto para su desarrollo eficiente.

Las probabilidades de desarrollo y promoción que pueden ofrecerse a los candidatos.

Las políticas y limitaciones contractuales.

Las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo.

La cantidad de candidatos que queremos colocar.

Saber si se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles, etc.

Así podría continuar enunciando elementos que el seleccionador deberá de concientizar para lograr el éxito de su labor a lo largo de su desempeño.

Después de haber analizado los principales elementos de la selección de personal, me gustaría introducir un poco la filosofía ética a la selección misma. Si tratamos de encontrar las bases éticas y humanas para lograr una selección de personal justa, nos tenemos que enfrentar a muchas situaciones como serían: la dificultad de rechazar a un candidato necesitado, darle a conocer al candidato que sus habilidades no son habilidades suficientes para sus aspiraciones, etc.

Estos problemas que nos encontramos frecuentemente en cualquier selección se vuelven más delicados cuando se trata con el elemento humano. El seleccionador deberá de resolver estos problemas objetivamente, tratando de no atacar, de ninguna manera, la dignidad del hombre. Para ello, se establecieron las bases o principios de la selección de personal; en los que, el encargado de la selección deberá moverse. Los principios son los siguientes:

Colocación:

Este principio se encierra en la misma selección. Colocar al hombre idóneo al puesto adecuado. Vemos que sería po-

co ético colocar a un hombre con gran potencial en un puesto de poco desarrollo. Evidentemente, este hombre se frustraría y sería responsabilidad directa de la persona que no lo supo colocar. Además, ésto traería una consecuencia negativa para la compañía, en la que estuvieramos prestando nuestros servicios.

Con este ejemplo, queda claro el principio de colocación su importancia y por lo tanto la necesidad de hacer conciencia del mismo.

Dentro de este principio, es básico recordar que los empleados sujetos a promociones o cambios son los que por justicia deberán ser tomados en cuenta primero que la gente del exterior de la empresa. Esto se hará en base a su esfuerzo, capacidad, antigüedad, etc.

Orientación:

Este principio se encierra básicamente en un problema nacional. México es un país que sufre grandes problemas sociales como el desempleo y el subempleo; consecuencias de los baches económicos por los que atraviesa el país, como la inflación, las continuas devaluaciones, etc. Por esta razón el principio de orientación es de vital importancia.

Puede suceder que nos llegue un candidato bastante bueno, pero que por la naturaleza de nuestra compañía no podamos contratarlo. Es lógico pensar que una orientación del candidato a otra compañía que si lo necesita y lo pueda emplear beneficiará a nuestro país. No hay que olvidar que el Licenciado en Administración de Empresas siempre deberá tener presente la idea del bien común a lo largo del ejercicio de su profesión. Idea, que particularmente en este caso de principio de orientación se hace práctica.

Por lo tanto, es ético y moral darle una orientación al candidato sea cual sea la razón de su rechazo a cambio de la pérdida de su tiempo que nos otorgó al participar en un proceso de selección.

En la actualidad este principio se olvida dejando a la persona intrigada, insatisfecha y hasta enojada; proporcionándole una mala imágen de la compañía, que seguramente difundirá entre sus conocidos.

Etica Profesional:

Este principio es un resúmen de los dos anteriores. Se debe ser ético al colocar a la persona buscando el bien de la misma y de la compañía. Se debe ser ético orientando al candidato en bien de ese individuo, de la imágen de la compañía y del bien de toda la nación.

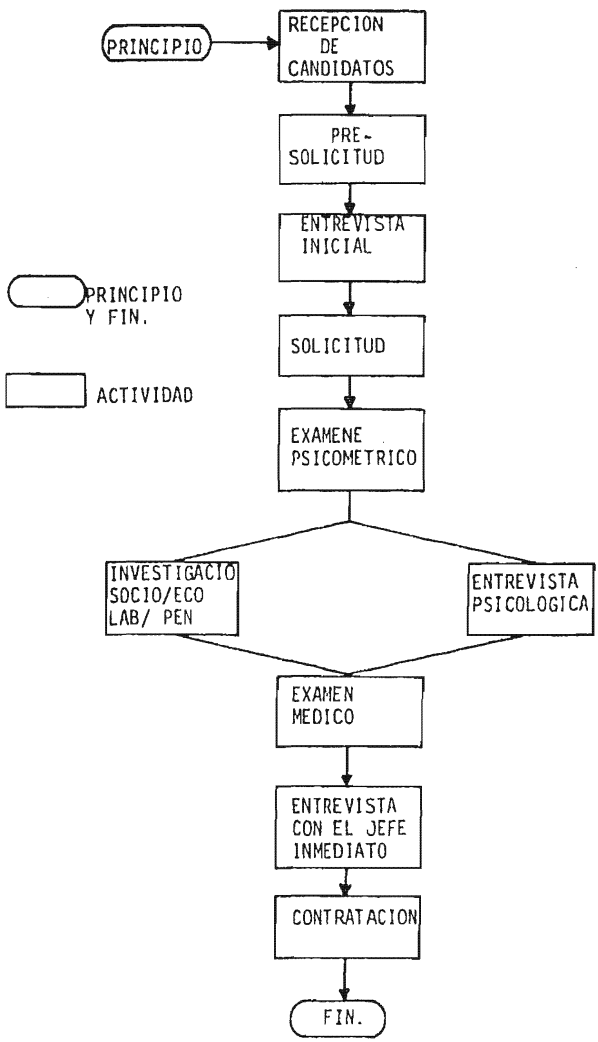
Este principio de ética profesional es el que nos va a mover a lo largo del ejercicio de nuestra carrera a logra el bien común y la justicia social, a través de la ayuda a nuestros semejantes.

El Proceso de Selección

El proceso de selección es el conjunto de procedimientos que nos van a llevar a escoger a la persona adecuada o idónea al puesto adecuado.

Este proceso de selección reúne todos los pasos, estrategias tácticas y técnicas a seguir para lograr el éxito del mismo. Es de importancia, hacer notar ésto ya que, muchas empresas tienen un proceso de selección, pero no poseen todos los elementos antes mencionados, para que sea un proceso de selección que de resultados.

El proceso de selección lo podemos encerrar en el siguiente diagrama:



Vacante:

La palabra vacante, como su nombre lo indica, significa vacío. Aquí, es dónde se inicia el proceso de selección. El puesto x está vacío, es decir, no hay una persona que desempeñe dicho puesto.

El puesto existe, pero no tenemos a la persona que lo pueda desempeñar. La vacante se forma de dos elementos:

La existencia de un puesto determinado.

La inexistencia de la persona que lo desempeñe.

Hoja de Requisición:

La hoja de requisición es el papel que contiene los datos, tanto del puesto vacante, como los de la persona que podría desempeñarlo. Esta hoja generalmente es llenada por el jefe que tiene dentro de su departamento la vacante. Posteriormente, la requisición deberá ser enviada al departamento de selección o personas encargadas de la selección de personal en la compañía.

La hoja de requisición deberá contener los requisitos de la persona que se necesita y lo que se le puede ofrecer a la misma. Teniendo en cuenta todos estos datos, el seleccionador podrá empezar a darse una idea de la persona que debe buscar. Desde la requisición empieza la primera etapa de nuestro proceso de selección que llamaré etapa de búsqueda.

Para que el seleccionador se informe de la gente que necesita cada departamento, se recomienda que la hoja de requisición contenga los siguientes datos. Subrayo, se recomienda, ya que, depende de la naturaleza y necesidades de la compañía los datos indicados para la hoja de requisición.

A continuación propongo una hoja de requisición a utilizar:

REQUISICION DE PERSONAL
(EMPLEADOS)

FECHA		
DIA	MES	AÑO

DE	OFICINA SOLICITANTE	A
----	---------------------	---

<input type="checkbox"/> VACANTE	<input type="checkbox"/> NVA. PLA	PUESTO A CUBRIR	HORARIO	SUELDO	TABULADOR
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES DEL PUESTO (SOLO EN EL CASO DE DEPARTAMENTOS DE LA DIRECCION)					
CARACTERISTICAS PERSONALES QUE SE REQUIERAN EN EL CANDIDATO					
TIPO DE CONTRATO <input type="checkbox"/> TIEMPO INDETERMIN. <input type="checkbox"/> OBRA DETERMINADA <input type="checkbox"/> TIEMPO DETERMINADO					
NOMBRE DE LA PERSONA QUE CAUSA BAJA EN LA EMPRESA					
OFICINA DONDE CAUSA BAJA	SUELDO	TABULADOR	NUM. NOMINA	FECHA BAJA	
DEBERA PRESENTARSE CON					
NOMBRE DEL (A) SELECCIONADO (A) (PARA USO DE LA OFNA. QUE PROPORCIONE LOS CANDIDATOS).				FECHA CONTRAT.	

FIRMA AUTORIZADA

HOJA DE REQUISICION

N° DE REGISTRO

FECHA

PUESTO SOLICITADO

CARACTERISTICAS DE LA PERSONA SOLICITADA:

SEXO: EDAD MINIMA MAXIMA

ESTADO CIVIL:

ESCOLARIDAD

PRIMARIA COMERCIO

SECUNDARIA PROFESIONAL

PREPARATORIA MAESTRIA

INGLES % OTROS IDIOMAS:

EXPERIENCIA

EN

AÑOS

DATOS GENERALES

SUELDO HORARIO A

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR

LUGAR DE RESIDENCIA

MOTIVO DEL PUESTO:

NUEVA CREACION REEMPLAZO

A QUIEN A PARTIR DE

CANDIDATOS VIABLES:

AUTORIZACION

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

FIRMA DEL GERENTE O SUBDIRECTOR

Análisis y Valuación de Puestos:

Para saber que persona buscamos tenemos que conocer el-- puesto que debemos cubrir, para ello recurrimos a toda la in-- formación del puesto que obtendremos en el análisis y la va-- luación de puestos.

A partir del análisis conoceremos todas las característi-- cas del puesto y a partir de la valuación sabremos cuanto po-- demos ofrecerle a la persona que ocupará el puesto.

"Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante-- en una maquinaria, si no se tiene idea de la forma de la re-- facción, ni de sus funciones es imposible llenar el hueco. Si-- guiendo la metáfora, el análisis de puestos y su valuación--- nos dice la forma de la pieza que falta y su valor".

Capítulo II

LA ENTREVISTA

Qué es la Entrevista

En el Pequeño Larousse Ilustrado nos define el término-Entrevista como: "Encuentro concertado entre varias personas para tratar de un asunto".

En el Diccionario Manual e Ilustrado de la Lengua Española nos enuncia una definición específica para el mismo término: "Vista, concurrencia y conferencia de dos o más personas en lugar determinado".

Karl E. Ettinger en el Glosario Administrativo describe al citado término de la siguiente manera:

"Conversación amoldada a ciertos patrones, encaminada a una meta definida distinta a la satisfacción derivada de la conversación misma".

El Lic. Jorge Enrique Orozco en su obra "Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección de Personal" nos hace mención de una definición propia de la entrevista: "Es una conversación que se sostiene con un propósito definido y, como tal, es un asunto de dos vías, un intercambio planeado de expresiones".

En mi opinión puedo decir que por entrevista entiendo:

"Encuentro concertado entre dos o más personas, encaminada a una meta definida, siendo ésta, un intercambio de expresiones e ideas".

La Entrevista en la selección de Personal, es un medio de comunicación oral y escrita, que tiene por objetivo obtener información y detectar necesidades, para obtener como resultado la aceptación o rechazo del solicitante.

Será escrita ya que al solicitante se le otorgará una presolicitud, en la cual anotará sus datos más importantes, como son: Nombre, edad, estado civil, fecha de nacimiento, sexo, nombre de los padres, edad y ocupación de los mismos, así como de la esposa, en el caso de tenerla, datos escolares: si estudia actualmente, qué estudia y horario, así como datos de empleos anteriores.

Al momento de leer la pre-solicitud el entrevistador, existirá la comunicación escrita, analizará ésta, y después se entrevistará en forma personal con el solicitante; creándose así una comunicación, oral.

Atmósfera de la Entrevista

Este es uno de los Principales puntos en el cual se debe tener especial cuidado, puesto que será de vital importancia para que el entrevistado se sienta en un ambiente jovial y agradable y que por lo consiguiente sienta confianza en la charla que sostendrá. Es bien sabido que el entrevistado llegará desconfiado, mostrándose inseguro o agresivo.

A la pregunta del ¿Por qué de esta actitud?, contestaría que casi siempre es motivado por el temor que cada individuo tiene a lo desconocido, siempre se hará presente cuando alguien se enfrenta a algo nuevo, y en ocasiones se presentará también cuando no sepamos qué resultado obtendremos de algo que hagamos.

Para que podamos crear una atmósfera agradable para la entrevista, será condición siempre y cuando que, físicamente, al lugar donde ésta habrá de efectuarse reúna ciertas características. La iluminación natural propiciará un ambiente grato; aunque, podemos alcanzar la misma meta si usamos la luz artificial como complemento o reemplazo de a--

aquella.

Los colores de las paredes o separadores irán acordes con el tipo de luz utilizada; así, se trata de espacios cuya reflexión natural, evitaremos el uso de colores claros cuya reflexión es muy alta y cansa, a la vez que lastima la vista. Actuaremos inversamente si hablamos de espacios donde predomine la luz artificial.

El lugar deberá estar bien ventilado para que el aire viciado no provoque cambios en el ritmo respiratorio de entrevistado y entrevistador. Ello provocaría una menor afluencia de sangre al cerebro quitándonos posibilidades para obtener todo lo que de la entrevista debemos conseguir. Si no podemos estar en un lugar con buena ventilación natural, podemos recurrir a sistemas de ventilación revolvente. De ser posible, --pensaremos inclusive en la instalación de sistemas de control de temperatura que abarquen las áreas de espera donde estarán nuestros probables candidatos, ya que si por cualquier razón--tuviesen que esperar más de lo normal, no llegarán a sentirse tan molestos o incómodos.

Se debe tener especial cuidado con el ruido, ese gran malestar que muchas veces, por existir, no nos permite conducir una entrevista de una manera correcta. Nos causará interrupciones, dando por consiguiente una incorrecta comunicación.

Por último, se deberá contar con buenas sillas para que no exista incomodidad al momento de estar llevando a cabo la entrevista, y más aún, para tener al solicitante en un ambiente agradable, para la realización de ésta.

La Entrevista empieza, en el mismo momento en que el solicitante es recibido por el entrevistador. Este momento es clave, y a la vez estratégico ya que aquí el entrevistador dará la pauta de como quiere que se lleve la entrevista; lo podrá recibir de una manera amable e informal para poder llevar la entrevista de una manera práctica y sencilla.

Este brindará al solicitante seguridad al momento de realizar preguntas en base a su pre-solicitud; además, tendrá-- confianza para expresarnos todo lo que se requiera. Habrá, en ocasiones, la necesidad de crearle una atmósfera contraria;-- una manera formal, reservada, pudiéndose llegar inclusive --- hasta de una manera agresiva. Podría interpretarse ésto como la proyección de una imagen negativa de la empresa, pero será necesario en los casos que así se crea conveniente por la naturaleza del puesto, para poder analizar el comportamiento -- del mismo solicitante ante condiciones adversas. Esta actitud nos será de gran utilidad para verificar si realmente se comportará de una manera segura de sí mismo.

La Atmósfera de la Entrevista la llevará el entrevista-- dor de acuerdo a su criterio, ya sea que tome como bases, el ambiente del futuro lugar de trabajo, trato con público y --- cliente, y del análisis que haya efectuado al observar el comportamiento del solicitante, desde su llegada a la recepción-- y su estancia en la sala de espera.

Condiciones que deben prevalecer en la Entrevista

Para que podamos obtener resultados positivos, debemos-- de tener trazado el camino a seguir, ya que de otra manera no sabremos nunca adónde llegar. Siempre debería ser así, y más-- aún tratándose de una Entrevista, ya que teniendo una canti-- dad tan variable desde el punto de vista características in-- trinsecas individuales por parte de los solicitantes, debemos de saber detectar qué tan útil o no será para la empresa con-- tar con él.

La Entrevista deberá de contar a mi parecer con las si-- guientes condiciones:

Una guía de temas a platicar, administración del tiempo-- o duración, afabilidad y armonía, planeación para finiquitar-- la Entrevista y el registro por último de la misma.

Formular una Guía de temas a platicar

Como mencionaba anteriormente tendremos un caso específi-- co, en cada solicitante, por lo cual tendremos que tratarlo-- individualmente y, de acuerdo con lo que nos haya informado-- en la pre-solicitud, podremos detectar temas de interés más-- no de preguntas específicas, ya que según se vaya dando la -- plática iremos cuestionando sobre estos temas. Si tuviera pre-- guntas concretas podría limitarnos y quizá forzaríamos al so-- licitante sin obtener buenos resultados. Conforme se lleve a-- cabo la entrevista se podrán ir tocando los temas de interés-- para el entrevistador.

Administración del Tiempo o Duración.

Como es bien sabido todo principio debe de tener un fin, pero, referente a una entrevista, ésta ni deberá tener un --- tiempo de duración corto ni tampoco deberá extralimitarse, -- pues con ninguna de las dos variantes llegaremos al objetivo- trazado para detectar información.

En el caso de que el tiempo fuera demasiado corto, caeríamos en un error fundamental que sería no detectar al posible buen solicitante, pues no tendríamos tiempo para obtener datos referentes como pudieran ser: intereses, aptitudes, cualidades y experiencias, dando por consecuencia lógica que el solicitante no cubriría aparentemente el perfil general que la empresa tiene estipulado para su ingreso.

Desde el punto de vista, qué ofrece la empresa al soliciante, no le podríamos mencionar las características de la misma, el futuro puesto a cubrir, el desarrollo dentro de ella, -- y por consiguiente, no sabría el solicitante si aceptarlo o -- no.

En el caso que el entrevistador se extralimitara del tiempo idóneo para llevar a cabo la entrevista, se caería en la -- redundancia de términos, y en la misma se tocarían temas in -- necesarios, dando por consecuencia una tardanza para atender -- a los demás solicitantes.

En algunas obras hacen mención sobre el tiempo que debe ría durar la entrevista. En conclusión, la que dure cinco minutos no obtendrá información completa; en aquellas que duren quince minutos, se hablará más de lo que se debe. Un promedio de diez minutos es tiempo más que suficiente para lograr el -- objetivo.

Afabilidad y Armonía

Desde el momento mismo en que se recibe al solicitante-- para la entrevista, debe hacerse de una manera clara y recibirlo con nuestra mejor cara. Es sabido, y lo mencioné, siempre existirá incertidumbre hacia lo desconocido, y el solicitante llegará desconfiado o con miedo pero en la forma que lo tratemos, lograremos reflejarnos y ganar su confianza.

Ya en el desarrollo de la entrevista se deberá de manejar un lenguaje fácil de comprender y con un acento agradable.

Lograremos con esto que el solicitante se encuentre agusto y seguro de sí mismo de lo que habla y escucha, nos atenderá en todo y por consiguiente entenderá lo que se refiere-- al puesto y tipo de empresa.

Planeación para Finiquitar la Entrevista

En algunos casos nos encontramos con que la entrevista-- termina de una manera cortante, lo que trae como consecuencia que el solicitante caiga y con sobrada razón, en un descon-- cierto total que también puede crear una confusión mental en él, respecto a una contestación acertada o desacertada por su parte, y la reacción que ella haya causado al representante-- de la Empresa.

Como lo mencionaba, la primera imagen que reciben los solicitantes es en esta entrevista. Por lo consiguiente, seguros que no se equivocaron al habernos elegido para trabajar-- con nosotros.

Registro de la Entrevista

El Registro del resultado que arrojó la entrevista misma, deberá hacerse inmediatamente después de que el solicitante abandonó el lugar, ya que así se lograrán tener todavía los datos en mente acerca de él, debiéndose hacer esto de una manera clara y concisa, que dé un reflejo de sus características personales y su trayectoria de desenvolvimiento y superación.

La evaluación de cada solicitante se efectuará en base a puntos positivos (buenos), intermedios y negativos (malos). Estos deberán fijarse con un criterio amplio y no a través de parámetros inmóviles, sin que se pretendan desplazar los objetivos específicos de los sistemas implantados en la empresa para la optimización del proceso de Selección de Personal.

Los pasos fundamentales de la Entrevista son:

- Apertura
- Rapport
- Desarrollo
- Cima
- Cierre

Apertura

En esta primera etapa es donde se conocen entrevistador y entrevistado, y crea la primera impresión recíproca que en la mayoría de los casos es la clave del éxito o fracaso de la entrevista misma.

Rapport

En el Larousse de Poche nos define el término Rapport-- como: "Relación".

El "Rapport" tiene como propósito el disminuir la ten-- sión que trae el solicitante, ese "hielo" que si no se rompe puede acarrear consecuencias negativas para la entrevista. La manera más rápida para empezar a hacerlo es recibir al soli-- citante con cortesía, tratándolo con interés, y efectuando pre-- guntas cuyas respuestas no vayan a crear dudas respecto a su veracidad al entrevistador. En la mayoría de los casos, sin-- necesidad de hablar se puede crear el ambiente propicio con-- actitudes: ser atento, cordial y tener interés en lo que nos corresponda dárselo, será más que suficiente para obtener re-- sultados óptimos. Esta atmósfera que mencione deberemos con-- servarla durante toda la entrevista.

Se debe tener especial cuidado en otros puntos que no--- son favorables para obtener ésto, como son: tratar con sar-- casmo o desprecio, contestar el teléfono en el momento de la entrevista, realizar preguntas en sucesión, que den por re-- sultado que en un momento el solicitante no sepa qué contes-- tarnos, dudar de las respuestas del solicitante.

Desarrollo

Es la etapa central de toda la entrevista. Es aquí don-- de el entrevistador deberá de observar la actitud tanto fí-- sica como mental que emite el entrevistado. En esta etapa es donde mayor información captamos por parte de él, especial-- mente si en un principio realizamos un buen Rapport. De haber sido así, el solicitante mismo se expresará con mayor con--- fianza, en tanto que el entrevistador podrá realizar preun-- tas preparatorias que allanen el camino hacia preguntas de--

mayor consistencia e importancia. No se deberán efectuar a---
quéllos que ejerzan presión o amenaza sobre lo que nos está--
comunicando el entrevistado. Los temas a tratar serán los de
carácter general y escolar.

Cima

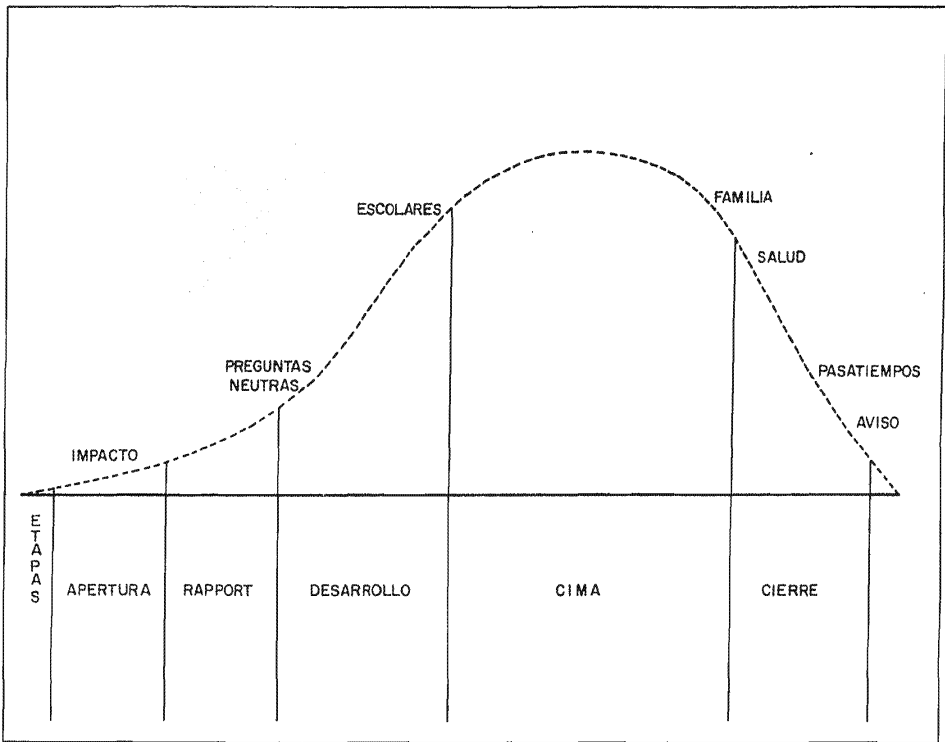
La característica fundamental de este periodo consiste--
en que, durante su momento se pueden y deben efectuar pregun-
tas claves para el momento de la decisión final. Parto de la-
base de seguridad y confianza que el entrevistador le hace---
sentir al entrevistado para platicar sobre los puntos más im-
portantes sobre los que aquél desea ahondar.

Cierre

Una vez que el entrevistador siente la plena seguridad--
de haber obtenido toda la información que de una entrevista--
debe recopilar, llega el momento de concluirla. Para ésto po-
demos recurrir a frases que le indiquen al prospecto que es--
tamos a punto de dar por concluída la plática. Se mencionarán
comentarios del tipo: "Antes de terminar la entrevista...",--
"Por último le platicaré...", "Espero que ya todo haya queda-
do lo suficientemente claro para usted...", etc.

Se deberá de tener siempre en la mente, que estamos tra-
tando con seres humanos, que sienten como tåles, y que en el-
caso que el entrevistado fuera rechazado se le informará a---
qué otro lugar puede acudir a pedir empleo, o si no, orientán-
dolo para que él mismo se dé cuenta, de que fué una experien-
cia positiva y que "valió la pena" acudir a nosotros.

En la siguiente hoja, una gráfica de los puntos expues-
tos.



Approach

En el Diccionario Bantam nos define el término Approach como: acercamiento.

Este término se refiere a la distancia social, que vamos a manejar durante la entrevista hacia el entrevistado y la forma de usarla será: tú o usted.

Según el tipo de entrevistado lo debemos saber manejar, ya que es difícil en un momento dado que el entrevistado rompa esta distancia.

En algunos casos, y por necesidades mismas del trabajo se deberá manejar la entrevista con el "Usted" cuando la naturaleza del puesto a ocupar así lo requiera.

Si el caso específico fuere el inverso, es decir que no existiera ningún problema en manejar el "Tú" dentro del departamento donde se tenga la vacante, se podrá llevar de esta manera la entrevista misma.

El manejo del "Usted" dentro de la entrevista implica una barrera entre el entrevistador y el entrevistado, creará que el segundo se sienta limitado para expresarse libremente. Llega en un momento dado a crearle desconfianza y a no sentirse agusto dentro de la entrevista.

También se tendrá que hacer mención que en algunos casos, por razones de edad y/o posición social del entrevistado, no se podrá manejar el "Tú". El entrevistador le deberá de guardar la distancia a que se ha hecho acreedor el entrevistado por alguno de estos motivos o por ambos.

La manera más propia de manejar el Approach podrá ser de la siguiente forma: Se podrá dar la bienvenida hablándosele de Usted al entrevistado, y en el mismo Rapport se deberá de detectar la manera de manejar la "Distancia Social".

Si creemos que es conveniente romper esta barrera le podemos preguntar al entrevistado: "¿No tiene ningún inconveniente en que nos hablemos de Tú?". En algunos casos el que

suquiere realizarlo de esta manera es el mismo entrevistado.

Cuando la sugerencia provenga del entrevistado, y el entrevistador, por así considerarlo pertinente no acceda a ello, deberá expresarlo decente y firmemente. Acto seguido continuará la conversación reforzando el concepto usted tal cual lo había programado.

La Entrevista en la Selección

La Entrevista juega uno de los papeles más importantes en la selección de personal, ya que en ella se le va a abrir el camino al solicitante desde el punto de vista laboral.

No existe nadie que nos conozca mejor que nosotros mismos. Suele ser así porque sabemos cuáles son nuestras virtudes y defectos, gustos, formas de ser, intereses y aptitudes entre otras. De las características intrínsecas que contamos, las más notorias son intereses y aptitudes.

Conocemos cuáles son nuestras tareas favoritas, que como consecuencia hacemos mejor, con mayor gusto y empeño. Así como también conocemos cuáles son las tareas que menos nos gustan realizar. Quizá no sabemos hacerla, pero si en un momento dado nos enseñan como, podríamos desempeñarla con gusto y agrado.

Si no existiera un paso dentro del sistema de evaluación para la selección de personal, llamado entrevista, perderíamos el tiempo acomodando al nuevo empleado en puestos diferentes hasta ver cual labor realiza con mayor interés y aptitud. Sería no estarlo aprovechando a toda su capacidad ya que tardaría a lo mejor demasiado tiempo y se iría de la empresa antes de que encontrara la labor deseada.

Podría darse el caso de que el nuevo empleado, por necesidad de contar con el trabajo, se quedará con nosotros, pero desarrollando una tarea que no fuese de su agrado y por lo con

siguiente obtendríamos resultados mediocres en lugar de excelentes.

Por ésta y muchas otras razones, la entrevista es uno de los factores más importantes para detectar si el candidato es viable o no a ingresar a la empresa. Será ya por políticas establecidas en la misma que en el caso de que lo sea, se tratarán de aprovechar su experiencia e interés, llegando a proponer algún puesto específico al solicitante. Después, en base a los resultados de exámenes psicométricos, investigación socio-económica, laboral y penal, entrevista psicológica, se comprobarán cuáles son los intereses y aptitudes innatas con las que cuenta el solicitante para poderlo enviar a un departamento y puesto específicos.

La Entrevista deberá de contar con dos características esenciales que son: Confiabilidad y Validez.

Confiabilidad

Se refiere al criterio con que deberá contar el entrevistador. Si contamos con más de uno y cada cual utiliza su criterio propio a la vez que diferente al de los demás, tendremos como resultado una evaluación errónea, y no encaminada hacia los objetivos de la empresa.

En la práctica se ha podido palpar este error, el cual es como un cáncer para la Selección de Personal, pues cada cuál ve lo que quiere y no lo que debe de cada solicitante.

Por consiguiente, se debe de tener el mismo criterio encaminado hacia los objetivos de la empresa, para proteger sus intereses.

C. Smith-H. Wakeley en su libro "Psicología de la Conducta Industrial" nos marca un proceso para poder manejar de una manera confiable un criterio y es:

"Alguien
hace algo
para algo
con algo
dentro de ciertas condiciones"

Y nos pone como ejemplo:

"Usted
estima la longitud
de una semilla
con una regla
dentro de ciertas condiciones de
luz, calor, humedad, etc".

Es fácil hacer la medición de largo y ancho de algo que no cambia, pero entrando en materia de personal, es difícil medir los intereses, aptitudes, integridad o moral, etc. de alguien.

Si tomamos en cuenta que ésto es intangible, será aún más difícil. Los criterios nunca podrán llegar a ser perfectos, pero sí podrán ser buenos. En resumen, si los criterios no fuesen confiables, el resultado sería inútil.

Validez

El Diccionario Enciclopédico Hachette Castell en su undécimo tomo nos proporciona las siguientes definiciones: "Valido, adj. Firme, subsistente y que vale o debe valer legalmente. Robusto, fuerte o esforzado, lat. validus. Validez, calidad de válido".

Aplicado el concepto que vengo comentando, puede decirse que confiabilidad y validez son compañeras inseparables.

La confiabilidad que se tenga en los sistemas implantados para la Selección de Personal en un Departamento de Relaciones Industriales, repercutirá directamente sobre la validez de los mismos. V.g. si yo asegurase que el uso de ropa de nylon produce cáncer, sólomente por haber leído un artículo aislado en una revista de segunda clase, sin que aquél haya sido escrito por un Oncólogo, mi comentario carecería de validez debido a la falta de confiabilidad de mi fuente de información. Sin embargo, el expresar la misma aseveración respaldada por las "Memorias y Ponencias del IX Congreso Mundial de Oncología", le proporcionaría una absoluta validez a tal afirmación.

La Entrevista como Método de Evaluación

Este punto debe referirse a dos tipos de entrevistas que se manejan para evaluar presente y pasado del empleado, las entrevistas de progreso y de salida.

La Entrevista de Progreso

Esta Entrevista se debe realizar antes de que el nuevo empleado cumpla un mes en la empresa para detectar si está desempeñando satisfactoriamente el trabajo. De ser así procederá la contratación definitiva; de lo contrario, su baja. En el caso de empleados que cumplan aniversario de ingreso a la compañía, procederán con el fin de evaluar su desarrollo y desenvolvimiento para una posible promoción.

En uno u otro caso, se harán con el fin de lograr que el empleado ocupe el puesto para el que esté mejor capacitado en todos los sentidos; ésto, siempre y cuando aquél haya recibido todo el apoyo y, lo prometido por parte de la empresa. Antes de realizarla con el interesado directo, será conveniente tener una plática previa con el supervisor o jefe inmediato para que éste nos exprese sus puntos de vista respecto al desempeño del subordinado.

Una de las ventajas que obtendremos de estas entrevistas será la corroboración de las características que se debieron detectar al momento de efectuarle los exámenes de evaluación al empleado: Es decir, si fueron correctos en base a la práctica. Así, ambas partes resultarán beneficiadas.

Psicológicamente el empleado sentirá que es importante para la empresa, estará contento al ver que es tomado su jefe y demás compañeros de trabajo en algunos casos, e inclusive, estará más dispuesto a seguir el camino o rumbo que se le fije dentro de la empresa.

Así de esta forma podremos ajustar el concepto que se tenía de él teóricamente con el concepto práctico y analista, teniendo con ésto una respuesta favorable desde el punto de vista laboral por parte del empleado.

Entrevista de Salida

Esta tendrá por objetivo la determinación de los motivos fundamentales que orillaron al empleado a decidir abandonar la empresa. En ella, si es bien conducida obtendremos puntos claves para analizar el motivo específico.

Lo que se deberá detectar será: si las normas y políticas en la empresa fueron seguidas por el empleado sin ninguna objeción. El ambiente de trabajo, fundamental para desarrollar en forma más que satisfactoria una labor, pudo no haber sido el ideal. Podría ser que el empleado, por temor a represalias no nos haya informado de algún mal trato recibido y al momento de la entrevista de salida estamos en posición de averiguarlo. Los dos puntos enunciados son de gran utilidad para la empresa, ya que así se podrá detectar si el funcionamiento de ella está correcto o, en caso contrario, tiene que reformar o cambiar algo o alguien.

Si vemos que el empleado tiene posibilidades de no dejar el empleo por el motivo expuesto y lo podemos retener por tratarse de un buen elemento, sería conveniente reubicarlo en otro departamento en donde él se sintiera contento y trabajara con mayor empeño.

En conclusión, la entrevista de evaluación habra de servirnos no tan solo para evaluar la labor del empleado, sino también como medio que nos conduzca a una autocrítica hacia la empresa, sus políticas, sus sistemas y, aún, otros empleados.

No deberemos pasar por alto que de la entrevista deberá surgir la verdadera razón que motivó a quien nos abandona a efectuar la labor que nosotros le habíamos asignado, ya fuese por su sentido de responsabilidad, por interés, o, por mero compromiso.

Técnicas para Manejar las Entrevistas

Técnica del Eco

Características

La característica de élla es que el entrevistador se concreta a repetir parte de las oraciones o conceptos expresados por el entrevistado. A veces se hará necesario adecuar el o los pronombres.

Objetivos

Hacer sentir al entrevistado que le estamos prestando toda la atención que por su condición humana merece. Demostrar que en realidad nos interesa lo que pretende comunicarnos. Mediante el uso adecuado de esta técnica lograremos que profundice sobre algún tema que nos sea particularmente interesante. A nivel de complemento de lo que acabo de señalar, me permito ejemplificarlo brevemente.

Entrevistado Siempre busco estar en constante supera--
ción

Entrevistador ¿Constante superación?

Entrevistado Me siento seguro en lo que realizo.

Entrevistador ¿Se siente usted seguro en lo que reali--
za?

Técnica del Silencio

Existe un viejo proverbio que señala que "Las palabras son plata, pero el silencio es oro".

Características

Cuando el entrevistado piensa haber agotado sus comenta-

rios respecto a un tema, espera que su supuesto interlocutor (el entrevistador) hable. Este guardará absoluto silencio con el fin de que aquél se explaye.

Objetivo

Ejercer cierta presión sobre el entrevistado para analizar la posición que asume.

El permanecer callado es una forma velada de hacerle entender al propio entrevistado cosas tales como: "Siqueme platicando...", "No está muy claro a lo que te refieres...", pudiéndose ayudar también el entrevistador con un movimiento suave como señal, para que nos siga platicando.

Técnica de Confrontación

Características

En algunos casos se encontrará uno ante entrevistados que nos juran que ocuparon un gran puesto, o que conocen algún idioma. La característica de esta técnica, la que es utilizada para estos casos específicos, será la de pedir al entrevistado pruebas más objetivas.

Objetivo

Verificar aquellos datos que nos proporcione el entrevistado y que pensamos nosotros que los está exagerando pidiéndole de una manera amable que nos dé una prueba. Como en los casos en que nos informa que habla muy bien el idioma inglés, se le pedirá en ese momento: "Ya que me dices que lo hablas muy bien, te pediré que a partir de este momento continúes hablando en ese idioma".

Técnica del uso del Agrado

Característica

En el momento mismo de estar escuchando al entrevistado, con movimientos o gestos de aprobación da a entender que se está de acuerdo con lo que dice.

Objetivo

Se verá y detectará cual es la reacción del entrevistado al sentirse "apoyado". Aunque sea en una entrevista denotará algún movimiento específico que será el resultado del apoyo que vea, por parte del entrevistador.

No solamente existen estas técnicas. Sin profundizar, enunciareé otras técnicas, las que entrelazadas son una gama que puede utilizar, un entrevistador para llevar a cabo una entrevista.

Por qué. Esta técnica es usada con el fin de ampliar la explicación, que nos da el entrevistado. Tiene que ser usada con mucho cuidado, para que el solicitante no perciba nuestra "curiosidad", amplíe su comentario y disipe la duda que creó.

Presión

Esta técnica es muy usada a niveles altos, intermedios y vendedores. Se hará con el fin de ver cómo trabajaría el entrevistado bajo presión, así como el tipo de vocabulario que usa. Se puede manejar de la siguiente forma: "Cuento con veinte minutos para realizar la entrevista, en diez minutos platiqueme su trayectoria ocupacional, metas y objetivos".

Situacional

Se trata con ésto de darnos cuenta cómo respondería el entrevistado a situaciones específicas que podría llegar a tener en el momento mismo de trabajar con nosotros. Se podrá hacer de la siguiente manera: "¿Me podría dar su punto de vista

sobre este pñan de capacitación?"

Y de acuerdo al objetivo que se persiga en la entrevista; la respuesta tendrá que fundamentarse en determinada experien
cia con la que deberá de contar el entrevistado.

Proyectiva

Se deberá realizar con el fin de poder detectar los sentimientos y frustraciones del entrevistado. Se deberá de realizar "por medio de otros". Se podrán realizar preguntas de la siguiente forma: "¿Qué concepto tenían sus compañeros sobre su jefe de la "Compañía Mayorca?" y realmente tendrá como con
secuencia que el entrevistado exprese libremente su opinión.

6°Semestre.

Categoría Funcionarios y Ejecutivos.

Pasantes de carreras profesionales afines a la Institución. En su defecto 7°u 8°Semestre.

Sin problema de horario.

Presentación:

Buena apariencia del candidato

Arreglo adecuado a la ocasión

Pulcritud

Horario:

La jornada semanal de trabajo es 40 horas por lo que no se deberá contratar a personas con problemas de horario.

Evaluaciones:

Examen de conocimientos y habilidades.

Se realizarán exámenes de habilidades y conocimientos para validar el grado de aptitud del candidato para desarrollar adecuadamente sus responsabilidades.

Investigación Socio-Económica y Laboral:

Tener buenas referencias sociales y laborales, así como no tener ningún tipo de antecedentes penales.

Examen Médico

Contar con los resultados médicos necesarios que garanticen la salud física y mental del solicitante.

Contratación

Acta de nacimiento o carta de naturalización

Constancia de estudios terminados

Calificaciones del último grado cursado

Cartilla del servicio militar nacional liberada o en su defecto, constancia debidamente requisitada de estar presentándolo.

Dos cartas de recomendación, membretadas y dirigidas a la Institución.

Forma migratoria No.2(Extranjeros)

Afiliación al IMSS

Constancia de Ingresos percibidos e impuestos retenidos.
Tres fotos de frente tamaño infantil.

Casados Presentar Además:

Copia del acta de matrimonio

Copia del acta de nacimiento de la esposa

Copia del acta de nacimiento de los hijos.

Una fotografía tamaño infantil de la esposa

Restricción

Por ningún motivo se le podrá asignar al solicitante algún tipo de responsabilidad, sin haber antes firmado el contrato individual de trabajo.

Sección de Reclutamiento

La sección de Reclutamiento tiene como fin atraer y detectar candidatos a la Institución, permitiendo así elegir al mejor entre muchos, obedeciendo a la necesidad de cubrir vacantes o plazas nuevas.

Objetivos:

Proveer a la Institución de posibles candidatos en número suficiente en tal forma que permitan seleccionar a los más idóneos de acuerdo con los requisitos de los puestos vacantes para satisfacer las demandas de Recursos Humanos.

Hay muchas fuentes de reclutamiento, pero las más comunes son:

Reclutamiento Interno	(R.I.)
Iniciativa Propia	(I.P.)
Grupos de Intercambio	(B.T.)
Instituciones Escolares	(I.E.)

Reclutamiento Interno

Atraer al candidato por medio de nuestros empleados constituye una fuente importante de reclutamiento que aporta la ventaja de lograr una mejor adaptación e identificación de los candidatos propuestos a la Institución. Sin embargo, este procedimiento implica ciertos riesgos en cuanto a resentimientos y compromisos particulares. Por lo anterior resulta conveniente dar orientación al personal que labora dentro de la Institución respecto de las políticas existentes con la finalidad de que al presentar o proponer aun candidato, respeten lo reglamentado.

Iniciativa Propia

Son personas que por el prestigio, cercanía a su casa o escuela acuden por iniciativa propia.

Grupos de Intercambio:

Es una fuente mas de Reclutamiento que puede proporcionarnos candidatos que cumplan con los requisitos o perfiles establecidos para los puestos vacantes; siempre y cuando este servicio sea sin costo alguno.

Instituciones Escolares

De acuerdo con las necesidades de la Institución se determinará, previa investigación, qué Instituciones Escolares pueden aportar candidatos idóneos, tomando en consideración el nivel de puestos que se va a cubrir y que cumplan con los requisitos básicos establecidos.

Medios

Reclutamiento Interno

Pasaremos un boletín informativo a todos nuestros empleados sobre determinadas plazas vacantes invitando a sus familiares y amigos a que vengán a sacar una solicitud a nuestra Institución.

Iniciativa Propia

Esta es una de las fuentes mas importantes y de mayor trascendencia para la Institución. Puesto que no tuvimos que salir a buscar al personalo candidatos que pueden ser idóneos para nosotros, si no que el se acerca a nosotros por el prestigio o cercanía de su hogar o escuela.

Grupos de Intercambio:

Estos grupos de intercambio estan conformados mediante la reunión de varias empresas quienes una vez al mes se agrupan en sesiones de trabajo con el objeto de dar a conocer su relación se vacantes y proponer candidatos que consideran valiosos para las mismas. Entre mas grande sea el Grupo de Intercambio mayor sera la oportunidad de conseguir candidatos idóneos para nuestra Institución.

Instituciones Escolares:

Se envia una carta al director de la escuela solicitando permiso para entrar a la escuela por medio de dos formas:

Fisica o Moral

Fisica

Una persona del departamento de reclutamiento y selección capacitada para dar una platica y proyección de lo que es nuestra empresa que produce y que servicios da.

Moral

Poniendo en la Escuela pancartas sobre las vacantes que tiene la Institución y que ofrece a cada uno de sus empleados.

Inicio del Proceso.

Recepción.

Las personas atraídas a nuestra Institución por cualquiera de las fuentes por una persona, de buena presentación y - - excelente educación. Es importante que la persona que está en recepción cumpla con estas cualidades puesto que ella será la primera imagen de la empresa.

Esta persona se percatará de la presentación, y preguntará los requisitos primarios para entrar a la Institución, estos requisitos son la edad y el grado de estudios.

Si ha criterio de la persona encargada de recepción, si ve que el candidato no cumple con los requisitos primarios le darán las gracias por el interés que mostró al llamado de nuestra empresa. Si la persona cumple con estos requisitos se le dará una pre-solicitud o una solicitud para que sea llenada en ese momento y sea devuelta a recepción, informándole que pasará a una entrevista inicial.

A continuación propongo una solicitud.

SOLICITUD DE EMPLEO



DEBE LLENARSE CON PUÑO Y LETRA DEL INTERESADO CON TINTA

APELLIDO PATERNO		MATERNO	NOMBRE	FECHA
SEXO	ESTADO CIVIL		EDAD AÑOS	FECHA DE NACIMIENTO
LUGAR DE NACIMIENTO		NACIONALIDAD		CALIDAD MIGRATORIA
REG. FED. DE CAUSANTES	NUMERO DE AFILIACION AL SEGURO SOCIAL		NUMERO DE CARTILLA S.M.N.	
CALLE Y NUMERO	COLONIA	Z.P. CIUDAD Y ESTADO		TELEFONO

DATOS DEL TRABAJO SOLICITADO

PUESTO SOLICITADO		SUELDO SOLICITADO	
PUESTO EN EL QUE ESTA CAPACITADO	MAQUINAS DE OFICINA QUE SABE MANEJAR	DISP. VIAJE <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	DISPONIBILIDAD <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

ESTUDIOS REALIZADOS (QUE PUEDE COMPROBAR CON CERTIFICADO)			
NOMBRE DE LA ESCUELA		AÑOS	AÑO DE A
PRIMARIA			
SECUNDARIA			
PREPARATORIA O VOCACIONAL	AREA		
PROFESIONAL	CARRERA		
MAESTRIA O DOCTORADO	ESPECIALIDAD		
TECNICOS	CARRERA		
COMERCIALES	CARRERA		
ESTUDIOS ACTUALES	AREA O CARRERA	GRADO	HORARIO
IDIOMAS INGLÉS <input type="checkbox"/> HABLA <input type="checkbox"/> ESCR <input type="checkbox"/> LEE <input type="checkbox"/> TRADUCE		OTRO <input type="checkbox"/> HABLA <input type="checkbox"/> ESCR <input type="checkbox"/> LEE <input type="checkbox"/> TRAD	

REFERENCIAS DE TRABAJO			
NOMBRE DE LA EMPRESA	ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO	S. INICIAL	S. FINAL.
DOMICILIO			TELEFONO
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	FECHA ING.	FECHA SEPA.	CAUSA DE SEPARACION
NOMBRE DE LA EMPRESA	ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO	S. INICIAL	S. FINAL.
DOMICILIO			TELEFONO
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	FECHA ING.	FECHA SEPA.	CAUSA DE SEPARACION
NOMBRE DE LA EMPRESA	ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO	S. INICIAL	S. FINAL.
DOMICILIO			TELEFONO
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	FECHA ING.	FECHA SEPA.	CAUSA DE SEPARACION
NOMBRE DE LA EMPRESA	ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO	S. INICIAL	S. FINAL
DOMICILIO			TELEFONO
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	FECHA ING.	FECHA SEPA.	CAUSA SEPARACION
NOMBRE DE LA EMPRESA	ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO	S. INICIAL	S. FINAL
DOMICILIO			TELEFONO
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	FECHA ING.	FECHA SEPA.	CAUSA SEPARACION

TIEMPO SIN ESTUDIO Y/O TRABAJO	
FECHAS O PERIODOS	A QUE SE DEDICO

DATOS DE LA FAMILIA

NOMBRE DEL PADRE	EDAD	DOMICILIO	OCUPACION	DEP. MI
NOMBRE DE LA MADRE				
NOMBRE DE LOS HERMANOS				
NOMBRE DEL CONYUGE				
NOMBRE Y EDADES DE LOS HIJOS				
APORTACION	TIPO DE HABITACION <input type="checkbox"/> PROPIA <input type="checkbox"/> HIPO. <input type="checkbox"/> RENT. <input type="checkbox"/> CASA DE HUESPEDES			

ASOCIACIONES PROFESIONALES, CULTURALES, SOCIALES Y DEPORTIVAS A QUE PERTENECE

NOMBRE	PUESTO QUE OCUPA O HA OCUPADO EN LA MESA DIRECTIVA
LUGARES EN LOS QUE HA RESIDIDO	
	FECHAS

REFERENCIAS

NOMBRE	DOMICILIO	OCUPACION	TELEFONO

PARENTES DENTRO DEL BANCO

NOMBRE	OFICINA DONDE TRABAJA	PARENTESCO

COMO SE ENTERO DE ESTE EMPLEO

BANCO <input type="checkbox"/>	OTRA EMPRESA <input type="checkbox"/>	ESCUELA <input type="checkbox"/>	NOMBRE DE QUIEN LO PRESENTO	NOMBRE DE LA EMPRESA O ESCUELA

MANIFIESTO QUE TODOS LOS DATOS QUE HE ANOTADO EN LA PRESENTE SOLICITUD SON VERDADEROS Y CORRECTOS.

FIRMA DEL SOLICITANTE

PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA

FECHA ENTREV. INICIAL	FECHA EXAMEN CONOC.	FECHA ENTREV. PROF.	FECHA EXAMEN MED.	FECHA INVEST. SOCIOEC.	FECHA INGRESO
OFICINA DE INGRESO			PUESTO		TABULADOR
NOMBRE DE LA PERSONA A QUIEN SUPLE					

OBSERVACIONES

Entrevista Inicial

Objetivo de la Entrevista

Es verificar la información especificada en la pre-solicitud revisando y analizando si cumple con los requisitos mínimos de admisión establecidos

Mediante esta entrevista se detectarán aspectos como:

La Presentación y apariencia

Habilidad de expresión

Sinceridad

Su actitud durante la confrontación

Sociabilidad etc.

Si la persona no cumple con los requisitos se le darán-- las gracias por el interés que mostró en llenar su pre-solicitud.

Si la persona si cumple con estos requisitos se le dará-- una fecha por escrito en la que deberá presentar su exámen de conocimientos, así como un cuestionario que se llevará para-- ser llenado a su casa y presentará el día del exámen, este--- cuestionario será llenado para la investigación Socio-Económica.

Sección de Evaluación

La sección de Evaluación tiene como fin obtener una información suficiente acerca de las aptitudes, conocimientos y personalidad del candidato, con objeto de poder predecir con cierta certeza si podrá desempeñar con éxito la tarea para la cual se selecciona.

Objetivo

El proceso de evaluación tiene como fin, evaluar a todos aquellos candidatos que cuentan con los requisitos básicos para ingresar a la Institución, y consiste en la aplicación de exámenes de conocimientos, habilidades, inteligencia, personalidad, médico, investigación socio-económica, laboral y penal, que nos permite clasificar al candidato mas idóneo hacia un puesto determinado.

Exámenes de Admisión

Los exámenes de Admisión nos permitirán conocer el grado de conocimientos y habilidades de los dandidatos, por medio de los cuales se puede determinar desde un principio, si el candidato puede o podrá desempeñar las funciones de un puesto dentro de la Institución.

a) Conocimientos Generales:

Estos exámenes se utilizan invariablemente con todos los candidatos y su resultado reflejará en forma aceptable si su aprendizaje escolar ha sido satisfactorio, si posee los conocimientos elementales, y en caso de serlo así, como éstos pueden reforzar al candidato en la ejecución de un puesto determinado.

b) Habilidades:

Estos exámenes también se utilizan invariablemente con todos los candidatos y su resultado arrojará la medida en que un candidato es hábil en ciertos aspectos como trabajos manuales, trabajos de números, etc.

c) Inteligencia:

Por medio de esta clase de examen, se puede pronosticar en gran medida, la potencialidad que un individuo puede mostrar en el puesto que se canalice y/o en futuras promociones, lo cual le permitirá elegir o crear una nueva solución a sus problemas, en base a las experiencias que ha tenido con anterioridad.

d) Personalidad:

A través de este exámen podemos obtener una información más detallada acerca de las características de personalidad del candidato, que pueden actuar en forma positiva o negativa en el momento en que dicha persona sea canalizada a un determinado puesto.

El conjunto de los resultados de los exámenes anteriores arrojará la información para acentar o rechazar al candidato en esta primera etapa.

e) Continuación de Evaluaciones:

Una vez que el candidato ha sido aceptado en la primera etapa, se procederá a las siguientes fases:

- 1) Entrevista Profunda
- 2) Investigación Socio-Económica
- 3) Exámen Médico

Entrevista Profunda

Objetivo:

La Entrevista Profunda es aquella en la que se busca obtener una información suficiente acerca de las aptitudes, conocimientos y personalidad del candidato, con objeto de prede

cir con cierta certeza si podrá desempeñar con éxito la tarea para la cual será seleccionado. Esta entrevista la deberá efectuar un psicólogo, ya que se requiere de la interpretación de los exámenes aplicados anteriormente.

Antes de realizar la entrevista, el entrevistador debe--conocer previamente los datos más significativos e interesantes como son:

- a) Resultado de las pruebas que se le hayan aplicado.
- b) Profundo conocimiento y comprensión de la tarea para la cual va a ser examinado el sujeto.
- c) Hoja de Solicitud de Empleo, que ofrece una valiosa--información por lo que debe ser estudiada de modo cuidadoso para determinar los datos que desea ampliar o completar.

Investigación Socio-Económica y Laboral

El Proceso de la Investigación Socio-Económica, comienza en el momento que los solicitantes aprueban el exámen de conocimientos.

Al siguiente día hábil del exámen de conocimientos practicado al solicitante, se efectuará la correspondiente visita domiciliaria realizándola con algún familiar del solicitante-que sea mayor de edad y que viva con él, o con él mismo.

Teniendo como meta, recabar información, para los propósitos de esta investigación en particular y del sistema en general.

Este tipo de Investigación se realiza en tres fases:

- a) Encuesta Socio-Económica
- b) Antecedentes Laborales
- c) Antecedentes Penales

Encuesta Socio-Económica

Tiene por objeto determinar el medio ambiente familiar--en que se desenvuelve el solicitante, sólo puede realizarse--mediante la visita de una persona con preparación adecuada al domicilio del interesado con objeto de comprobar datos de la-solicitud, observar la constitución y organización familiar, su situación económica y verificar la documentación del solici--citante.

Debe procurarse al hacer la visita domiciliaria entrevis--tarse con el jefe de familia y platicar con el respecto a:

- 1) Datos del solicitante: Edad, fecha de nacimiento, lugar de origen, estado civil, escolaridad y experien--cia laboral.
- 2) Datos Generales de cada uno de los componentes de la-familia, empezando por el padre hasta el miembro me--

nor

- 3) Datos económicos: ingresos y aportaciones de los familiares que trabajan, detalle de los gastos mensuales, adeudos, propiedades y ahorros, solicitando la presentación de documentos comprobatorios.
- 4) Datos Habitacionales: número de cuartos que componen la vivienda, la calidad de su construcción y su estado de conservación.
Se considera la localización del inmueble y la manera en que pueda afectar a la situación social.

Antecedentes Laborales

Tiene por objeto el visitar las empresas en donde el solicitante haya prestado sus servicios para averiguar el tiempo que estuvo empleado, los sueldos que percibió, su actuación y conducta y los motivos que dieron origen a su separación. Se deben verificar estos datos con los asentados en la solicitud, tratar de conocer la opinión de quienes fueron sus jefes respecto a las cualidades o fallas del investigado, haciendo notar que la información proporcionada será considerada estrictamente confidencial.

Antecedentes Penales

Si el candidato es mayor de 18 años, se investigará en la Oficina que corresponde si tiene antecedentes de este tipo.

A continuación propongo un cuestionario para investigación socioeconómica que debe ser llenada por el solicitante y una hoja de investigación laboral que debe ser llenada por un trabajador social.

N°	ENVIADO A	FECHA
----	-----------	-------

DATOS PARA INVESTIGACION SOCIO ECONOMICA

DATOS PERSONALES			
NOMBRE	SEXO	EDAD	FECHA NAC.
CALLE Y NUMERO	COLONIA	EDO. CIVIL	TELEFONO

TRES REFERENCIAS DE PERSONAS NO PARIENTES SUYOS MAYORES DE 25AÑOS QUE LE CONOZCAN					
NOMBRE COMPLETO	EDAD AÑOS	CALLE Y NUM. COLONIA Y Z.P.	TELEFONO DONDE DE LOC	DE	A

PARIENTES QUE TIENEN DENTRO DE LA EMPRESA		
NOMBRE COMPLETO	OFICINA DONDE TRABAJA	PARENTESCO

PERSONAL DE LA EMPRESA QUE PUEDA DAR REFERENCIAS DE USTED.			
NOMBRE COMPLETO	OFICINA DONDE TRABAJA	TELEFONO	TIEMPO CONOCE

PARA SER LLENADO POR SELECCION DE PERSONAL		
REVISADO POR	ENTREVISTARA	FECHA VISITA

EMPLEOS QUE HE TENIDO
ACTUAL O ULTIMO

NOMBRE DE LA EMPRESA		FECHA INGRESO	FECHA SALIDA	CONTRATO <input type="checkbox"/> PLAN <input type="checkbox"/> EVENT.
CALLE Y NUMERO		COLONIA Y Z.P.		TELEFONO
ENTRE QUE CALLES				
PUESTO DESEMPEÑADO	DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO		

ANTERIOR

NOMBRE DE LA EMPRESA		FECHA INGRESO	FECHA SALIDA	CONTRATO <input type="checkbox"/> PLAN <input type="checkbox"/> EVENT.
CALLE Y NUMERO		COLONIA Y Z.P.		TELEFONO
ENTRE QUE CALLES				
PUESTO DESEMPEÑADO	DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO		

ANTERIOR

NOMBRE DE LA EMPRESA		FECHA INGRESO	FECHA SALIDA	CONTRATO <input type="checkbox"/> PLAN <input type="checkbox"/> EVENT.
CALLE Y NUMERO		COLONIA Y Z.P.		TELEFONO
ENTRE QUE CALLES				
PUESTO DESEMPEÑADO	DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO		

ANTERIOR

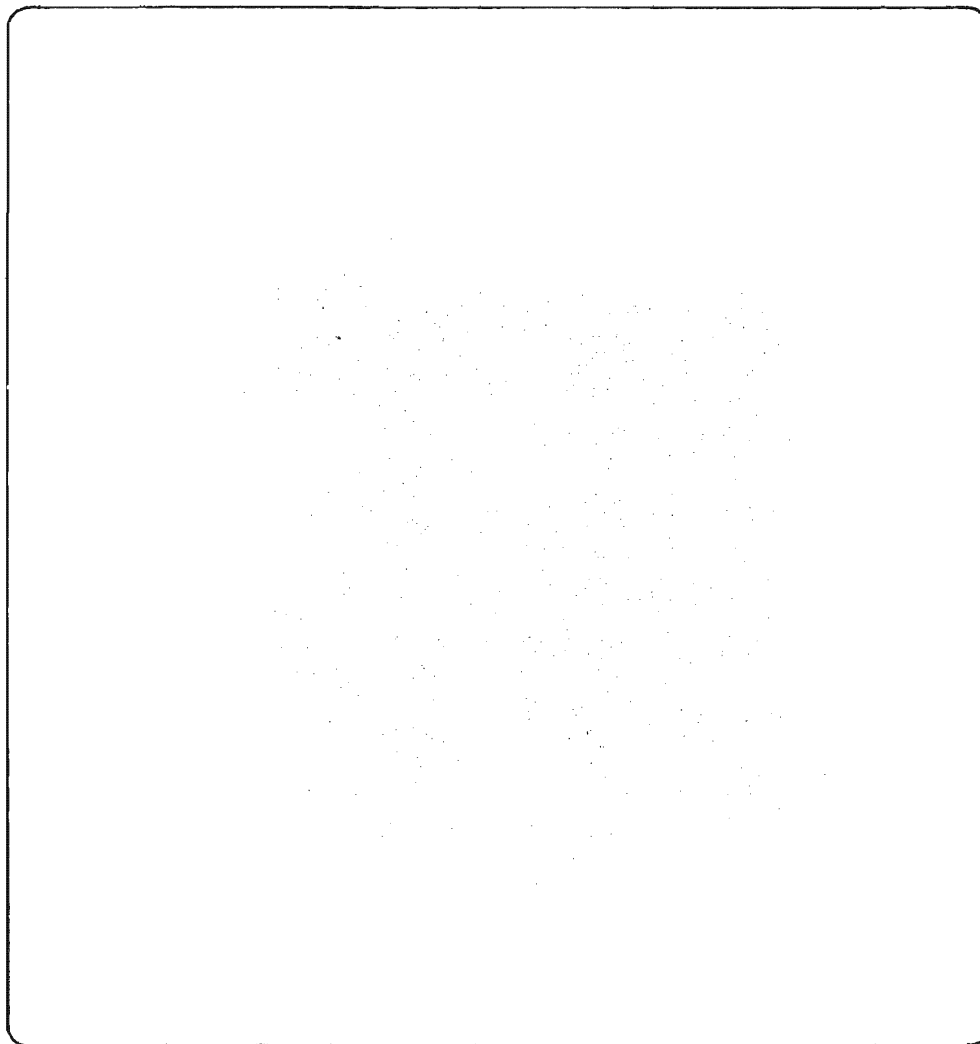
NOMBRE DE LA EMPRESA		FECHA INGRESO	FECHA SALIDA	CONTRATO <input type="checkbox"/> PLAN <input type="checkbox"/> EVENT.
CALLE Y NUMERO		COLONIA Y Z.P.		TELEFONO
ENTRE QUE CALLES				
PUESTO DESEMPEÑADO	DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO		

ANTERIOR

NOMBRE DE LA EMPRESA		FECHA INGRESO	FECHA SALIDA	CONTRATO <input type="checkbox"/> PLAN <input type="checkbox"/> EVENT.
CALLE Y NUMERO		COLONIA Y Z.P.		TELEFONO
ENTRE QUE CALLES				
PUESTO DESEMPEÑADO	DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO		

CROQUIS PARA UBICACION DE DOMICILIO

NOMBRE		TELEFONO
CALLE Y NUMERO	COLONIA	Z.P.
ENTRE QUE CALLE QUEDA SU DOMICILIO		
LINEA DE AUTOBUSES QUE PASEN POR SU CASA		



INVESTIGACION LABORAL.

--	--

NOMBRE DEL SOLICITANTE

NOMBRE DE LA EMPRESA	
DOMICILIO DE LA EMPRESA	TELEFONO

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	PUESTO
---------------------------	--------

PUESTO DESEMPEÑADO	TIPO DE CONTRATO
FECHA DE INGRESO	FECHA DE EGRESO
SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL

LA ENTREVISTA SE REALIZO CON	PUESTO
------------------------------	--------

CUAL FUE LA TRAYECTORIA LABORAL DEL SOLICITANTE EN ESTA EMPRESA?

QUE RESULTADOS SE OBTUVIERON CON SU DESEMPEÑO LABORAL? DE QUE TIPO? Y EN QUE FORMA BENEFICIARON A LA EMPRESA.

CUAL FUE LA RELACION INTERLABORAL E INTERPERSONAL QUE MANIFESTO EN ESTA EMPRESA.

PERTENECIO A ALGUN SINDICATO? Y QUE PUESTO OCUPÓ DENTRO DEL MISMO.

CAUSAS DE SU SEPARACION SE VOLVERIA A CONTRATAR? Y POR QUE?

OBSERVACIONES GENERALES

INVESTIGADOR	FIRMA DEL ENTREVISTADO O SELLO DE LA EMPRESA.
_____	_____

Exámen Médico de Admisión

Previamente a la contratación de los candidatos, éstos-- deben presentar un exámen médico de acuerdo con lo que se establece en el Artículo 5° del Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

Este exámen consta de tres fases:

- a) Exámen de Laboratorio o Gabinete
- b) Antecedentes Médicos
- c) Exámen Médico de Admisión

Al término de esta etapa, se estará en condiciones de--- realizar el Informe Final de Resultados del Candidato.

Como tercera etapa se procederá a integrar el expediente personal del candidato de la siguiente manera:

- a) Solicitud de Empleo
- b) Informe Final de Evaluación
- c) Informe de Investigación socio-económica
- d) Resultado del exámen médico de admisión.

En base a los resultados obtenidos, se toma la decisión de aceptar o dar de baja al candidato, en caso de declinación se le enviará un telegrama agradeciendo su atención; y en caso de aceptación se procede a solicitarle la documentación-- necesaria para su contratación.

A continuación propongo un cuestionario de antecedentes médicos que debe ser llenado por el solicitante así como la hoja de resultados de los exámenes médicos aplicados al candidato.

ANTECEDENTES MEDICOS

(PARA SER LLENADO POR EL SOLICITANTE)

DATOS GENERALES

NOMBRE DEL SOLICITANTE		DIA MES AÑO	
FECHA DE NAC.	LUGAR DE NACIMIENTO	EDAD	
OCUPACION ACTUAL		TIEMPO DE EJERCERLA	
OCUPACION ANTERIOR		TIEMPO DE EJERCERLA	
OCUPACION ANTERIOR		TIEMPO DE EJERCERLA	
QUE DEPORTE PRACTICA O PRACTICO		<input type="checkbox"/> CON MODER. <input type="checkbox"/> ESPORADICAMENTE <input type="checkbox"/> EN EXCESO	
ESTUDIA ACTUALMENTE	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	PILOTEA AVIONES	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
		TIENE AVION PARTICULAR	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	CAUSA	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	CLASE CANTIDAD FRECUENCIA
FUMA USTED	<input type="checkbox"/> CIGARROS <input type="checkbox"/> PURO <input type="checkbox"/> PIPA <input type="checkbox"/> OTROS	HACE CUANTO TIEMPO	
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	SI FUMA CIGARROS CON QUE FRECUENCIA	<input type="checkbox"/> 1 A 10 DIA <input type="checkbox"/> 11 A 20 <input type="checkbox"/> MAS DE 21	

ANTECEDENTES FAMILIARES

HA HABIDO EN SU FAMILIA											
CASOS DE			SI	NO	NO SE	CASOS DE			SI	NO	NO SE
DIABETES						ASMA BRONQUIAL					
CANCER						HIPERTENSION ART.					
EPILEPSIA						SIFILIS					
ENF. MENTALES O TRASTORNOS CONDUCTA						REUMATISMO					
TUBERCULOSIS						OBESIDAD					
FAMILIARES QUE VIVEN						FAMILIARES MUERTOS					
	EDAD	ESTADO DE SALUD					CAUSA DE MUERTE				EDAD
PADRE											
MADRE											
HERMANOS											
ESPOSA(O)											
HIJOS											

ANTECEDENTES PATOLOGICOS - ENFERMEDADES ACTUALES

ES SANO		CUAL		QUE MEDICAMENTO TOMA		QUE ESPECIALIDAD TIENE EL MEDICO QUE LO ATIENDE					
<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	HA PADECIDO O PADECE ALGUNA DE LAS SIGUIENTES						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ENFERMEDADES	SI	NO	NOSE	ENFERMEDADES	SI	NO	NOSE	ENFERMEDADES	SI	NO	NOSE
ANGINAS FRECUENTE				OTRAS DEL CORAZON				PERDIDA DEL CONOCIMIENTO			
DE LA CIRCULACION				TENSION ARTERIAL ALTA O BAJA				REUMATISMO			
DEL HIGADO				TRASTORNOS DE LA DIGESTION				TUBERCULOSIS			
DE LA PROSTATA				ATAQUES				ULCERA ESTOMAGO			
DEL RINON				ASMA				ATAQUES EPILEPTICOS			
DE LA VESIGA				BRONQUITIS CRONICA				TUMORES			
VESICULA BILIAR				CHANCRO				AMIBIASIS			
INFARTO DEL CORAZON				DIABETES				PARASITOSIS INTESTINAL			
EN CASO DE SER MUJER SE CONTESTARA ADEMÁS											
DE LOS SEXOS				MENSTRUACIONES DOLOROSAS				ABORTOS			
DE LA MATRIZ				HA ESTADO EMBARAZADA				ESTA EMBARAZADA			
DE LOS OVARIOS				PARTOS PREMATUROS				FECHA ULTIMA REGLA			

INTERVENCIONES QUIRURGICAS Y TRAUMATISMOS

INTERVENIDO	DE QUE FUE LA INTERVENCION		A QUE EDAD	
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO				
HA TENIDO ACCIDENTES QUE LE HAYAN OCASIONADO	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	FRACTURAS	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
			ESTALLAMIENTO VISCERAS	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

ESTUDIOS CLINICOS QUE ESTUDIOS LE HAYAN PRACTICADO

RADIOGRAFIAS	MOTIVO
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
	MOTIVO
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
	MOTIVO
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	

MEDICO QUE ACOSTUMBRA CONSULTAR

NOMBRE
DOMICILIO

DE INTERES PARA EL SOLICITANTE

--

FIRMA DEL SOLICITANTE

MIEMBROS SUPERIORES

		DE DETALLE DE ANOMALIAS
MOVIMIENTOS	<input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	
FLOGOSIS	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
NODULOS	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
INTEGRIDAD FISICA	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	

OTROS

OBSERVO ALGUN TRASTORNO DE LA CONDUCTA	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
OBSERVO ALGUN TRASTORNO DE LA ATENCION	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
OBSERVO ALGUNA INCOHERENCIA	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
ESTAN CONTESTADAS LAS PREGUNTAS DE ESTE INFORME	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	

COMO CONSIDERA EL ESTADO DE SALUD DEL SOLICITANTE A MEDIO PLAZO (5 AÑOS)

DIAGNOSTICO CLINICO

CERTIFICO HABER EXAMINADO AL SOLICITANTE EN FORMA

NOMBRE Y FIRMA DEL MEDICO	
CEDULA PROFESIONAL	REGISTRO S.S.A.

AREA PRECORDIAL

	DE DETALLES DE ANOMALIAS
ES VISIBLE EL CHOQUE DE LA PUNTA	
EN QUE ESPACIO INTERCOSTAL SE PALPA	
LA PERCUSION ESTA EN LIMITES NORMALES	
RUIDOS CARDIACOS <input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	

TENSION ARTERIAL

MAXIMA MINIMA <input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	
--	--

PIES

RADIAL FRECUENCIA POR MINUTO	
CAROTIDEA SE VE <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
PEDIO SE PALPA <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	

ABDOMEN

DOLOROSA LA PALPACION EN QUE CUADRANTE O REGION <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
SE PALPA EL COLON <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
SE PALPA EL HIGADO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
SE PALPA EL BAZO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
SE PALPA ALGUNA TUMORACION <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
HAY DIASTASIS DE LOS RECTOS <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
HAY HERNIAS EN DONDE <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
VIRICES <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	

CIRCUNCISION <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
--	--

MIEMBROS INFERIORES

MOVIMIENTOS <input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	
ACORTAMIENTOS <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
VARICES <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
FLOGOSIS <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
ULCERAS <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
ARCO PLANTAR EN AMBOS LADOS <input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	
REFLEJO PATELAR <input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	
ALTERACION EN LA MARCHA <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	

EXAMEN MEDICO DE ADMISION
(PARA SER LLENADO POR EL MEDICO)

NOMBRE DEL SOLICITANTE	DIA MES AÑO
------------------------	-------------

EXPLORACION FISICA

	DE DETALLES DE ANOMALIAS
SU ASPECTO ES DE PERSONA SANA <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
EDAD REAL Y APARENTE SE CORRESPONDEN <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
HAY PADECIMIENTOS EN LA PIEL <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
HAY PARESIAS O PARALISIS <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
HAY MOVIMIENTOS ANORMALES <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
ESTATURA CMS ESTA EN LIMITES NORMALES <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
PESO KGS ESTA EN LIMITES NORMALES <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
AGUDEZA VISUAL <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> 10 DALTONS MO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
USA LENTES <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	CAUSA

REFLEJOS OCULARES

FOTO MOTOR <input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	
MOTOR <input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	
CONSENSUALES <input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	

OIDOS Y GARGANTA

	OIDO		OROFARINGE <input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL
	DERECHO	IZQUIERDO	
AGUDEZA AUDITIVA			CARIES <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
CONDUCTOS AUDITIVOS	<input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	<input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	AMIGDALAS <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
MEMBRANA DEL TIMPANO	<input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	<input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	ESTADO DE LAS MISMAS

CUELLO

CUELLO <input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	
---	--

TORAX

MOVIMIENTOS RESPIRATORIOS <input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	
CUERDAS VOCALES <input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	
RUIDOS RESPIRATORIOS <input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ANORMAL	
SE INTEGRA ALGUN SINDROME DE RAREFACCION, CONDENSACION O DERRAME	

Ya que el proceso de Selección tiene varias etapas, es-- conveniente tener los resultados de todas y cada una de ellas en un solo informe que permita visualizar ampliamente la in-- formación sin tener que recurrir por separado a cada etapa.

Informe Psicologico para sirvientes y/o empleados:

Este documento informativo muestra en la parte superior-- de su primer hoja, datos generales del candidato, la fuente-- de reclutamiento y la Sucursal o Departamento al que se puede dirigir.

Posteriormente, se observa el coeficiente intelectual,-- resultados de habilidades y conocimientos, graficándolos en-- el nivel que le corresponda, marcando las calificaciones re-- probadas como las aprobadas.

Primordialmente, el reporte se desarrolla en tres gran-- des puntos:

- a) Observaciones y Recomendaciones
- b) Dinamismo y,
- c) Capacidad para relacionarse; y estos a la vez, en aque-- llos que corresonden a escolaridad experiencia, resul-- tado de exámenes y personalidad.

INFORME DE EVALUACION

LUGAR	DIA	MES	AÑO
-------	-----	-----	-----

DATOS GENERALES

NOMBRE			
DOMICILIO			
TELEFONO	EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL
PRESENTADO POR		SUCURSAL O DEPARTAMENTO	

CALIFICACION

CONCEPTOS	DEF.	INF.	MED.	INF.	MED.	MENSUP.	SUP.
INTELIGENCIA							

HABILIDADES	MEMORIA Y APRENDIZAJE						
	DESTREZA MANUAL						
	OBSERVACION Y ATENCION						

CONOCIMIENTOS	ORTOGRAFIA						
	ORTOGRAFIA NUMERICA						
	ARITMETICA						
	MECANOGRAFIA						
	TAQUIGRAFIA						

INFORME DE PERSONALIDAD

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

Reserva y Contratación

Tramites para la Contratación

Documentación que debe presentar el solicitante:

Copias fotostaticas de:

- Acta de Nacimiento
- Certificado de Estudios Terminados
- Calificaciones del último grado cursado
- Cartilla o Pre-cartilla del Servicio Militar Nacional (hombres mayores de 18 años) o constancia de estar realizandolo.
- Dos fotografías de frente tamaño postal
- Tres fotografías de frente tamaño infantil
- Dos cartas de recomendación membretadas dirigidas al--- Banco.

Casados, presentar además:

Copias fotostaticas de:

- Acta de Matrimonio
- Acta de Nacimiento de la esposa
- Acta de Nacimiento de cada uno de los hijos
- Una fotografía de frente tamaño infantil de la esposa
- Una fotografía de frente tamaño infantil de cada uno de los hijos.

En caso de haber trabajado durante el presente año: debe rá presentar carta constancia de ingresos percibidos e impues tos retenidos y/o la última declaración.

Revisión de la Documentación:

La persona encargada de la contratación, deberá verifi-- car que los datos anotados en los documentos coincidan con--los de la solicitud de empleo, especialmente por lo que se--refiere a nombres y fechas.

Objetivo

Cubrir en el menos tiempo posible las demandas de recursos humanos que surjan, tanto en departamentos, como en Sucursales, cuidando que la selección de candidatos este de acuerdo con las características de tipo legal que se requieren en el ingreso de personal.

Tramite que se le dará al Candidato:

Cuando se presenta la necesidad de personal en un Departamento o Sucursal, el encargado de Recursos Humanos elaborará una Requisición de Personal, con las características esenciales del puesto a cubrir y las de la persona como candidato y el tipo de contrato que se otorgará, misma que se enviará al Departamento de Selección de Personal.

Con la Requisición de Personal ya recibida, selección de Personal se comunicará al domicilio solicitante, el objeto del llamado será la presentación ante el Departamento o Sucursal donde existe la(s) vacante(s).

El candidato se presentará en el Departamento de Selección de Personal, donde se le entregarán los documentos confidenciales, los mismos que llevará ante la oficina solicitante: Presentación de Personal, e Informe Final de Evaluación. Posteriormente, se presentará ante la oficina solicitante, donde será entrevistado, y entregará los documentos antes mencionados.

La decisión de la oficina requisitantes se dará a conocer por medio de la presentación de Personal; devolviéndola en un sobre cerrado junto con el Informe Final de Evaluación.

Cuando el candidato fuél el idóneo, se le solicitarán los nombres de los beneficiarios para el Certificado Individual de la Póliza de seguro de grupo, y se pactará una nueva cita con él para la firma del Contrato Individual de Trabajo.

Si el candidato fuera rechazado por no cubrir los perfiles deseados, se mantendrá en reserva para futuras necesidades.

PRESENTACION DE PERSONAL

DE SELECCION DE PERSONAL	A DEPARTAMENTO	DIA MES AÑO
-----------------------------	----------------	-------------

ATENCION SR. TENEMOS EL AGRADO DE PRESENTAR A UD. A <hr/> CANDIDATO AL PUESTO	FIRMA
---	-------

TRAMITE QUE SE LE DARA AL CANDIDATO

DE DEPARTAMENTO	A SELECCION DE PERSONAL	DIA MES AÑO
-----------------	-------------------------	-------------

NOMBRE DEL SOLICITANTE	ACEPTADO	RECHAZADO
------------------------	----------	-----------

COMENTARIOS	FIRMA DEL GERENTE
-------------	-------------------

Documentación que se elabora para la contratación:

- Contrato Individual de Trabajo por tiempo indeterminado en original y copia.
- Informe de Ingreso de personal, en original y dos copias.
- Certificado Individual del seguro de grupo, en sus dos ejemplares y una copia blanca.
- Designación de Beneficiarios del fondo de aportación voluntaria para defunciones y de Seguro de Vida.
- Aviso de Inscripción al IMSS que proporciona el Departamento de Servicios y prestaciones económicas al personal en original y dos copias.
- Solicitud de Ingreso a la Sociedad Mutualista del Personal.

Distribución de la Documentación

Documentación que se entrega al Empleado:

- Copia del Contrato Individual de Trabajo
- Designación de beneficiarios del fondo de aportación voluntaria para defunciones y de Seguro de vida.
- Original del Certificado Individual de la Poliza de Seguro.
- Copia de la Solicitud de Inscripción al Registro Federal de Causantes.
- Resumen de Estatutos de la Sociedad Mutualista del personal.
- Un ejemplar que los estatutos de la Sociedad Mutualista del personal.
- Un ejemplar del Directorio de Recursos Médicos de la zona.
- Un ejemplar del Reglamento de trabajo de los empleados de las Instituciones de Crédito y Organización Auxiliares.
- Un ejemplar del Reglamento Interior del trabajo.

Documentación que se archiva en el expediente del em
pleado:

En el expediente de personal rotulado con el nombre del empleado, se archiva la siguiente documentación:

- Original del Contrato Individual de Trabajo
- Copia del Informe de Ingreso de Personal
- Copia del certificado individual de la póliza de seguro
- Designación de Beneficiarios del fondo de Aportación Vo
luntaria para defunciones y de Seguro de Vida.

Copias Fotostaticas de:

- Acta de Nacimiento
- Certificado de estudios terminados
- Calificaciones del último grado cursado
- Cartilla o Pre-Cartilla del Servicio Militar Nacional--
hombres mayores de 18 años) o constancia de estar reali
zándolo.
- Dos cartas de recomendación membretadas dirigidas al --
Banco.
- Copia de la carta de pasante o del título.
- Copia de la solicitud de inscripción al Registro Fede--
ral de Causantes.
- Solicitud de Empleo
- Resultados de sus exámenes de admisión (habilidades y--
conocimientos psicológicos, médico, y socio-económico.)
- Además se engrada una fotografía tamaño posta, en el re
verso del tercer divisor del expediente de personal en
el lugar que se indica.

Documentación que se envía al departamento de servi
cios y prestaciones económicas al personal.

- Copia de la forma del Ingreso de Personal
- Copia del Certificado Individual de la Póliza de Seguro
- Ingreso a la Sociedad Mutualista de Personal.
- Relación con datos generales y una fotografía infantil--
del empleado para la elaboración de su credencial del--

Servicio Médico, copia fotostática del acta de Matrimonio y del acta de nacimiento de cada hijo, una foto de frente tamaño infantil de su esposa y de cada uno de los hijos para la elaboración de la credencial del Servicio Médico.

-Carta constancia de ingresos percibidos e impuestos retenidos y/o última declaración.

Tipos de Contratos

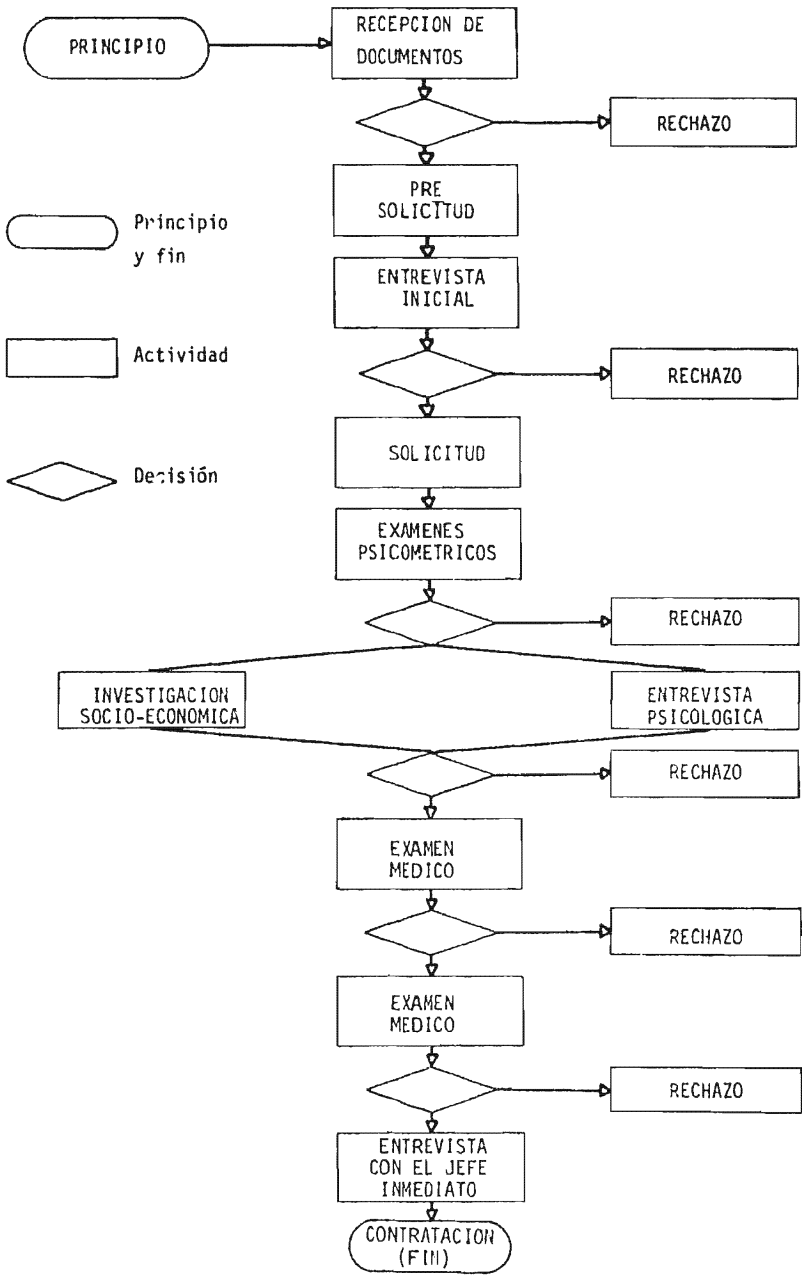
La Relación de Trabajo puede ser por tiempo indeterminado o determinado, ésta última modalidad, eventual o temporal, ésta a su vez puede ser por Obra Determinada.

La Relación de Trabajo por Tiempo Indeterminado, de acuerdo con nuestra legislación vigente, constituye la regla general, siendo la excepción a esta regla la relación por tiempo determinado el cual, únicamente puede estipularse en los siguientes casos:

- a) Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
- b) Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro empleado.
- c) En los demás casos previstos por la ley.

Al celebrarse un contrato por Obra o tiempo determinado, es requisito indispensable que se indique esta característica en forma expresa, fijando con claridad en qué consistirá la Obra a realizar, así como su duración o vigencia, ya que de no precisar estos conceptos puede llegar a considerarse como un contrato celebrado por tiempo indefinido.

A continuación muestro un diagrama de los pasos expuestos.



Capítulo IV

Selección Interna

Es la manera mas efectiva de cubrir vacantes.

El objetivo de la selección Interna es: satisfacer la de manda de personal a través del aprovechamiento de los recur-- sos humanos propios de la empresa, teniendo la ventaja de que el miembro ya conoce a la organización, la organización ya co noce al individuo y lógicamente tiene una opinión favorable-- de él, disminuiría el período de entrenamiento, disminuirían los costos de selección como: exámenes medicos, anuncios en-- el periódico, encuesta socio-económica, etc; Motivaría al res to de los individuos de la organización ya que, ésto signifi-- cará que cada vacante es una posible oportunidad de ascenso,-- y logrará una adecuada ubicación del personal que solicite su cambio.

Implica desarrollo, promoción y carrera dentro de la em-- presa. Evitará la rotación excesiva, renunciadas y desmotiva-- ción. Es bien cierto, que con esta forma de cubrir vacantes-- ahorramos dinero de reclutamiento, también lo es que vamos a-- contar con personal motivado en seguir trabajando en la empre-- sa y realizará de una manera mas segura su trabajo. Este será el reflejo de la existencia o creación del sistema-- de Selección Interna

Promoción y Reubicación

Promoción:

Lograr una adecuada optimización de los servicios de la-- empresa, que permita satisfacer la demanda de personal capaci-- tado con los recursos humanos propios de la empresa, Implica: Promoción, desarrollo y una efectiva planeación de la carrera Empresarial del empleado.

Reubicación:

En un tiempo determinado surge la necesidad de reubicar a cierto número de empleados en virtud de presentarse una reestructura a nivel organizacional, a un nivel personal, o por la desaparición de ciertos puestos en una oficina. Dicha reubicación se llevará a cabo comparando y tratando de adecuar los perfiles de las plazas vacantes existentes con las características y conocimientos de cada empleado.

No debemos olvidar que también existen y se manejan en la Selección Interna los cambios, los cuales podrán ser de tres tipos; según la causa que los origine:

De Turno

De Oficina

De Plaza (población)

De Turno:

Surge la necesidad de que el empleado cambie su horario de trabajo por una causa justificable.

De Oficina:

Por iniciativa del empleado con el fin de conocer otras áreas de la organización; o para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la escuela.

De Plaza(población):

Se dará en aquellas empresas que cuenten con filiales o sucursales en provincia. Será por cambio de residencia de la familia del empleado o por interés laboral en el interior de la República.

Cómo Analizar a los Candidatos para Ascensos.

La existencia de una vacante dentro de la empresa, implica un análisis de candidatos con características tanto personales, como de conocimientos o experiencia, viables a cubrir dicha vacante.

En primer término se procede a analizar las funciones y responsabilidades esenciales del puesto vacante así como las características personales que se requieran. Experiencia anterior, sueldo y área de conocimientos, deberán ser considerados dentro de nuestros parámetros evaluatorios.

Acudimos al inventario de Recursos Humanos o expediente personal en su caso, de acuerdo a la magnitud de la empresa, y analizamos cuál ha sido la actuación general del candidato mediante su: evaluación de potencial (planeación de desarrollo), lo que significará una primera impresión de la actuación del empleado durante su estancia en la empresa.

Una vez determinado el o los candidatos, procederemos a pedir los comentarios de sus jefes en cuanto a su actuación.

Solicitamos al jefe, nos permita tener una entrevista con el o los candidatos a promoción, explicándole los motivos de dicha entrevista.

Se lleva a cabo la entrevista profunda tratando de adecuarla lo más posible al perfil de la vacante existente, para así determinar si el entrevistado cumple con los mínimos establecidos en cuanto a su experiencia, conocimientos y presentación. A la vez se determinará si los intereses del candidato son afines a los requerimientos de la vacante, logrando con esto una planeación y un desarrollo de los Recursos Humanos en forma óptima.

Una vez detectado el o los candidatos idóneos a promoción, se procederá a enviarlos a la entrevista final con el jefe del cual dependerá en caso de ser aceptado.

Si en un momento dado, la empresa no contara con el candidato idóneo, se deberá de recurrir a un candidato externo-- para cubrir dicha vacante.

C O N C L U S I O N E S

- I. A través de la historia, el hombre al relacionarse con otros individuos ha siempre tenido que seleccionar sus amigos, sus compañeros, etc.
- II. La entrevista dentro del proceso de Selección es básica por la calidad y cantidad de información que brinda el candidato
- III. Saber entrevistar es un arte que se adquiere en base a estudios y experiencia
- IV. Hay que ser gran observador de todos los aspectos para adquirir habilidad de entrevistador.
- V. La entrevista a la selección tomará diversos matices en base al nivel del puesto que el candidato solicita.
- VI. Ser un experto en entrevistar hara que el Licenciado en Administración ejerza su carrera con gran facilidad y habilidad en cualquier area en la que intervengan las relaciones interpersonales.

B I B L I O G R A F I A

Administración de Personal

Agustín Reyes Ponce

Limusa

1978

Administración de Recursos Humanos

Fernando Arias Galicia

Trillas

1976

Instructivo del Entrevistador

Alfred Benjamin

Diana

1980

La Entrevista y el Exámen de Selección

Newell C. Kephart

Rialp

1976

Glosario Administrativo

Karl E. Ettinger

Herrero

1966