

164117



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
IZTACALA**

ESCUELA DE PSICOLOGIA U.N.A.M.



**U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA**

**"RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN
UNA INDUSTRIA FARMACEUTICA"**

REPORTE DE TRABAJO

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

QUE PRESENTA:

HAYDEE DE LAS MERCEDES VILLA SOBERANES

MEXICO

1991.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A ALEJANDRO CON AMOR.

A QUIEN SIN ESTAR
PRESENTE, ME MOTIVO A
FINALIZAR MI TRABAJO.

CON TODO MI AMOR Y
AGRADECIMIENTO A MIS
PAPAS.

A CECY Y A JAHEL CON
CARINO.

CON MUCHO AMOR Y
CARINO A MI " PELU " .

A MI DIOS, POR LA FE
Y EL AMOR.

UN ESPECIAL AGRADECIMIENTO POR
SU APOYO Y DISPOSICION PARA:

DR. JAIME GRADOS E.

LIC. ALBERTO ALBARRAN E.

LIC. ANDRES VILLA SOTO.

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO I

PSICOLOGIA INDUSTRIAL O DEL TRABAJO.

1.1.	DEFINICION DE PSICOLOGIA.....	2	✓
<u>1.2.</u>	ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL O DEL TRABAJO.....	5	
<u>1.3.</u>	DEFINICION DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL O DEL TRABAJO...	10	✓
<u>1.4.</u>	EL PSICOLOGO Y LOS ALCANCES DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL O DEL TRABAJO.....	14	✓

CAPITULO II.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

2.1.	RECLUTAMIENTO.		
2.1.1.	Definición.....	27	
2.1.2.	Fuentes.....	30	
2.1.3.	Medios.....	35	
2.2.	SELECCION.		
2.2.1.	Definición.....	37	
2.2.2.	Elementos.....	38	

2.3	OTRAS TECNICAS DE SELECCION.....	66
-----	----------------------------------	----

CAPITULO III.

REPORTE DE TRABAJO: RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN UNA INDUSTRIA FARMACEUTICA.

3.1.	ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.	
3.1.1.	Antecedentes.....	76
3.1.2.	Estructura.....	79
3.2.	FASES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN LA EMPRESA..	90
3.3	REPORTE DE ACTIVIDADES REALIZADAS .	
3.3.1.	Actividades realizadas como Asistente del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.....	100
3.3.2.	Resultados.....	124
3.3.3.	Análisis de Resultados.....	134
	CONCLUSIONES.....	136
	BIBLIOGRAFIA.....	140

GLOSARIO DE TERMINOS.....148

ANEXOS.

La época en la que vivimos se caracteriza por el cambio, la rapidez, la novedad y el proceso de evolución y desarrollo en el que se ven inmersas las diferentes Empresas que se encuentran en nuestro país, razón por la cual, estas deben mantener una constante intercomunicación con la sociedad y sus necesidades. Por lo mismo, deben responder tanto en su organización, como en sus productos y servicios, a las exigencias de sus integrantes y de la comunidad en que están situados.

Los Recursos Humanos constituyen uno de los factores más importantes de la Empresa, ya que representan al elemento transformador y de cambios. De este modo, el estudio de las necesidades e intereses del Hombre, así como la satisfacción en su ambiente de trabajo y actividades, integran el objetivo principal de una Organización. Aquí es en donde la Psicología y, especialmente la Psicología Industrial o del Trabajo,

responde a los requerimientos de una Empresa, aportando bases y principios para el estudio del comportamiento del individuo en su ambiente laboral.

Así, el trabajo debe ser una fuente de satisfacciones humanas a los que contribuirán diversos factores, tales como, un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal adecuado, una Orientación y Capacitación óptima que permitirán que el Hombre trabaje en el área que mejor responde a sus cualidades y aptitudes y donde, por lo mismo, tendrá las mayores oportunidades de desarrollo.

De la misma manera, es necesario considerar que el ser humano aspira a vivir feliz y que a la obtención de este anhelo dedica sus capacidades. Es importante, por lo tanto, que el ambiente de trabajo, donde pasa el individuo la mayor parte de su vida, responda a sus expectativas.

De lo anterior, se desprende la trascendencia de un adecuado proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. De este depende la realización, motivación y satisfacción del Hombre en su trabajo, contribuyendo al desarrollo de sus cualidades y potencialidades, además de colocarlo en el puesto acertado, asegurando así, una mayor productividad para la Empresa.

De tal forma, podrá lograrse una correcta adaptación entre el Hombre y la Empresa, que responda a las necesidades de la sociedad y del país en que vivimos.

El interés de llevar a cabo este trabajo reside en la oportunidad de estar en contacto directo con el área de Recursos Humanos y especialmente con el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, en donde se realizan actividades de importancia y de estrecha relación con la ciencia de la Psicología y, concretamente con la la Psicología Industrial o del Trabajo. Actividades que a su vez forman parte de una realidad laboral que se vive día con día en el ámbito empresarial y, cuyo éxito depende, en gran medida, de la preparación de los psicólogos en la industria contemporánea.

Por lo tanto, el objetivo de este Reporte de Trabajo es mostrar la participación del Psicólogo en el área de Reclutamiento y Selección de Personal, así como los resultados de la aplicación de dicho proceso en la Industria Farmacéutica. De la misma manera, se pretende proporcionar un material de apoyo y sugerencias a los interesados en el campo de la Psicología Industrial o del Trabajo.

CAPITULO I

I. PSICOLOGIA INDUSTRIAL O DEL TRABAJO.

1.1. DEFINICION DE PSICOLOGIA.

La Psicología es un campo de estudio en continua expansión, caracterizada por gran diversidad de actividades e intereses. De aquí se desprenden varias definiciones que a continuación se mencionan:

La Psicología moderna puede ser definida según Whittaker, J., (1990) como la ciencia de la conducta, en donde por conducta el autor entiende aquellos actos del organismo que pueden ser observados, registrados y estudiados.

Por otro lado Harrsch, C., (1985) la define como " la ciencia que estudia el comportamiento humano en sus diversas expresiones y contextos por medio de métodos sistemáticos de análisis. "

Con otras palabras Davidoff, L., (1984) menciona que la Psicología es " la ciencia que estudia la conducta y los procesos mentales ", comentando que esta abarca tanto temas y fenómenos del ser humano como ambientes en los que se desenvuelve.

Dunnette, M., y Kirchner, W., (1982) definieron a la Psicología como aquella ciencia que trata tanto de la conducta humana como animal y cuyo propósito se basa en desarrollar conceptos explicativos, exigiendo con ello una identificación, descripción y observación, obteniendo una experimentación con bases que llevan a conclusiones netamente científicas.

Considerando a Robbins, S., (1988), la Psicología es una ciencia que mide, explica y, algunas veces, cambia la conducta de los seres humanos y de otros animales. Los psicólogos estudian el comportamiento individual y tratan de entenderlo.

Con base en las definiciones de los autores mencionados, se puede definir a la Psicología ante todo, como una ciencia, cuyo objeto de estudio es la conducta de todo organismo en sus diferentes expresiones y contextos; y que puede ser medido y estudiado a través de una serie de métodos sistemáticos.

A medida que la Psicología ha crecido se han desarrollado áreas de especialización y que por las mismas exigencias de toda ciencia, ha tenido que especificar su campo de acción y estudio; de este modo, la Psicología actualmente es aplicable

a la industria, a la educación , a la salud, en la conducta del consumidor y en las comunidades sociales.

1.2. ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL O DEL TRABAJO.

Por los propósitos que se persiguen en este trabajo, es importante mencionar una de las principales ramas que mayor desarrollo ha tenido en la última década denominada, Psicología Industrial o del Trabajo.

Es difícil fijar una fecha para la fundación de cualquier disciplina, sin embargo, es probable que la Psicología del Trabajo o Industrial se iniciara el 20 de Diciembre de 1901 con la aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad. (Jiménez C., A., y Castellanos A., N., 1986).

Se considera que la Psicología tiene aproximadamente cien años de iniciada, mientras que la Psicología Industrial fue fundada formalmente a principios del siglo XX. (Shultz, D., 1985).

Uno de los iniciadores más conocidos de la Psicología Industrial fue Hugo Munsterberg cuyo libro " Psicología y Eficiencia Industrial ", publicado en 1913, llamo la atención en cuanto a las contribuciones que la Psicología, como campo de estudio, podía prestar en áreas tales como pruebas de

empleo, entrenamiento y superación en la eficiencia.
(Chruden, H., y Sherman, A., 1970).

Muchos otros psicólogos han contribuido al desarrollo de la Psicología Industrial, entre ellos se encuentran Walter Dill Scott en 1951, considerado por algunos como el pionero de esta rama; es reconocido por sus trabajos iniciales sobre Selección de Vendedores y por su obra clásica de Administración de Personal junto con sus colaboradores Clothier y Spriegel. En ese mismo año Bingham y Whipple mencionaron por primera vez la utilidad de las Entrevistas en el proceso de Selección. (Jiménez C., A., y Castellanos A., N., 1986).

Posteriormente se iniciaron trabajos relacionados con el desenvolvimiento de las pruebas psicológicas y, es J. Mckeen Cattell quien, en 1921, establece la Corporación de Psicología.

Ahora bien, Chruden, H., y Sherman, A., (1970) consideran que algunos profesores e investigadores de Universidades contribuyeron sustancialmente a los actuales esfuerzos de la Psicología Industrial o del Trabajo, y estos incluyen a: Poffenberger, de Columbia; Butt, del estado de Ohio; Kornhauser, de Chicago; y Viteles, de Pennsylvania.

De este modo, la Psicología Industrial o del Trabajo surge en base a las necesidades de resolver problemas prácticos; luego, las constantes crisis y exigencias estimularon su desarrollo e influencia crecientes.

Shultz, D., (1985) menciona que la petición de ayuda del ejército estadounidense durante la Primera Guerra Mundial fue la que marco el nacimiento de la Psicología Industrial como una disciplina de suma importancia y utilidad. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas, el ejército comisionó a un grupo de psicólogos para que idearan una prueba de inteligencia general, con la cual identificar a aquellos individuos que poseían las características indispensables para involucrarlos en los programas de adiestramiento. Se desarrollaron dos pruebas: 1) Army Alfa, para personas que sabían leer y 2) Army Beta, para analfabetas.

El éxito de ambas indujo de inmediato a desarrollar otras pruebas destinadas a la selección de oficiales, así como para otras clasificaciones militares en que se requerían habilidades especiales.

A éste aspecto siguió una considerable ampliación de la Psicología Industrial en 1924, con el advenimiento de la más famosa serie de trabajos realizados en ella. Se les conoce

como Estudios de Hawthorne, en donde se abordaron problemas complejos acerca de las relaciones humanas, el espíritu de equipo y la motivación.

Más tarde la Segunda Guerra Mundial introdujo a más de 2000 psicólogos, cuya contribución principal fue aplicar pruebas, seleccionar y clasificar a millones de reclutas para asignarlos a varias ramas de servicio, originando muchos refinamientos en las técnicas de selección y adiestramiento.

Así pues, dicha experiencia militar sentó las bases de una dinámica proliferación de las actividades de la Psicología Industrial una vez terminada la guerra. El público, los negocios, los sistemas escolares y otros organismos que utilizaban métodos de clasificación y selección se dieron cuenta de la utilidad de las pruebas y de inmediato solicitaron técnicas más variadas y perfectas para realizarlas; las pruebas que el ejército había utilizado, fueron adaptadas para el uso civil. (Shultz, D., 1985).

De este modo, la Investigación Psicológica, estimulada por la Primera Guerra Mundial, y nuevamente por la Segunda Guerra Mundial, ha ayudado a producir progresos adicionales en las Pruebas Psicológicas, en las Técnicas de Evaluación de Desempeño y en la Teoría del Aprendizaje; en los últimos años

los centros de investigación y entrenamiento han hecho progresos de importancia en áreas de entrenamiento, dinámica de grupos y comportamiento en las organizaciones; actualmente en todos los tipos de instituciones están siendo utilizadas las contribuciones de la Psicología Industrial para alcanzar resultados más efectivos en la administración de personal. (Chruden, H., y Sherman, A., 1970).

El desarrollo de la Psicología Industrial o del Trabajo en Estados Unidos, a partir de 1945, tiene cierto paralelismo con el extraordinario crecimiento de la tecnología y las empresas estadounidenses. Por un lado, el tamaño y la complejidad de los modernos negocios y organizaciones oficiales han exigido a los psicólogos mantener y mejorar la eficiencia industrial, y por otro lado se presenta la necesidad de entrenar a los trabajadores en los nuevos métodos y técnicas de fabricación.

Al mismo tiempo, las técnicas de las relaciones humanas empresariales van adquiriendo mayor importancia al visualizar el influjo que la motivación, el liderazgo y algunos factores psicológicos ejercen sobre el rendimiento laboral. Así pues, la Psicología Industrial o del Trabajo influye en casi todos los aspectos de la vida empresarial, repercutiendo en todo lo que se refiere al mundo del trabajo. (Shultz, D., 1985).

1.3. DEFINICION DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL O DEL TRABAJO.

Partiendo del punto de que la Psicología Industrial o del Trabajo ejerce gran influencia en el medio laboral, se desprende la importancia de definirla.

Según Shultz, D., (1985), esta se define como " la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la conducta humana a las personas en el trabajo ".

Con otras palabras, Maier, N., (1971) considera que la Psicología Industrial o del Trabajo es la ciencia psicológica aplicada, que tiene por objeto el estudio del comportamiento en el trabajo, haciéndolo más satisfactorio para el individuo y más útil para la sociedad.

La Psicología Industrial " es simplemente la aplicación o la extensión de los principios psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria ". (Blum, M., y Naylor, J., 1990).

De este modo, el objetivo principal de la Psicología Industrial o del Trabajo es tratar de predecir la conducta del individuo en la empresa, de tal manera que se logre su

integración completa en el medio de trabajo " . (Barriguete, G., 1985).

En este punto, es de gran importancia mencionar la evolución que ha tenido el término de Psicología Industrial a Psicología del Trabajo u Organizacional, y que además explica el " porqué " de utilizar estos términos para denominarla a lo largo de éste trabajo.

Schein, E., (1982), considera que esto obedece a que anteriormente la Psicología Industrial estaba enfocada en el individuo y, actualmente, esta se centra en los sistemas y desarrollo de las organizaciones, incluyendo al individuo.

Por otro lado, Kolb, D., Rubin, I., y McIntyre, J., (1987), mencionan que las organizaciones han crecido, exigiendo habilidades claramente psicosociales para negociar, logrando mejores resultados de un debate y solucionar conflictos, y no solo el manejo de conocimientos técnicos y administrativos. Si por una parte la tecnología logra que se automaticen más las tareas, se programe y controle, por otra, los estudiosos se preguntarán como lograr que cada persona pueda contribuir con más creatividad, iniciativa y responsabilidad, factores que se relacionan con una necesidad de autorrealización. En este momento es cuando la Psicología Organizacional o del Trabajo

aparece como respuesta a las exigencias de las organizaciones empresariales, planteando a los psicólogos innumerables problemas relacionados con la conducta en uno o numerosos contextos grupales.

Además se pide su apoyo para explicar como es que los negocios influyen en la definición y solución de problemas y en la toma de decisiones, incluyendo los distintos tipos de liderazgo y su motivación a diversas conductas. Así pues, la administración de los negocios ha cobrado más valor en el mundo del trabajo, junto con el reconocimiento de la repercusión del ambiente organizacional en que se realiza el trabajo.

De este modo, los psicólogos modernos examinan la estructura o la atmósfera de diversos tipos de empresa, sus patrones y estilos de comunicación, así como las estructuras sociales de carácter formal e informal que producen ; todo ello lo hacen con el fin de investigar el efecto que tienen estos factores en el comportamiento del empleado.

Shultz, D., (1985), menciona que fue tanta la importancia de las variables organizacionales que, en 1970, la Asociación Estadounidense de Psicología cambió su nombre por el de División de Psicología Industrial y Organizacional, con el

objeto de incorporar las nuevas tendencias. La designación de Psicología Industrial todavía puede utilizarse, a condición de que se admita que engloba a la Psicología Organizacional o del Trabajo.

1.4. EL PSICOLOGO Y LOS ALCANCES DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL O DEL TRABAJO.

Dentro del campo de la Psicología Industrial o del Trabajo, se han venido desarrollando una gran cantidad de técnicas psicológicas que buscan mejorar el nivel de desarrollo de los individuos dentro de las organizaciones y los diversos grupos. (Pineda y M., M., y Ruiz T., G., 1988).

La gama de responsabilidades y cargas de la Psicología en la industria es amplia e impresionante ya que el psicólogo suele trabajar en el mundo de los negocios, en organismos oficiales o empresas industriales, entre otros. A menudo se le ha asignado la tarea de elevar la eficiencia en la producción y distribución de bienes y servicios a través del estudio y manipulación de los " factores humanos ", aunque exista una tendencia creciente a considerar la satisfacción de los trabajadores como un fin en sí misma ". (Arnold, W., Eysenck, H., y Meili, R., 1979).

Los psicólogos que se han especializado en este terreno han sido llamados a idear pruebas especiales para la selección y clasificación del personal, para tratar problemas relacionados con los programas de entrenamiento y capacitación, así como para dar un seguimiento al personal de

la industria en su desarrollo y planeación de carrera. Los Psicólogos Industriales o del Trabajo en la actualidad pueden enfrentarse a cualquier problema industrial en que participe el factor humano.

El Psicólogo Industrial incursiona en el estudio de las condiciones que determinan una de las actividades de interés central en la vida de la mayoría de la gente y que es el Trabajo. (Harrsch, C., 1985). Estudia la correspondencia entre satisfacción y niveles de eficiencia; la influencia de los factores ambientales y particularmente la tecnología del trabajo en la calidad de vida laboral y los factores motivacionales que aumenten la habilidad y voluntad humana. (French L., W., 1990).

Las funciones específicas del Psicólogo del Trabajo o Industrial son definir las características de los organismos y sistemas de trabajo nacionales con el propósito de medir, identificar, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal, creando estrategias de intervención, acordes con las necesidades del país. (Shultz, D., 1985).

En este punto radica la importancia de la Psicología Industrial en donde, a través de una consideración de las características sociales y económicas del lugar donde vivimos

se busca el logro de una mayor productividad y desarrollo del mismo.

Por otro lado, participa en la evaluación de instrumentos de selección y reclutamiento de personal que, permiten definir habilidades, intereses y rasgos de personalidad del individuo, con el fin de determinar su ubicación dentro de una empresa para el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos.

El planear programas y manejar diferentes técnicas de desarrollo organizacional enfocadas a promover el crecimiento, a transformar actitudes, a predecir el rendimiento y a incrementar la producción con el objetivo común de la interacción "individuo-empresa". (Yoder, D., 1963), es otra de las principales tareas del psicólogo.

Como mencionara Robbins, S., (1988), es importante comentar que en algunos niveles de la Psicología Industrial, el psicólogo se especializa en la investigación de campo en las áreas de Administración Empresarial y de Desarrollo Organizacional. Una de sus funciones básicas es la búsqueda de métodos que incrementan la eficiencia y satisfacción en el trabajo, la responsabilidad y otras características deseables en la vida ocupacional; desarrollar técnicas gerenciales y

formas para evaluar objetivamente el progreso de la empresa.

En las diferentes organizaciones, los expertos en Psicología del Trabajo coinciden en que la satisfacción de sus empleados es imprescindible y, es por esto que se tratan de crear condiciones dentro de las cuales el personal encuentre versatilidad de trabajo, participación en la toma de decisiones y, la mayor armonía y autonomía posibles. (Mondy, R., 1987).

Es a través de todas estas condiciones que los empleados encontrarán estímulos de interés en la situación laboral y al lograr un compromiso por parte de ellos, sus actividades de trabajo tendrán un mayor significado, desarrollando creatividad y plenitud en su realización personal en la empresa.

Por otro lado, los psicólogos han ocupado áreas importantes en la Industria, tales como, Orientación Profesional, Reclutamiento y Selección de Personal, Búsqueda del consumidor y Publicidad, etc. Así, la Psicología del Trabajo como profesión ha logrado mantener un interés por el aspecto humano dentro de toda organización. De este modo, se observa una gran influencia por parte de la Psicología Industrial en todos los niveles y fases de la relación Hombre-Trabajo.

~~Por otro lado, la Psicología del Trabajo, a medida que se ha desarrollado, ha requerido de ramas específicas de estudio. Shultz, D., (1985) se refiere a las siguientes, considerando al método científico como uno de los puntos que permiten la estructuración de esta ciencia.~~

M.T

1) El Método Científico.

En todas las áreas en que influye la Psicología Industrial sobre la conducta humana, denota un uso prudente de instrumentos y métodos científicos, ya que las contribuciones tan notables de dicha ciencia se dan dentro del contexto de la observación y la experimentación.

M.T

2) Evaluación del Rendimiento.

Compete al Psicólogo Industrial idear los medios adecuados para realizar la evaluación de todos los niveles de trabajo, poniendo igual empeño en las evaluaciones, sin importar el nivel y la categoría del empleado.

3) Adiestramiento y Desarrollo.

Las oportunidades de adiestramiento son de gran valor a cualquier nivel de la empresa en que uno se encuentre. En la

industria el objetivo de estos programas consiste en crear determinadas cualidades, actitudes y capacidades para que el rendimiento sea óptimo. En todas las etapas de la vida laboral debe ofrecerse un número creciente de oportunidades de desarrollo y planeación de carreras. El psicólogo asume gran parte de la responsabilidad en el establecimiento, realización y evaluación de programas.

4) Liderazgo.

Uno de los retos más grandes en la actualidad consiste en seleccionar, adiestrar, y formar líderes eficientes en todos los niveles. Este problema atañe al Psicólogo Industrial por dos motivos, a) como empleado trabajará bajo las órdenes de un supervisor cuyo estilo y carácter influirá en el rendimiento y satisfacción con su empleo y ; b) dado que la mayoría de los líderes del mundo de los negocios provienen de instituciones de enseñanza superior, es posible que este sea un futuro líder.

Se han realizado muchas investigaciones sobre el liderazgo en todo tipo de situaciones empresariales, así como que estilo de liderazgo motiva para alcanzar el máximo nivel de eficiencia en varias situaciones laborales.

5) Motivación, Satisfacción y Participación activa en el Trabajo.

Los factores que afectan profundamente la eficiencia de la organización son las motivaciones de los empleados, el tipo de satisfacción que les produce su pertenencia a ella y el grado de su participación activa en el trabajo. Al psicólogo le corresponde dirigir dichos factores a fin de lograr un mejor desarrollo y actuación del empleado.

6) Psicología Organizacional.

El psicólogo organizacional estudia la repercusión de la estructura, la política y la atmósfera de la empresa en la productividad, motivación y el espíritu de equipo de los trabajadores.

Actualmente, esta especialidad de la Psicología se incluye en lo que se denomina Psicología Industrial.

7) Condiciones de Trabajo.

Los aspectos físicos de un trabajo son evidentes y tangibles, y por lo tanto, han sido los primeros factores estudiados por los Psicólogos Industriales.

Por otro lado, se consideran de gran importancia los aspectos sociales y psicológicos que rodean el ambiente laboral ya que pueden afectar el desempeño de los empleados en la empresa. De este modo, se busca controlar el ambiente psicológico y físico para conseguir resultados óptimos.

8) Psicología de la Ingeniería.

Se refiere a la intervención del psicólogo en la relación Hombre-Máquina, para lograr una adecuada adaptación entre estos.

9) Accidentes, Alcohol y Drogas en la Industria.

A las empresas les preocupa mucho la seguridad de sus empleados y es por esto que la mayoría invierte y destina grandes esfuerzos en la prevención de accidentes. Parte de este esfuerzo lo constituyen las investigaciones que tratan de determinar los factores que, relacionados con el trabajo y las características personales del individuo, favorecen la frecuencia de accidentes.

El alcoholismo y la drogadicción constituyen uno de los mayores problemas de algunas empresas y, al Psicólogo Industrial le corresponde orientar, educar y ayudar a los

trabajadores en caso de que se enfrenten a dichas situaciones.

10) Estrés en el Trabajo.

En los últimos años se ha dedicado tiempo a la investigación de los efectos del estrés de los empleados sobre el trabajo, y en relación con su salud física y mental. El estrés puede entorpecer la producción y el rendimiento, además de debilitar al individuo, al grado de que requiera atención médica o psiquiátrica.

De este modo, los psicólogos tratan de descubrir que aspectos de la vida laboral originan estrés, así como cual sería la manera en que se rediseñaría el trabajo y el ambiente, con el objeto de atenuarlo.

11) Psicología y el Consumidor.

En esta rama el psicólogo hace una singular aportación a la comercialización de bienes y servicios, determinando la índole del mercado potencial de un artículo, la eficiencia de los mensajes o comerciales y las campañas de publicidad, las reacciones del consumidor ante varios productos, las motivaciones y necesidades del público.

El psicólogo es el conocedor de las reacciones del hombre en diferentes situaciones y, por lo mismo, es el indicado para colaborar en su óptimo desarrollo y satisfacción dentro de la empresa en cualquiera de sus áreas.

Una de las áreas más importantes y antiguas de la Psicología Industrial o del Trabajo es:

12) Reclutamiento y Selección de Personal.

Todo proceso de Reclutamiento y Selección de empleados implica, aún antes de llegar los solicitantes a la oficina de personal, mucho trabajo, con el objeto de precisar la naturaleza, requisitos y exigencias del puesto vacante.

Una vez conocidos los detalles del trabajo y establecidos los métodos de selección, se averigua si estos instrumentos detectan al candidato idóneo para desempeñar el puesto.

Los métodos de selección y evaluación son de gran utilidad para la empresa si se usan adecuadamente, pero de no estar bien planeados y realizados costarán mucho tiempo y dinero.

Tradicionalmente los psicólogos industriales han desempeñado un papel importante en el campo de la selección y formación,

ya que este constituye la aplicación de los problemas prácticos de la industria y del interés del psicólogo por las diferencias individuales de aptitud y ejecución. (Harrsch, C., 1985).

Es por esta razón que el psicólogo juega un papel determinante en el área de Reclutamiento y Selección de Personal. Debido a su formación y capacitación esta preparado para detectar situaciones y rasgos importantes de la personalidad del candidato que, llegarán a ser definitivos para el buen desempeño en el puesto.

El proceso de Reclutamiento y Selección de Personal supone un principio muy importante, el éxito o fracaso de la organización dependen, en gran medida, de la capacidad de sus miembros y, por ende, seguirá siendo un punto que exige profundos conocimientos psicológicos e investigaciones rigurosas. (Burack, E., y Smith, R., 1987).

Partiendo del supuesto anterior, es que se considera de gran importancia dedicar un capítulo completo al tema del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, además de que constituye el punto medular de este Reporte de Trabajo.

C A P I T U L O I I

II. RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

Durante las últimas décadas han ocurrido cambios muy importantes en las políticas y los procedimientos de Reclutamiento, anteriormente su objetivo era dar a conocer los puestos vacantes a los solicitantes que pudieran estar calificados para ellos, estableciendo contacto por medio de la publicidad y de las recomendaciones, esperando pasivamente que las personas interesadas se presentaran en la empresa.

Actualmente la fuerte expansión industrial ha provocado la escasez de personal calificado haciendo más difícil la labor del Reclutamiento. Es por esto que ahora las organizaciones no sólo se interesan en solicitantes aptos, sino también en individuos con potencial para llegar a ser completamente calificados.

Ahora bien, el inicio del proceso de Reclutamiento depende del departamento que posee un puesto vacante, el cual, a través de una orden oficial, generalmente denominada Requisición de Personal, solicita los servicios del área de Reclutamiento y Selección.

Esta Requisición de Personal, " es un documento que debe ser

preparado y firmado por el responsable que pretende llenar algún puesto en su departamento o sección ". (Chiavenato, I., 1980). En la mayoría de los casos esta contiene las características y requisitos del puesto vacante, así como el nombre del departamento solicitante.

2.1 Reclutamiento.

2.1.1. Definición.

Actualmente, los Psicólogos Industriales o del Trabajo han concentrado gran parte de sus esfuerzos en el proceso de Reclutamiento, sobre todo en las fuentes y en las cualidades de quienes lo realizan. (Shultz, D. P., 1985).

Es importante considerar que para definir el Reclutamiento, es necesario referirse a lo que es una Vacante, ya que esta implica el punto de partida del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal; según Arias Galicia, F. (1989) una Vacante se define como: " el puesto que no tiene titular . " Así, una Vacante es aquella posición que no cuenta con el recurso humano indispensable para cumplir las funciones requeridas por un puesto.

Ante la necesidad de cubrir un puesto vacante las empresas

buscan desarrollar una mejor Selección en manos de profesionistas que, de acuerdo con su preparación, pueden determinar con mayor facilidad qué personas se acoplarán a un puesto determinado y a la inversa.

De este modo, el Reclutamiento consiste en " atraer y reunir un sin número suficiente de solicitantes a fin de realizar la selección del personal adecuado a los puestos vacantes de una empresa ". (Barriguete, G. F., 1985).

Así mismo, Werther D., y Davis K., (1990) consideran que el Reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para ocupar las vacantes de la empresa. Este proceso se inicia cuando se empieza la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes.

Por otro lado, Grados E., J., (1988) define el Reclutamiento como " la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno. " Por lo tanto, para que este proceso sea más eficaz, es determinante la anticipación con que hayan sido previstas las necesidades.

Así, el Reclutamiento " tiene por objeto hacer de las personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a

ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario. " (Reyes P., A., 1987).

Existen otros aspectos que deben tomarse en cuenta para llevar a cabo el Reclutamiento, tales como el conocimiento de las características del entorno en que se ha de operar, las políticas y planeación de recursos humanos de la organización, así como las condiciones sociales y los requerimientos del puesto. (Werther W., y Davis K., 1990).

Con base en los autores anteriores podemos considerar que el Proceso de Reclutamiento es aquel que provee a la empresa u organización con candidatos calificados o potenciales para cubrir sus puestos vacantes en el momento oportuno, además de considerar todos los factores del medio en que se llevará a cabo tales como, condiciones sociales y entorno en el que se operará, así como las necesidades de la empresa.

Para llevar a cabo este proceso, el reclutador cuenta con diversos Medios y Fuentes de Reclutamiento que le permiten identificar y atraer candidatos para ocupar los puestos vacantes.

2.1.1. Fuentes de Reclutamiento.

Las Fuentes de Reclutamiento son los medios de que se vale una empresa para atraer a los candidatos adecuados a sus necesidades. (Arias G., F., 1989).

Estas Fuentes de Reclutamiento varían de acuerdo al tipo de trabajo que se realice en el puesto vacante. Así mismo, el mercado laboral también puede determinar lo adecuada que será una fuente específica. (Hernández y R., J. et. al., 1986).

Para llevar a cabo el Reclutamiento se puede acudir a dos tipos de Fuentes, y según Grados E., J. (1988) estas son:

1. Fuentes Internas.

Estas proporcionan a la empresa el personal requerido en el momento oportuno, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la organización.

Al acudir a este tipo de fuentes se deberá elaborar un estudio considerando a los posibles empleados que cumplan con los requisitos esperados para cubrir la vacante. Este proceso ofrece ventajas para la empresa, por un lado incrementa la

motivación y las perspectivas de avance o desarrollo profesional, agilizando el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para dicho puesto, además de minimizar los costos de la contratación.

Las Fuentes Internas de Reclutamiento más importantes y que se usan con mayor frecuencia son:

a) Sindicatos.

Funciona en el momento en que surge una vacante de carácter sindicalizado, acudiendo a este como principal fuente de abastecimiento de acuerdo con el Contrato Colectivo de Trabajo.

b) Cartera de Personal o Archivo.

Está constituida por todas aquellas solicitudes archivadas de candidatos que se presentaron con anterioridad y que por algún motivo no fueron utilizadas, pero que cuentan con características para concursar como candidatos en la posición vacante actual. El papel del Psicólogo será revisar, analizar y determinar si dichos candidatos son o no los indicados según se requiera.

c) Familiares o Recomendados.

Para que esta Fuente funcione es necesario boletinar las

vacantes entre el personal actual de la empresa con el fin de establecer contacto con familiares que reúnan los requisitos del puesto vacante. La utilización de esta Fuente de Reclutamiento dependerá de las políticas de la empresa.

d) Promoción o Transferencia Interna.

En esta Fuente de Reclutamiento participa activamente el Departamento de Recursos Humanos, determinando al personal que puede cubrir un puesto vacante. Esto se llevará a cabo mediante la revisión y análisis del Inventario de Recursos Humanos y de la Historial Laboral de los candidatos viables para ser promovidos (ascendido en forma vertical) o transferidos (en forma horizontal). Aquí se considera también el potencial con el que cuenta el personal para desempeñar las funciones del puesto.

En caso de que la empresa no cuente con ningún recurso humano para cubrir la vacante, el Proceso de Reclutamiento Externo entrará en acción con el fin de encontrar personal exterior a la organización y así continuar con la selección de los candidatos.

2. Fuentes Externas.

Son aquellas a las que se acude fuera de la empresa , ya que

se tiene que recurrir a lugares o personas externas a la misma.

a) Educativas y Profesionales.

Este tipo de fuentes estan integradas por instituciones que preparan y/o capacitan profesionistas tanto técnica como científicamente y pueden ser universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicos, institutos, etc. Estas fuentes permiten al Psicólogo Industrial saber que tipo de preparación tienen sus alumnos, así como las carreras y actividades que ellas realizan.

De este modo, se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesion o especialidad que cubran con las expectativas de la empresa.

b) Asociaciones Profesionales.

Estas permiten al Psicólogo Reclutador tener información sobre la experiencia y actividades en un determinado campo científico, tecnológico o profesional que desarrollan los miembros de estas asociaciones.

c) Bolsas de Trabajo.

Son organizaciones a las que recurre la empresa en busca de candidatos. Además estas proporcionan información a los

solicitantes con respecto a las vacantes en distintas empresas sin cobrar por su servicio.

d) Agencias de Colocación.

Su objetivo es proporcionar a la empresa posibles candidatos para cubrir uno o varios puestos vacantes, cobrando por sus servicios lo equivalente a un mes de sueldo del candidato contratado. Proporcionan una garantía a la organización en términos de un reemplazo con otro candidato en caso de que el primero no dé los resultados esperados. En algunas agencias los puestos de nivel ejecutivo contratados implican el cobro de un 10 % del sueldo anual del candidato.

e) " La Puerta de la Calle ".

En este caso, el candidato acude espontáneamente a la empresa a solicitar trabajo sin que haya recibido aviso alguno. Esta situación se presenta sobretodo en organizaciones que tienen un prestigio e importancia en el medio.

f) Otras Empresas.

Estas hacen la función de recomendar o enviar candidatos que por algún motivo no pudieron contratar o que son despedidos por un reajuste de personal.

2.1.3. Medios de Reclutamiento.

Estos adquieren gran importancia por su fácil difusión en los diferentes ambientes, transmitiendo información a distintos estratos sociales y educativos.

Grados E., J., (1988) define a los Medios de Reclutamiento como " aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto. "

Los medios más importantes son:

a) Prensa.

Por medio de la prensa la empresa puede publicar sus vacantes, así mismo pueden ser ofrecidos los servicios profesionales de las personas.

La ventaja de este Medio de Reclutamiento es que la información llegará con rapidez al círculo que se desea. Sin embargo, es casi un hecho que mucha gente que no cumple con los requisitos estipulados en el periódico se verá inmersa en el proceso y por lo tanto, el costo de la selección aumenta.

b) Radio y Televisión.

Estos medios son poco utilizados en el Reclutamiento de una empresa ya que representan costos muy elevados. Sin embargo,

se vuelven muy útiles para el Reclutamiento fuera de la población donde se encuentra la organización.

c) Grupos de Intercambio.

Este medio permite obtener el recurso humano requerido en forma inmediata y sin costo alguno, lo que representa para la empresa una gran ventaja.

El intercambio consiste en reuniones periódicas de los encargados de Reclutamiento y Selección de Personal para el intercambio de información. Esta se refiere al recurso humano disponible en cada una de las organizaciones participantes (candidatos recomendables) y a las vacantes existentes en ese momento en dichas organizaciones.

d) Boletines.

Estos se utilizan generalmente cuando se quiere reclutar personal que se encuentra localizado cerca de la empresa. Para ello se elaboran y envían a los domicilios impresos que señalan las vacantes, así como los requisitos de las mismas y prestaciones de la organización que puedan ser atractivas al candidato.

Cabe mencionar que todas las Fuentes y los Medios de Reclutamiento de Personal se utilizan de acuerdo a las necesidades y políticas de cada empresa.

2.2. Selección de Personal.

2.2.1. Definición.

Muchos autores han definido el término de Selección de Personal y cada uno de ellos ha aportado diferentes elementos. Es por esto que a continuación consideramos a los siguientes.

Arias G., F., (1989) define a la Selección como " la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización."

Por otro lado, la Selección puede considerarse como " la función que consiste en rechazar a las personas reclutadas innecesarias, quedándose sólo con los elementos que satisfagan mejor las necesidades de los puestos ".
(Barriguete G., 1985).

Así mismo, Grados E., J., (1988) define a la Selección como

una serie de técnicas que se dirigen a encontrar a una persona adecuada para un puesto adecuado. Teniendo por objeto escoger entre los distintos candidatos, aquellos que, para cada puesto concreto sean los más aptos. (Reyes P., A., 1987).

Así pues, el proceso de determinar cuales son los solicitantes más adecuados a las necesidades del trabajo o los trabajos para lo cuales están siendo considerados, se conoce con el nombre de Selección de Personal. (Hernández y R., J. et. al., 1986).

De éste modo y considerando a los autores anteriores, la Selección puede definirse como aquel proceso mediante el cual se elige, en forma objetiva y con base en instrumentos debidamente aplicados, a aquel individuo que, de entre varios candidatos es el que mejor se adapta a los requisitos de un puesto vacante.

2.2.2. Elementos.

Se consideran como elementos de la Selección a todos aquellos medios que fundamentan las decisiones de un seleccionador permitiéndole cumplir con su responsabilidad profesional y humana. Su empleo y el orden en que se utilicen suele variar



mucho, dependiendo de las necesidades y condiciones de cada empresa.

De este modo, los elementos de la Selección de Personal constituyen técnicas lógicamente estructuradas que siguen un proceso y que persiguen una óptima elección de personal.

2.2.2.1. Solicitud.

En este punto es importante mencionar que el ambiente en que sean recibidos los candidatos, así como la manera en que sean tratados contribuirá a mejorar la impresión que los solicitantes se hagan de la empresa. Por otro lado, el lugar físico deberá ser confortable y accesible.

Una vez considerados estos aspectos pasaremos a describir lo que es una Solicitud de Empleo. " Es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato. " (Grados E., J., 1988).

Este elemento suele servir como base tanto para la Selección como para iniciar todo el expediente del personal. Por lo general su contenido es muy variable y su diseño depende de las necesidades y políticas de la empresa.

La Solicitud ofrece de una manera rápida y sistemática de obtener información variada acerca del solicitante. (Hernández y R., J., et.al., 1986).

Una solicitud debe contener ciertos rubros, y según Grados E., J. (1988) y Reyes P., A. (1990) son los siguientes:

a) Datos Personales o Generales del Solicitante.

Permiten conocer datos específicos de una persona, como son nombre, edad, sexo, estado civil, etc.

b) Datos Escolares.

Se relacionan con la **preparación escolar del candidato.**

c) Experiencia Laboral o Antecedentes de Trabajo.

Permite tener una visión general de la actividad profesional del candidato.

d) Datos Familiares o Estructura Familiar y sus Características Económicas.

Muestra cual es la situación del solicitante en su núcleo familiar y económico.

e) Generales o Varios.

Estos datos se relacionan con las necesidades y políticas de

la empresa y que en algún momento pueden ser de utilidad.

2.2.2.2. Entrevista.

La Entrevista constituye uno de los instrumentos que mayor apoyo proporcionan al proceso de Selección de Personal en todas sus fases, y en donde una conversación entre dos personas, seria y con un propósito, llega a determinar las características de un individuo en relación a un puesto.

Sin embargo, es importante considerar que una Entrevista es comunmente más dirigida y orientada a metas que una conversación ordinaria, en donde cada persona participante espera obtener un beneficio. (Morgan, H., y Cogger, J., 1975).

a) Definición.

Con base en el anterior apartado es que Gonzáles A., C. (1989) define a la Entrevista como una conversación entre dos o más seres humanos (entrevistador y entrevistado) y cuya finalidad es la que dá carácter a la misma.

Arias G., F. (1989), en forma más estricta, considera que

" la Entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. "

Por otro lado, Grados E., J. (1988) da una definición de Entrevista tomando puntos importantes de algunos autores:

" Entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes".

Así, la Entrevista y su objetivo en la Selección de Personal es lograr una comunicación entre dos o más personas, con el propósito de identificar las características personales, experiencias e intereses del solicitante: con el fin de orientarlo hacia el puesto en que desarrollará una mejor actuación.

(Morgan, H. y Cogger, J. (1975) y Werther, J., y Davis, K. (1990) coinciden en que la Entrevista de Selección o evaluación consiste en una plática formal que determina la adecuación de un candidato para un puesto vacante en una organización.

De este modo, y considerando las definiciones planteadas por los autores mencionados, la Entrevista es un proceso de comunicación en donde participan el entrevistador y el entrevistado, siempre con un objetivo definido y en caso de tratarse de una Entrevista de Selección su finalidad será recabar información acerca del candidato (entrevistado) en relación a los requisitos del puesto y a su adecuación a las necesidades de la organización.

Para fines de la selección, en la Entrevista se busca corroborar y obtener información del candidato en relación a los datos personales, escolares, familiares y generales, así como su experiencia laboral.

b) Validez y Confiabilidad de la Entrevista.

En una Entrevista es importante determinar la confiabilidad en la congruencia con que se aplica un estilo o procedimiento particular.

" La confiabilidad de una técnica de Entrevista es la medida en que la técnica que aplican distintos entrevistadores produce los mismos resultados cuando se entrevista a la misma persona ". (French W., L., 1990).

En otras palabras, la Entrevista debe ser una medida estructurada de tal modo que dé los mismos resultados, independientemente del momento en que se realicen.

Por otro lado, " la validez de la Entrevista se juzga por la medida en que el tipo de Entrevista o la clase de conductas del entrevistador predicen algún criterio, tal como aceptación del puesto por el solicitante y posterior éxito o fracaso en el puesto ". (French W., L., 1990).

Esto quiere decir que para que la Entrevista sea válida debe medir realmente lo que pretende medir (habilidades y cualidades del candidato) y a su vez, el factor medido debe tener relación con el objeto (detección de la adaptación y adecuación al puesto) de la Entrevista.

c) Etapas de la Entrevista.

Es importante determinar cuales son las etapas de la Entrevista, ya que estas nos indicarán el transcurso de la misma hasta llegar a un objetivo. Estas variarán en duración y forma dependiendo del propósito que se persigue y de los integrantes de la misma.

Así pues, se consideran cinco etapas para cualquier

Entrevista:

1. Apertura.

En esta etapa se establece el primer contacto que hay entre el entrevistador y el entrevistado, dándose una presentación formal. En muchas ocasiones esta etapa determinará el transcurso o desarrollo de la misma.

2. Rapport.

" Es aquella corriente afectiva y de comunicación que se da entre entrevistado y entrevistador ". (Grados E., J., 1988).

En este espacio de la Entrevista se trata de establecer un clima de confianza, con el propósito de disminuir tensiones por parte del solicitante y aunque esta situación debe darse en el transcurso de toda la Entrevista, es importante que se dé al inicio, a través de actitudes que provoquen un comportamiento natural. Sin embargo, el entrevistador debe mantener el control de la situación con la finalidad de lograr sus objetivos.

En esta etapa se presentan:

a) Approach. Durante éste se pretende establecer una " distancia social " o " distancia psicológica " entre dos personas (entrevistado y entrevistador) y que se caracteriza por el aislamiento y el contacto; este varía de

acuerdo al tipo y objetivo de la Entrevista.

b) Empatía.

Se le conoce como " sensibilidad social " y es la capacidad del entrevistador para ponerse en el lugar del entrevistado, percibir, compartir y comprender sus experiencias, sin perder de vista el objetivo de la Entrevista. De este modo, se logrará una percepción integral del candidato, infiriendo sus futuras aportaciones a la organización en caso de ser contratado.

3. Desarrollo.

Es la etapa que mayor cantidad de información cuantitativa provee sobre las diferentes áreas y respecto a la situación misma de la Entrevista, caracterizándose por una constante participación del entrevistador.

Grados E., J., (1988) considera que es una etapa de la Entrevista que " implica una gran capacidad de percepción por parte del entrevistador para registrar todas y cada una de las conductas y actitudes que emite el entrevistado " .

4. Cima.

Se buscará la obtención de datos cualitativos y más significativos, profundizando en los aspectos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos, considerando, de antemano, que existe un clima de confianza y seguridad en el desarrollo

de la Entrevista.

5. Cierre.

Básicamente se refiere a la terminación de la Entrevista. Es conveniente que 5 o 10 minutos antes de finalizar la Entrevista se anuncie la proximidad de la misma para así dar oportunidad al entrevistado de agregar o cuestionar sobre algún punto al entrevistador. En caso de que el candidato no sea adecuado para el puesto vacante deberá ser orientado en relación a bolsas de trabajo y otros empleos y nunca ofender o devaluarlo. Si por el contrario el solicitante es apropiado, se harán de su conocimiento los pasos a seguir.

d) Modalidades de la Entrevista.

Se han utilizado diferentes términos para nombrar a las Modalidades de la Entrevista, tales como : Dirigida y no Dirigida, Abierta y Cerrada, Libre y Exploratoria, etc; sin embargo, Grados E., J., (1988), Wherther, J., y Davis, K., (1990) y Hernández y R., J. et.al. (1986), coinciden en la agrupación de estas en tres tipos:

1. Entrevista Directa o Dirigida.

Es una Entrevista estructurada y que se basa, generalmente,

en un interrogatorio previamente diseñado, el cual se avoca hacia uno o varios objetivos en donde el entrevistado deberá responder y proporcionar la información requerida.

Se caracteriza por una mayor actuación del entrevistador . Este tipo de Entrevista se utiliza en la primera fase del proceso de Selección detectando a los candidatos potenciales y ofreciendo las siguientes ventajas:

- * La Entrevista se lleva a cabo en un lapso corto de tiempo.
- * Al entrevistar un número grande de candidatos, permite obtener mayor validez en sus resultados.
- * Es una especie de filtro de candidatos en donde unicamente pasarán a la siguiente etapa de Selección aquellos que cubran los requisitos mínimos para el puesto.
- * En términos generales se considera como un tipo de Entrevista que arroja resultados favorables ya que el entrevistador cuenta con un entrenamiento y un proceso estandarizado para llevarla a cabo.

2. Entrevista Indirecta o No Dirigida.

Este tipo de Entrevista es básicamente orientada por el entrevistado, por lo que es notoria la libre participación de éste a lo largo de la misma.

De este modo, el entrevistador formula preguntas que lo llevan a obtener información sobre un área específica, permitiendo que el entrevistado hable en forma espontánea sobre esta. Para ello, el entrevistador recurre a preguntas abiertas, no previstas y/o, hasta cierto punto, indefinidas delimitando siempre un espacio de interés.

El entrevistador debe estar lo suficientemente capacitado para detectar y poner atención a las respuestas verbales y reacciones que tenga el entrevistado a lo largo de la Entrevista. Estas reacciones pueden ser movimientos del cuerpo, gestos, tono de voz, etc. Así el entrevistador utilizará también pausas en la conversación que a su vez le permitirán una observación más precisa del entrevistado.

El concepto que sustenta este tipo de Entrevista es que entre más neutra en información sea una pregunta, más forzado se verá el entrevistado a darle profundidad y sentido al tema, aportando mayor aclaración sobre sí mismo. (Hernández y R, J., et. al., 1986).

3. Entrevista Mixta.

Es una combinación de la Entrevista directa e indirecta y se

caracteriza por una gran flexibilidad y facilidad al obtener información. Esto permite que sea el tipo de Entrevista más usada en la Selección de Personal.

En términos generales, esta se iniciará con preguntas directas y, conforme se desarrolle, habrá pausas para la participación del entrevistado.

La parte dirigida proporciona información para hacer comparaciones entre candidatos, mientras que la parte no dirigida, añade interés al proceso, permitiendo un conocimiento inicial de las características del solicitante.

En este tipo de Entrevistas se requiere de destrezas por parte del entrevistador para que no se desorienten el curso y los objetivos que se persiguen por una falta de control de el clima de confianza establecido.

e) Fases de la Entrevista.

La Entrevista, de acuerdo a sus objetivos y el tipo de información requerida, presenta dos fases:

1. Entrevista Previa o Inicial.

" Su finalidad es corroborar los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, estableciendo un primer contacto visual y haciendo un registro observacional de las conductas de este " . (Grados E., J., 1988). En términos generales se proporciona información sobre la vacante, condiciones del trabajo, etc., y funciona como un primer filtro de candidatos.

Por otro lado, Jiménez C., A., Menéndez G., J., y Rivera. J., (1990) consideran que " la Entrevista Previa es de carácter superficial, más sin embargo es el primer filtro al que es sometido el candidato, y que se utiliza para aclarar y confirmar los datos expuestos por el candidato en la solicitud de empleo y al mismo tiempo permite proporcionar información al solicitante sobre el puesto vacante " .

De este modo, la Entrevista Inicial constituye un primer filtro para la empresa en su proceso de Selección y en donde, a través de esta, se corrobora la información proporcionada por el solicitante, aclarando puntos específicos sobre el puesto vacante y condiciones generales del trabajo.

2. Entrevista Profunda o Formal.

" Esta Entrevista vá un paso más adelante al ofrecer una

estructura adicional en forma de preguntas que cubren los diferentes aspectos de la vida del solicitante que guardan relación con el empleo ". (Hernández y R., J., et. al., 1986).

Otra definición de este tipo de Entrevista menciona que en esta se pretende conocer profundamente al candidato y generalmente se lleva a cabo después de haber realizado las pruebas psicológicas y de aptitudes, siendo este un paso determinante o definitivo en la decisión que se tome con respecto al candidato. (Jiménez C., A., Menéndez G., J., Rivera, J., 1990).

Así, la Entrevista Profunda es aquella que ofrece una estructura que permite conocer ampliamente al candidato en los diversos aspectos de su vida, y una vez que se ha llevado a cabo una valoración psicológica, ambas participarán en la decisión en relación al puesto y a su factible ocupante.

2.2.2.3. Pruebas de Empleo.

En el área industrial, donde existe un nivel muy alto de competencia, se hace cada vez más importante conseguir personal para los diferentes niveles de jerarquía empresarial.

" La toma de decisiones correctas de designación y ascenso requiere de un juicio maduro y meditado, que se derive de una evaluación minuciosa de todos los factores que se relacionen con el empleo actual ". (Alexander Hamilton Institute Incorporated, 1982).

De este modo, para las correctas decisiones, las pruebas de empleo permiten fijar criterios para seleccionar candidatos, evaluar perspectivas de realización de empleados actuales o perfeccionar un sistema de Selección a través de la medición eficaz de factores como inteligencia, personalidad, aptitudes e intereses, condiciones de las personas, etc.

Ahora bien, el uso de pruebas y su importancia varia dependiendo de los trabajos y del empleador. Una de sus principales ventajas es su objetividad, especialmente cuando se relaciona con la Entrevista. (Hernández y R., J., et. al., 1986).

En este punto es importante mencionar el término " Test ", ya que es muy usado en el medio industrial. " La diferencia entre este y " Prueba " no es más que distintiva del " para qué " se está utilizando el instrumento en un área específica, que es la medición de ciertos aspectos del

individuo y que, ante la imposibilidad de emplear otro término, a pesar de la riqueza de nuestra lengua, nos permite una comunicación exacta de lo que estamos haciendo y con qué fin, mediante este tipo de instrumento. De tal suerte, por lo que respecta al término " Test ", aún cuando sea un anglicismo, los psicólogos latinoamericanos han aceptado su uso, a fin de lograr una mejor comprensión " . (Morales , M., 1990).

a) Tipos de Pruebas.

Las pruebas aplicadas en la Evaluación psicológica se dividen en:

1. Pruebas Técnicas.

Se aplican con la finalidad de detectar si el candidato reúne los conocimientos y experiencia laboral que el puesto requiere. Generalmente, este tipo de pruebas son aplicadas por el futuro jefe inmediato. (Jiménez C., A., Menéndez G., J. y Rivera M., J., 1990).

2. Pruebas Psicológicas.

Shultz, D., (1985) considera que una prueba psicológica es

un instrumento de medición, un patrón que se aplica en forma sistemática y constante para medir una muestra de conducta.

Por otro lado, una prueba psicológica constituye esencialmente una medida objetiva y con un procedimiento uniforme en la aplicación y puntuación del mismo de una muestra de conducta. (Anastasi, A., 1978).

Con base en las definiciones anteriores podemos considerar que una prueba psicológica es un instrumento de medición objetiva de una muestra de conducta y cuya aplicación responde a un procedimiento sistemático.

b) Estructuración de las Pruebas.

Grados E., J., (1988) considera que la etapa más importante de la Selección es, la Evaluación Psicológica, la cual nos permite reunir información acerca de la capacidad intelectual y emocional del candidato. Esta se realiza por medio de baterías de pruebas estructuradas con base en :

* Nivel de Aplicación.

Se refiere a la elección de las pruebas que servirán para la evaluación, considerando el nivel de jerarquía del puesto.

Este puede ser obrero u operativo; medio o de mandos intermedios; y nivel ejecutivo o gerencial.

* Características del Perfil.

En este punto se habla de los requisitos que exige el puesto vacante, sobre los cuales se basará el uso y aplicación de las pruebas.

* Tiempo de Aplicación.

Se refiere al tiempo que se invierte en la aplicación, el cual debe estar planeado para no cansar al candidato, que como ya se sabe, un lapso de tiempo muy grande en la administración de una prueba afectará los resultados del mismo.

* Costo.

Este factor dependerá de la empresa y de lo que esta determine invertir en la evaluación de su personal.

La evaluación psicológica incluye tres aspectos básicos:

1. Inteligencia: Se refiere a la medición de la capacidad intelectual a través de sus distintas formas de funcionamiento, tales como memoria, vocabulario, razonamiento, etc. Se entiende por Inteligencia a la " suma

o capacidad global del individuo para actuar de un modo provisto de finalidad, para pensar racionalmente y tratar de enfrentar en forma eficaz el medio ambiente". (Whittaker, J., 1990).

2. Habilidad: Se refiere a la medición de áreas en donde una persona puede destacar; habilidad es el " poder ejecutar alguna actividad como el resultado del desarrollo de una aptitud ". (Blanco C., C., 1987).

En el caso de la Selección del personal, dicha medición se relaciona con el perfil del puesto vacante.

3. Personalidad: Considera básicamente la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el medio ambiente; entendiendo por personalidad el " reflejo de la manera en que la persona se ajusta a las demandas interpersonales y situaciones de su medio ". (Dunnette, M., y Kirchner, W., 1989).

En lo que se refiere al perfil del puesto vacante, generalmente es necesario medir ciertos aspectos específicos, tales como:

* Aptitudes: Blanco C., C., (1987), considera que estas son habilidades no desarrolladas y que son predeterminadas predisposiciones naturales e innatas o adquiridas para verificar una operación y llevar a cabo un trabajo en forma determinada.

De este modo, la medición de aptitudes se centra en la determinación del futuro rendimiento del candidato para una actividad específica.

* Intereses: Se refiere a la medición de tipos o modelos que se encuentran relacionados con el éxito o fracaso en el trabajo y que a su vez satisfagan al candidato. (Orozco, J., 1980).

c) Clasificación de las Pruebas.

Shultz, D., (1985) menciona que se dispone de diversos medios para clasificar las pruebas y pueden explicarse según el sistema de calificación, elaboración y aplicación o bien, apartir de la conducta que pretenden medir.

Así, una clasificación general de las pruebas es la siguiente:

1. Por su tipo de Respuesta.

a) Psicométricas: Son aquellas pruebas que parten de una apreciación cuantitativa de los fenómenos psicológicos, utilizando para ello, procedimientos estadísticos los cuales permiten elaborar e interpretar los resultados de las mismas. (Orozco, J., 1980).

b) Proyectivas: El individuo proyectará o revelará sobre un material poco estructurado la organización de su propia personalidad. (Orozco, J., 1980)

2. Por su Forma de Administración.

a) Individuales: Son administradas en forma privada a una persona, dentro de un cubículo especial y en condiciones óptimas para ejecutar las tareas, acompañado sólo por el examinador. (Morales, M., 1990).

b) Colectivos: Están diseñados de tal modo que se administran a una gran cantidad de personas al mismo tiempo.

c) Auto- Administrados: Se somete al examinado a las mismas condiciones que en la forma de administración individual, sin embargo, en este caso, el examinador dá las instrucciones y abandona el lugar, de tal modo, que el examinado trabaja solo.

3. Por sus características.

a) Pruebas de Lápiz-Papel: El examinado responde por escrito a las preguntas formuladas.

b) Pruebas de Ejecución: Se efectúan trabajos de manipulación por parte del examinado.

c) Pruebas Orales: Las preguntas del examinador y respuestas del examinado se dan verbalmente.

4. Por su Finalidad Psicológica.

a) Pruebas de Inteligencia: En este caso se suministran formas de evaluar la inteligencia general a través de su coeficiente intelectual y las formas de funcionamiento. Se entiende por Coeficiente Intelectual " el valor numérico dado a la inteligencia, que se determina a partir de las puntuaciones obtenidas en un test de inteligencia; se basa en una puntuación de 100 para la inteligencia promedio ". (Morris, Ch., 1987).

b) Pruebas de Aptitudes: Son aquellas que miden la habilidad del candidato para llevar a cabo actividades inherentes al

puesto vacante.

c) Pruebas de Personalidad: En estas pruebas el candidato reacciona de acuerdo a sus características de personalidad frente a los distintos estímulos presentados.

d) Pruebas de Habilidades: Miden el resultado conjunto de la habilidad y el entrenamiento, considerando la facilidad innata real del candidato tal y como es y sus alcances.

e) Pruebas de Intereses: Son elaborados para descubrir los modelos de intereses personales y sugerir que tipo de trabajo puede satisfacer al candidato.

Ahora bien, es de gran importancia dentro de un proceso de Selección el papel que juega el Reporte Psicológico una vez aplicadas las pruebas a los candidatos.

Así pues, un Reporte Psicológico es la conclusión que proporciona el psicólogo a la empresa, explicando las cualidades y aptitudes de cada candidato en relación con el puesto vacante. (Grados E., J., 1988). Las conclusiones psicológicas se pueden dividir de acuerdo a sus fines explicativos en:

a) Conclusión Abierta: En este reporte se presentan nombre del candidato y puesto para el que es propuesto; resultados obtenidos en las evaluaciones aplicadas; diagnóstico y pronóstico.

b) Conclusión Cerrada: Los resultados se expresan gráficamente. Contiene el nombre del candidato, puesto que se solicita, y explicación genérica o interpretación de los resultados, expresados de acuerdo a las características más sobresalientes.

c) Conclusión Mixta: El psicólogo define y explica cada uno de los aspectos que esta midiendo, de manera que los resultados sean comprendidos por otras personas y además, sirvan como base para la toma de decisiones correctas en relación al puesto vacante.

2.2.2.4. Examen Médico.

Es importante que en un proceso de Selección se incluya el Examen Médico del solicitante, ya sea para evitar el ingreso de un individuo enfermo o para prevenir el ausentismo frecuente por mala salud.

El Examen físico es uno de los pasos finales en el proceso de Selección y su uso varía de acuerdo a cada una de las organizaciones.

De este modo, " se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean ". (Grados E., J., 1988). Así, el ingreso del candidato se vé condicionado hasta que se solucionen por cuenta propia los problemas detectados en el Examen Médico.

Es importante considerar que en caso de rechazar al candidato por problemas de salud, deberá orientársele para corregirlos o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves.

2.2.2.5. Investigación Socioeconómica.

Una vez que se llega a la conclusión de que el solicitante esta potencialmente calificado para ocupar el puesto, se dá paso a investigar acerca de sus empleos anteriores y otras informaciones contenidas en la solicitud, tales como aspectos socioeconómicos, verificación de datos y referencias.

Así, la encuesta socioeconómica " permite verificar en forma directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial ". (Grados E., J., 1988).

Orozco, J.,(1980) considera que el objetivo de la investigación Socioeconómica es " comprobar y conocer la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y entrevista, así como los proporcionados por referencias y trabajos anteriores ".

Una Investigación Socioeconómica debe contener los siguientes puntos:

1. Entrevista domiciliaria con el candidato para la verificación y observación del lugar y modo de vida, así como

los datos que el solicitante proporcionó en relación a aspectos académicos y de formación educativa.

2. Investigación de referencias ocupacionales que se hace para verificar los datos laborales que el candidato proporcionó en su solicitud. Igualmente se investiga el comportamiento y relaciones interpersonales en sus antiguos trabajos.

2.2.2.6. La Contratación.

" Si bien todos los pasos de la Selección son importantes, el más crítico es la decisión de aceptar o rechazar a los solicitantes ". (Hernández y R., J., et. al. 1986).

Así, Grados E., J., (1988) y Orozco, J., (1980), coinciden en que la Contratación es una etapa en la que se formaliza la futura relación de trabajo y aceptación del candidato, apegándose a la Ley Federal del Trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

2.3. Otras Técnicas de Selección.

La Selección del personal es un aspecto muy importante en la vida organizacional, es por esta razón que, para alcanzar los objetivos propuestos en dicha área, es necesario conocer una serie de técnicas o estrategias de selección que, en un momento dado, podrán ser de utilidad de acuerdo con las características o exigencias de cada puesto.

A continuación se mencionan algunas de estas técnicas que pueden complementar el Modelo Clásico de Selección.

1. Selección por Objetivos.

Grados E., J., (1988) hace mención a este modelo diseñado por Jiménez O., A., (1974), en donde se propone una Selección por Objetivos, evaluando al candidato a través de los resultados que obtiene directamente de su ejecución en el trabajo. Para efectuar esta modalidad de la selección se debe contar con información adecuada sobre las funciones y resultados prescritos para el puesto.

Los pasos a seguir son:

- * Observación directa en el escenario de trabajo.

- * Especificación de actividades que realiza el empleado en su trabajo.

- * Se dá un valor a cada una de las actividades, originando con ello dos sistemas de calificación:
 - a) Cancelación: dá por terminado el proceso de selección para el candidato.
 - b) Progresivo: indica el grado de concordancia con el requisito de entrada.

- * Se diseñan pruebas de conocimiento para medir la ejecución del candidato en conductas claves del puesto.

- * Se reúnen las puntuaciones de los diferentes candidatos.

- * Se hace una investigación de Referencias de Trabajo.

Una vez que el candidato es aceptado por el jefe inmediato, se prosigue de la siguiente manera:

- * Se otorga un contrato por 28 días, lapso en el que se registrarán los resultados y conductas del candidato en el puesto; habrá retroalimentación para el aspirante por parte

del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal después de un periodo de 14 días.

* Posteriormente se dá paso a la segunda fase de observación por espacio de 13 días.

* Al finalizar dicha observación, se tomará la decisión de otorgar el contrato definitivo y/o capacitar al sujeto o bien, darlo de baja.

Este Modelo de Selección establece claramente la conducta que se va a registrar, garantizando una observación sistemática de las actividades "Clave" del puesto, lo que dá como resultado que la predicción de la ejecución del empleado sea hecha con base en las tareas para las que fue contratado.

2. Modelo para la Selección de un personal numeroso.

En muchas organizaciones, algunos empleos industriales son cubiertos por gran número de personas que efectúan un trabajo que se repite y que esta perfectamente definido. En estos casos, el procedimiento tradicional de validación del predictor es apropiado para encontrar el modo más eficaz de cubrir estos puestos de trabajo con trabajadores eficientes.

Un predictor " es cualquier cosa que prediga un acontecimiento o resultado " (Huse, E., y Bowditch, J., 1990) y para que sea útil, deberá poseer un buen grado de fiabilidad y validez, es decir, debe ser constante en la medición y conseguir lo que se propone.

El esquema a seguir para dicha Selección es la siguiente:

- * Determinar las exigencias del trabajo, conocidas como criterios del puesto de trabajo.

- * Establecer hipótesis de las características necesarias para cubrir eficazmente el puesto.

- * Crear variables de predicción tales como, solicitud, entrevistas y varias pruebas psicológicas.

- * Lograr que se presente un número de candidatos suficientes para obtener una gama de actuaciones sobre las variables de predicción.

- * Idear criterios adecuados, tales como ausencias, faltas de puntualidad, índice de productividad, etc., reflejando los puntos importantes para el puesto.

- * Establecer relaciones entre la ejecución del trabajo y las variables de predicción.
- * Revalidar los predictores utilizando un grupo diferente de candidatos.
- * Seleccionar futuros candidatos basándose en predictores identificados.

Para la aplicación de este proceso, es importante considerar que dichas etapas son completamente técnicas y no deben intentarse si se carece de la preparación y experiencia en planes de investigación y estadística.

3. Centros de Evaluación.

Estos constituyen un conjunto más complejo de pruebas y simulación de ejecución, individual o grupal, cuya finalidad específica es evaluar el potencial del candidato, a través de otras personas previamente entrenadas.

De este modo, con miras a seleccionar personal para puestos en los que, por una u otra razón no es aplicable el método tradicional de selección o bien, debe ser complementado, la técnica del Centro de Evaluación esta ganando popularidad.

Según Grados E., J., (1988), los objetivos de estos centros son la selección de:

- * Supervisores.
- * Gerencias Medias.
- * Identificación de necesidades de capacitación y desarrollo de todos los niveles gerenciales.
- * Identificación de individuos con potencial para llegar a alta gerencia.
- * Selección de individuos con habilidades especializadas.
- * Selección de individuos para aprender actividades especializadas.
- * Selección de Vendedores.

El procedimiento que siguen estos Centros de Evaluación varía según la organización, pero en términos generales se puede decir que funcionan de la siguiente manera:

" Alrededor de un grupo de 12 personas son designadas por sus supervisores para que tomen parte en los debates del centro de evaluación. Durante varios días los participantes examinan una serie de casos, pruebas y ejercicios destinados a poner de manifiesto los comportamientos que se juzgan importantes para el éxito en la función gerencial o directiva. Después de completar los ejercicios, casos y

pruebas, los participantes vuelven a sus puestos anteriores y los evaluadores dedican un tiempo adicional a depurar el material que constituye la base de su informe. Destinado a ser usado por el supervisor, el participante y la organización, este informe contiene recomendaciones detalladas para el desarrollo de las posibilidades de cada participante ". (Huse, E., y Bowditch, J., 1990).

4. Técnica de " Bandeja de Asuntos por Despachar ".

En los últimos años se han hecho muchos esfuerzos innovadores para encontrar técnicas de selección que pudieran ser adecuadamente válidas para el campo de la dirección de nivel medio. Una de estas técnicas es la de la " Bandeja de Asuntos por Despachar ".

En este caso, el candidato para la selección se sienta en una mesa en la que hay una bandeja llena de cartas, memorandums y notas, y responde como si fuera un directivo que ocupara un puesto determinado, organizando los papeles y actividades. A continuación se puntúa objetivamente la prueba y se relaciona con algunos criterios de actuación.

Sin embargo, es importante que esta técnica se utilice conjuntamente con otros predictores de la selección.

5. Técnicas de Simulación.

Partiendo de que la dramatización focaliza, tanto al individuo como al grupo social, y su objetivo es el de reconstruir, en un contexto dramático, el momento presente o acontecimiento que se pretende estudiar y analizar lo más próximo de lo real (Moreno, J., L., 1961), se revela un campo potencialmente interesante para la selección de recursos humanos, el Psicodrama.

En este caso, el candidato es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento, generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará en la empresa, obteniendo una expectativa más realista sobre su comportamiento en el futuro cargo. (Chiavenato, I., 1988).

Al utilizar esta técnica, el error probable de la selección, puede reducirse, verificando al propio candidato su adecuación o no, al cargo pretendido.

Para finalizar este apartado, es importante considerar que cualesquiera que sea el método de selección, no debe utilizarse de manera exclusiva. Toda técnica es falible, por lo que el programa de selección habrá de incluir una serie de procedimientos para ofrecer la máxima probabilidad de

encontrar al candidato idóneo a la organización.

Una vez que se ha revisado el aspecto teórico del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, es importante ubicar su aplicación en la Empresa, realidad que vive diariamente el Hombre en su trabajo. Por lo tanto, es fundamental que se dedique el Capítulo siguiente a este tema.

C A P I T U L O I I I

III. REPORTE DE TRABAJO: RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN UNA INDUSTRIA FARMACEUTICA.

3.1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.

3.1.1. Antecedentes.

Este Reporte de Trabajo se llevó a cabo en una Industria Químico Farmacéutica, siendo esta una importante empresa orientada al cuidado de la salud. Dedicó todo su talento y facultades a la creación y suministro de productos, farmacéuticos contribuyendo a la calidad de vida de las personas en todas partes del mundo.

Se constituyó en México el 21 de Enero de 1944 con el propósito fundamental de producir hormonas esteroides para abastecer los mercados internacionales.

Antes de 1950, el conocimiento médico del uso de los esteroides era primitivo y escasos estos productos; cuando esta industria puso al alcance esteroides baratos y eficaces, se inició el gran desarrollo del mercado hormonal.

De este modo, los esteroides adquieren, por fin, una categoría de agentes terapéuticos en condiciones económicamente aceptables.

Para el mundo fue un hecho sorprendente el que la revolución industrial llevada a cabo por dicha organización en el campo de los esteroides, se iniciara precisamente en México, país de poco desarrollo tecnológico en ese momento. Esta empresa logró reunir a un grupo de investigadores de altos méritos científicos procedentes de diversos países, además de contribuir a la preparación de técnicos mexicanos dedicados desde el mantenimiento del equipo, hasta la molécula misma.

Así pues, dicha empresa es considerada, en 1951, como una de las que han aportado la más notable contribución tecnológica lograda al sur de la frontera de los Estados Unidos.

Posteriormente, su rápida expansión conduce a la pequeña sociedad a cambiar su estructura y esta queda registrada en el año de 1957.

En la actualidad, el grupo más grande de esta corporación se encuentra en Palo Alto, California, en un valle vecino a la Universidad de Stanford, conocido como " el Valle del Silicón ", con reputación por su espíritu pionero en todos

los dominios de la investigación.

Sus instalaciones fueron inauguradas en 1964; actualmente opera en diferentes naciones.

Desde su nacimiento se ha consagrado exclusivamente al desarrollo de las ciencias de la vida y de la salud.

Definitivamente para esta empresa, el recurso más importante y valioso está integrado por los hombres y mujeres que participan en su actividad, tanto en el terreno de la investigación, como en el técnico o en las áreas administrativa y comercial.

Así pues, a lo largo de más de 20 años de vida, ha sido posible mantener un conjunto humano que, a la par de su alta calificación y eficiencia técnicas, conserva un gran espíritu de identificación colectiva y de servicio profesional, todo a través de tres elementos básicos:

1. Reconocimiento,
2. Estimulo y,
3. Libertad de iniciativa y creatividad.



3.1.2. Estructura.

U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

En la actualidad esta organización cuenta con varias divisiones para su trabajo (FIGURA 1), y a continuación se mencionan:

1. División Agropecuaria.

La investigación de varios productos esteroidales para uso animal comenzó en México en los años cuarentas, puede decirse que esto fue el inicio de la División Agropecuaria; tiempo después, una vez que contaban con varios productos principió sus actividades a nivel mundial.

Esta división inicia sus operaciones en México en el año de 1965; actualmente esta solidamente posicionada en el mercado veterinario.

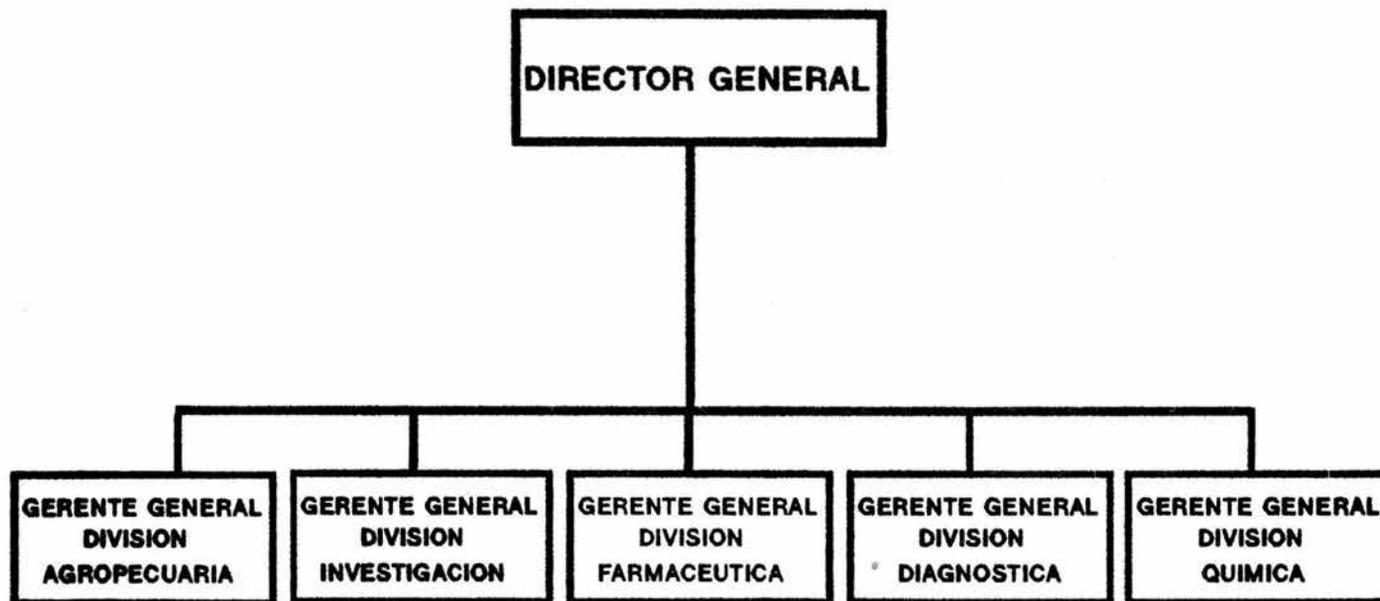
Los principales productos que comercializa son antibióticos desparasitantes, implantes y vacunas para uso animal.

2. División Diagnóstica.

Esta división importa y vende reactivos que son de gran utilidad para el tratamiento moderno de las enfermedades.

FIGURA 1

ORGANIZACION GENERAL



Los reactivos fabricados en sus instalaciones se utilizan para determinar las concentraciones de diversos medicamentos en la sangre de los enfermos y con ello, individualizar su tratamiento. Cuenta también con reactivos para detectar la presencia de drogas.

3. División de Investigación.

Sintetiza nuevas sustancias con actividad farmacológica, las cuales pueden, en un futuro, ser utilizadas como fármacos. Se dedica básicamente al descubrimiento y desarrollo de tecnología propia.

Actualmente, la investigación en la empresa no está limitada a sustancias esteroidales, sino que, trabaja en la búsqueda de nuevos fármacos útiles para aliviar enfermedades de diferentes ramas de la Medicina como son: Cardiología, Endocrinología, Neurología, Gastroenterología e Inmunología.

4. División Química.

Esta se encarga de manufacturar sustancias químicas finas y a granel para sus clientes corporativos de una manera costeable, segura y oportuna, teniendo el propósito de incrementar sus ventas a nivel nacional e internacional.

5. División Farmacéutica.

La misión de esta división es la manufactura y el mercadeo de productos farmacéuticos de alta calidad para el uso humano, que contribuyen de una manera socialmente responsable a crecimiento de la unidad a largo plazo.

Competir principalmente al comercializar productos innovadores desarrollados por la investigación corporativa interna y completados estratégicamente por productos adquiridos o productos desarrollados para necesidades locales, es su principal función.

Esta división esta integrada por cinco Direcciones importantes, que a su vez, constituyen un grupo corporativo entre cuyas funciones se encuentran el coordinar los esfuerzos y actividades de todas las demás divisiones, para lograr de una manera ordenada y armoniosa, los objetivos de la compañía en su conjunto; también establece políticas, procedimientos y estrategias aplicables a los aspectos financieros y a los recursos humanos; atiende y resuelve todos los aspectos fiscales y legales de la empresa, vigilando el estricto cumplimiento de los mismos; genera información financiera consolidada que sirva a la Dirección General y a la Corporación en los procesos de toma de

decisiones; representa los intereses de la empresa ante organismos y cámaras relacionadas con el giro farmacéutico.

Esta división esta integrada por las siguientes Direcciones:

- * Dirección de Servicios Técnicos.
- * Dirección Científica.
- * Dirección de Finanzas.
- * Dirección de Operaciones.
- * Dirección Comercial.
- * Dirección Legal.
- * Dirección de Relaciones Públicas y Gobierno.
- * Dirección Administrativa y de Finanzas.
- * Dirección de Recursos Humanos.

Para los fines de este Reporte de Trabajo, es importante ubicar a la Dirección de Recursos Humanos (FIGURA 2), la cual se encarga de proporcionar el servicio y la capacitación requerida por la organización, al igual que el desarrollo de habilidades y aptitudes del individuo considerando al elemento humano como primordial para la empresa.

Para cumplir con sus objetivos, la Dirección de Recursos Humanos (FIGURAS 3 Y 4) cuenta con tres Gerencias:

FIGURA 2

DIVISION FARMACEUTICA

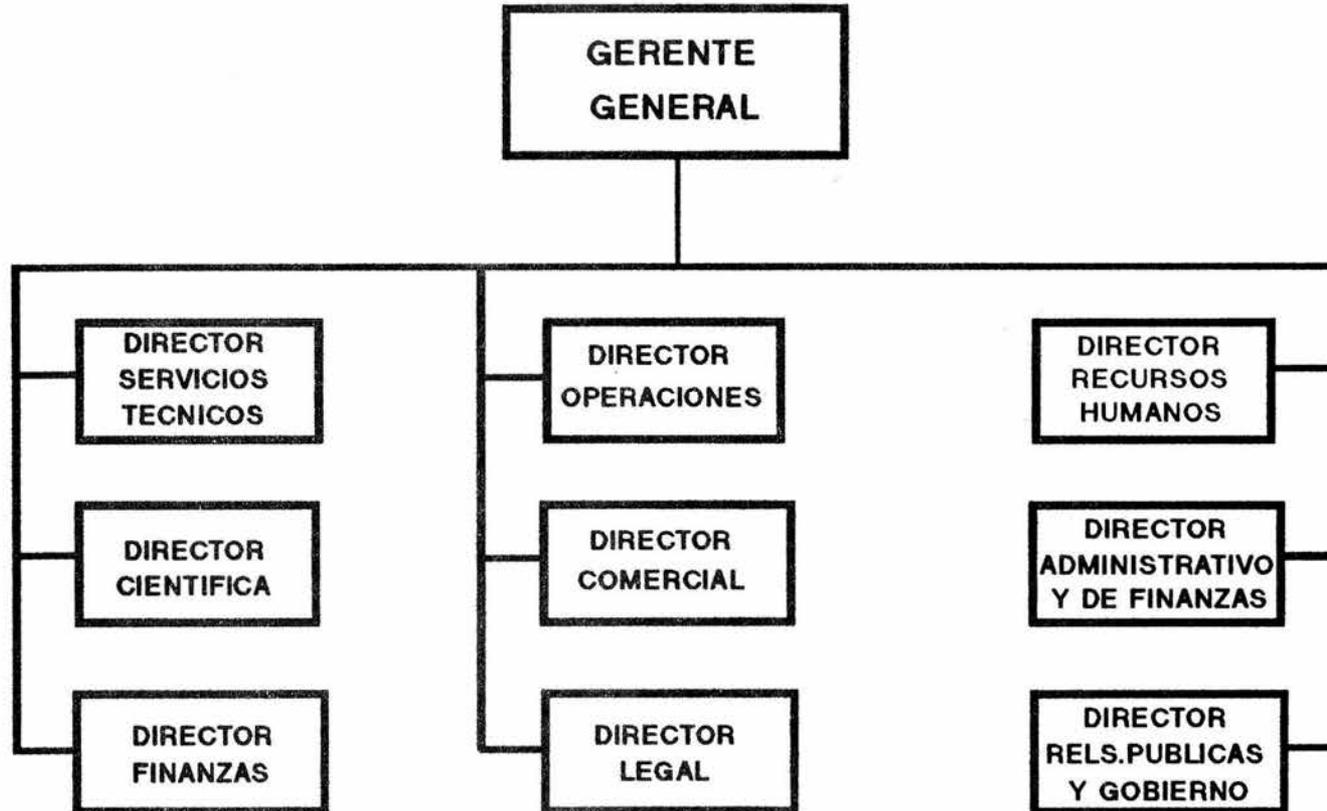


FIGURA 3

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

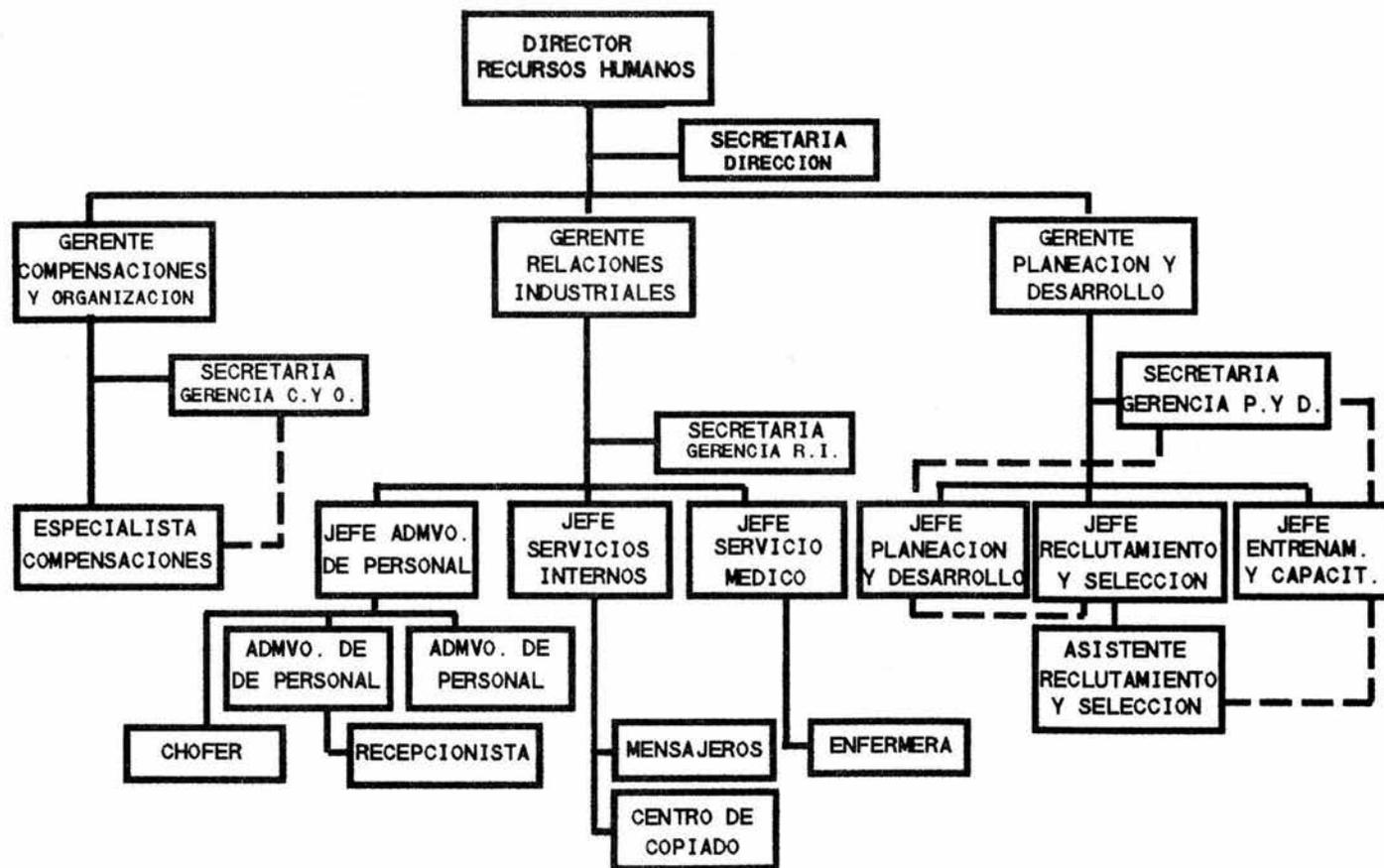
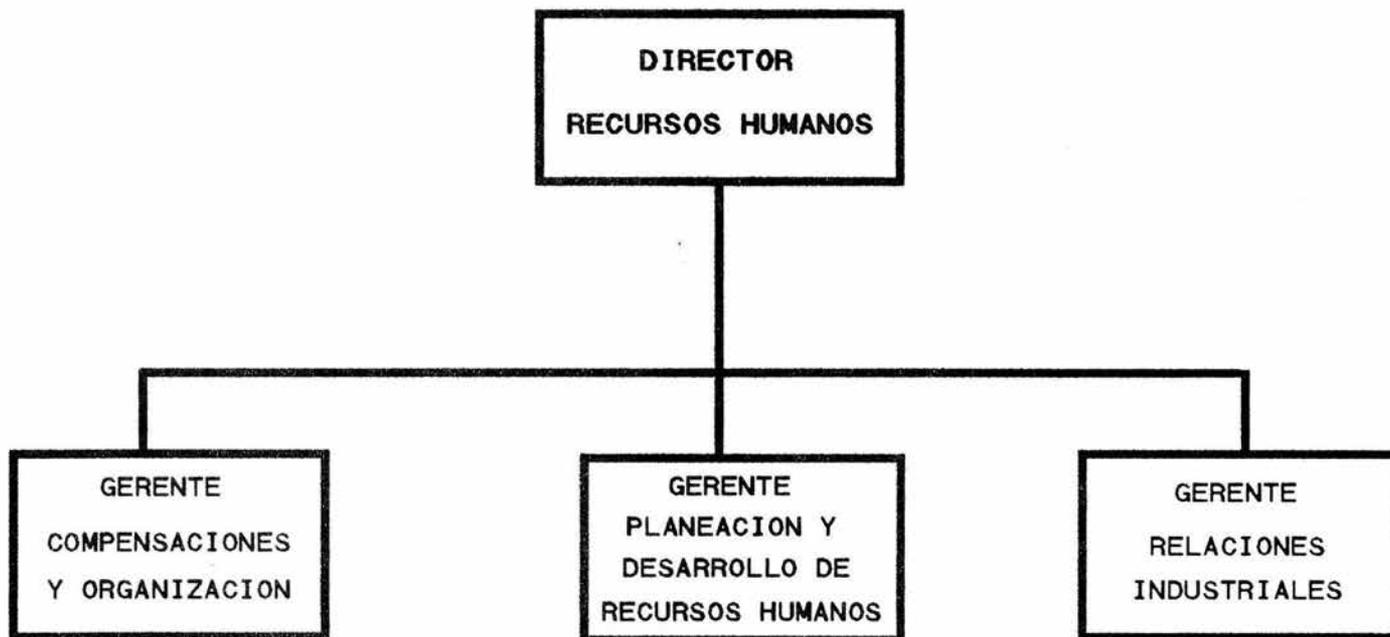


FIGURA 4

DIRECCION RECURSOS HUMANOS



* Gerencia de Relaciones Industriales.

Su política principal es reclutar, seleccionar y contratar al personal sindicalizado en cumplimiento con lo establecido en el contrato colectivo de trabajo, buscando atraer al personal idóneo en función a los requerimientos de cada puesto.

Por otro lado, llevará a cabo, únicamente, la contratación del personal sindicalizado.

Así mismo, se encarga de realizar las bajas del personal, considerando bases profesionales, vigilando el cumplimiento de los aspectos legales establecidos en la Ley Federal del Trabajo y de los aspectos éticos y morales determinados por la compañía, en beneficio de la imagen y eficiencia de la misma, razones que siempre deben ser observadas para la toma de decisiones.

* Gerencia de Compensaciones.

Su objetivo es hacer que la empresa cuente con una estructura de sueldos que asegure una equidad interna entre los puestos de la organización y que al mismo tiempo garantice sueldos competitivos, en relación con el mercado de trabajo.

Así mismo, dará servicios a los empleados en todo lo relacionado con prestaciones y administración de salarios.

A continuación se definirá el objetivo de la Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos que, por el enfoque de este Reporte de Trabajo, adquiere gran importancia.

* Gerencia de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.

Su objetivo es planear, organizar, coordinar, dirigir y llevar a cabo las actividades en cuanto a Reclutamiento, Selección, Capacitación y Planeación de Recursos Humanos de la empresa, a fin de que se cuente con el personal idóneo para el logro de sus metas.

Esta Gerencia se encuentra integrada por los siguientes Departamentos:

a) Departamento de Capacitación y/o Entrenamiento.

Su política principal es contar con un diagnóstico basado en la realidad de la empresa, en donde se especifiquen las causas que están obstaculizando el logro de mejores resultados en las diferentes áreas, mismo que servirá como punto de referencia para la programación y realización de

eventos que propicien el incremento de la productividad y una mejor calidad de vida en el trabajo.

b) Departamento de Planeación y Desarrollo.

Su finalidad es contar con el historial del personal que forma parte de la empresa, además de generar información que sirva como base para realizar la planeación y desarrollo de recursos humanos, así como cualquier otro estudio de información estadística (Clima Laboral).

c) Departamento de Reclutamiento y Selección .

Su objetivo es contar con un número idóneo de candidatos susceptibles de cubrir los requerimientos de un puesto vacante en el menor tiempo y costo posibles, para cubrir las necesidades de los recursos humanos en la organización.

3.2. FASES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LA EMPRESA.

Como se ha mencionado, el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal es de gran importancia para toda la empresa y de este dependen, en gran parte, los resultados obtenidos en términos de producción y desarrollo.

De lo anterior, se desprende la importancia que adquiere para esta industria el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal y la necesidad de seguir pasos determinados por un Manual de Procedimientos para cada uno de los departamentos que forman la Dirección de Recursos Humanos en relación con el cumplimiento de sus objetivos. Estos pasos están sujetos al criterio de los empleados y las diversas situaciones que se presentan.

Existen políticas de Reclutamiento y Selección de Personal, las cuales consideran que se debe contar con un número idóneo de candidatos aptos para cubrir los requisitos de la vacante en un tiempo y costo mínimo para cumplir con las expectativas del recurso humano de la organización.

Paralelamente se considera propiciar el desarrollo del personal de todas las áreas, utilizando como principal fuente

para cubrir los puestos vacantes, el Reclutamiento Interno.

Dentro de este proceso existe una participación constante por parte del Asistente de Reclutamiento y Selección de Personal, llevando a cabo una serie de actividades que en el siguiente apartado se mencionarán con mayor detalle:

Ahora bien, el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal se inicia con un puesto vacante, ya sea de nueva creación, despido o renuncia. En caso de que se trate de nueva creación, el área solicitante elabora una Descripción de Puesto y la envía al área de Compensaciones con el fin de que se lleve a cabo la valuación de puesto y se soliciten las autorizaciones necesarias. Dicha valuación se refiere a la estimación, lo más objetiva posible, de los factores que integran el puesto.

Una vez autorizado el puesto, o bien cuando se trata de un reemplazo, se elabora un formato de Requisición de Personal (ANEXO 1).

Posteriormente, el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal recibe la Requisición y verifica que todos los datos y anotaciones se encuentren completos y debidamente autorizados.

A continuación se realiza una Entrevista con el responsable del área solicitante para obtener mayor información sobre el Perfil del Puesto.

Subsecuentemente, el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal y el área de Planeación y Desarrollo llevan a cabo un reclutamiento de personal interno. En caso de no existir personal de la empresa que cubra los requisitos del puesto vacante, se llevará a cabo un reclutamiento externo utilizando las diferentes fuentes autorizadas.

Una vez hecho el Reclutamiento Externo, los candidatos llegan a la empresa y se inicia el proceso de Selección.

En esta parte del proceso se pide al candidato que llene la Solicitud (ANEXO 2) y se reciben en el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal para verificar que todos los datos estén completos.

Posteriormente el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal realizará una Entrevista Inicial al candidato a ocupar el puesto vacante, con la finalidad de preseleccionar a aquellos individuos que reúnan las características del perfil. Dicha Entrevista se basará en el formato de solicitud de la empresa.

En caso de que el candidato cubra con los requerimientos del puesto vacante, se lleva a cabo la aplicación de pruebas psicológicas y técnicas.

Una vez hecho esto, se procederá a la interpretación de los resultados de dichas evaluaciones y aunado a la información obtenida en las Entrevistas (Inicial y Profunda), se presentan al área solicitante los candidatos que el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal haya detectado como elementos que pueden cubrir el puesto.

Posteriormente, el área solicitante recibe los Reportes Psicológicos de los candidatos finalistas y determina cual de ellos considera como el más apto para cubrir su vacante, informando inmediatamente al Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

El siguiente paso será solicitar la realización de una Investigación Socioeconómica (ANEXO 3) al candidato seleccionado.

Una vez obtenidos los resultados de esta Investigación, el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal revisa y analiza las referencias laborales obtenidas y las comenta con el responsable del área solicitante.

En caso de obtenerse referencias negativas o datos que no correspondan a los proporcionados en la Solicitud y Entrevista, se rechaza al candidato y se inicia el proceso de Selección.

En este punto es importante mencionar que el proceso de Selección, como proceso que es, puede ser interrumpido en cualquiera de sus fases, si es que el candidato no cumple con los requisitos que se piden para continuar.

En el caso de que los resultados arrojados por la Investigación Socioeconómica sean aprobados por el Departamento de Reclutamiento y Selección, se envía al candidato seleccionado al Servicio Médico para que se efectúe el Examen Médico de Admisión (ANEXO 4).

Una vez hecho esto, el Departamento de Reclutamiento y Selección recibe la solicitud del Examen Médico y verifica que el candidato se encuentre en óptimas condiciones de salud. En caso de no ser así, y que el candidato no este bien condicionado para ingresar a la organización dicho departamento se comunicará con el Servicio Médico solicitando información adicional, en donde se especifiquen las causas del rechazo. Si el candidato puede recuperarse en un tiempo razonable sin perjudicar a la empresa y a sus compañeros de

trabajo, se continuará con los trámites, si por el contrario se le encuentra en mal estado de salud general, el proceso dará marcha atrás.

En el caso de que el candidato haya aprobado el Examen Médico, el Departamento de Reclutamiento y Selección solicitará la Documentación necesaria (ANEXO 5) para llevar a cabo la contratación.

Una vez hecho este trámite se anexa al formato de Requisición de Personal toda la documentación de los candidatos:

- * Solicitud de Empleo,
- * Reporte Psicológico,
- * Documentación,
- * Resultado del Examen Médico y,
- * Resultado de la Investigación Socioeconómica.

Reunidos los documentos anteriores, se reciben los papeles del candidato y se envían al Departamento de Administración de Personal, perteneciente a la Gerencia de Relaciones Industriales, para que se efectúe la contratación.

Finalmente, el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal enviará Cartas de Agradecimiento (ANEXO 6) para aquellos candidatos que participaron en el proceso de

Selección, pero que, por algún motivo, no fueron elegidos para cubrir el puesto.

Para el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en todos sus departamentos, existen ciertas normas que deben seguirse y que se mencionan a continuación:

1) Todas las personas que sean parientes o ascendentes, descendientes o que tengan algún parentesco con empleados de la empresa, cualquiera que sea su puesto y antigüedad, no participarán en el proceso de selección y/o contratación.

2) Las personas que hayan prestado sus servicios dentro de la empresa, no podrán participar en el proceso de selección y/o reingresar a la organización, cualesquiera que hubiera sido el motivo de su separación.

3) Las Requisiciones de Personal de nueva creación deberán estar autorizadas por el Gerente General.

4) Deberá elaborarse y autorizarse una Descripción de Puesto cuando se trate de plazas de nueva creación.

5) Únicamente el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal podrá realizar publicaciones en el periódico y/o

cualquier otro medio de difusión.

6) Toda persona que se contrate dentro de la empresa, deberá someterse y resultar apto en el proceso de Reclutamiento y Selección obedeciendo los siguientes pasos:

- * Entrevista Inicial,
- * Exámenes Psicológicos,
- * Entrevista Profunda,
- * Investigación Socioeconómica,
- * Examen Médico y,
- * Entrega de Documentación probatoria.

7) La contratación de personal seleccionado solo podrá hacerse cuando el Departamento de Reclutamiento y Selección cuente con la Requisición debidamente autorizada y la documentación probatoria necesaria.

8) Los sueldos de contratación serán específicamente los establecidos en el tabulador de sueldos, de acuerdo con las políticas del departamento de Compensaciones.

9) De acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, el periodo para decidir si se otorga o no el contrato de planta, será máximo de 30 días, sin excepción.

Con base en estas normas y reglas, es que se manejan los aspectos que intervienen en el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.

Por otro lado, este departamento participa en el reclutamiento y selección del área de Ventas, perteneciente a la División Farmacéutica, tratando de encontrar el personal idóneo para cubrir sus necesidades.

El procedimiento a seguir es el mismo que se mencionó para las otras áreas, sin embargo, se presenta una variante. La Gerencia de Ventas posee plazas en el interior de la República por lo que se acude a hacer Reclutamiento y Selección fuera del Distrito Federal.

Esto se lleva a cabo utilizando los diferentes medios autorizados. Tales como publicaciones y boletines en escuelas de ventas y universidades, y/o anuncios en el periódico. En el caso del personal que laborará en el Distrito Federal, se somete al candidato a la Investigación Socioeconómica ; al tratarse de personal foráneo se solicitan las Referencias Personales (ANEXO 7) y de Trabajo (ANEXO 8) para verificar los datos proporcionados en la solicitud.

En cuanto a las normas y reglas que rigen el Reclutamiento y

la Selección del Personal de Ventas, son las mismas que para el resto de las áreas de la empresa.

De este modo, es como se lleva acabo el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para todas las Divisiones de esta Industria, en donde se observa un trabajo constante y arduo por parte de los psicólogos que integran el área de Recursos Humanos.

3.3. REPORTE DE ACTIVIDADES REALIZADAS.

3.3.1. Actividades realizadas como Asistente del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

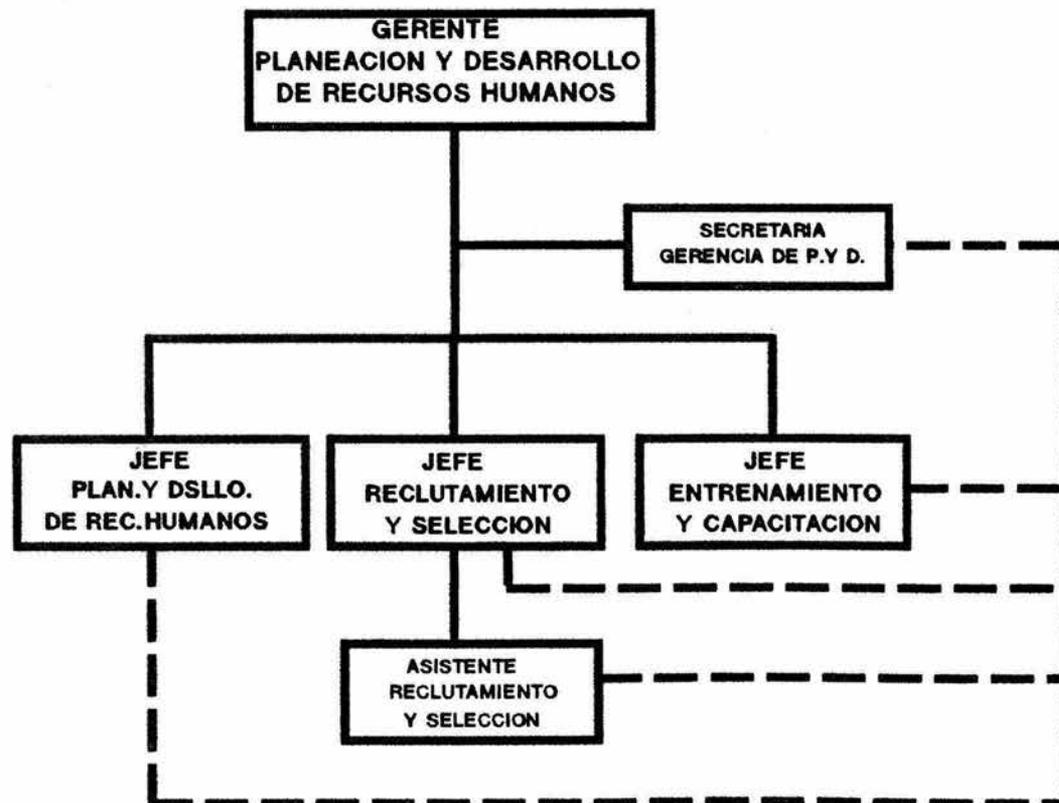
Dentro de la Gerencia de Recursos Humanos son de gran importancia todas y cada una de las diferentes funciones de sus miembros, ya que con ello se logra el cumplimiento de sus objetivos y el servicio a todos los empleados de la organización.

Es en esta área, en donde se desarrolló el puesto de Asistente de Reclutamiento y Selección de Personal (FIGURA 5), participando en todo el proceso que tiene relación con el personal de confianza exclusivamente, dejando la contratación del personal sindicalizado para la Gerencia de Relaciones Industriales. Sin embargo, en algunas ocasiones, este puesto colaboró en el Reclutamiento y Selección de puestos sindicalizados (Enfermeras y Obreros).

A continuación se especifican las funciones y actividades del puesto:

FIGURA 5

GERENCIA DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS



En caso de no existir personal en la empresa que cubriera con los requisitos del puesto vacante se llevó a cabo un Reclutamiento Externo, el cual constituye una de las principales funciones del puesto.

Dentro del Reclutamiento Externo se consideran dos fases: 1) localizar fuentes apropiadas para encontrar al personal solicitado y, 2) encontrar y aplicar prácticas y técnicas que hagan posible la disponibilidad de los candidatos adecuados.

Así, se llevó a cabo un proceso mediante el cual se contactaron a los candidatos con las características indicadas para cubrir los puestos vacantes, saliendo de la empresa e identificando las mejores fuentes y medios de Reclutamiento.

Las principales Fuentes a las que se recurrió durante el periodo de Mayo de 1989 a Diciembre de 1990 fueron:

1) Escuelas Secundarias, Vocacionales y/o Técnicas.

Estas proporcionaron algunos candidatos para cubrir puestos a nivel técnico.

2) Universidades.

Proporcionaron estudiantes o recién egresados para cubrir

puestos a nivel intermedio, contratándose, en algunas ocasiones, como becarios y practicantes; estos hicieron las funciones de asistir al jefe inmediato aprovechando al máximo las oportunidades para aprender. Estas contrataciones fueron hechas por pago de honorarios.

3) Solicitantes.

Fueron personas que acudieron a la empresa a ofrecer sus servicios por propia iniciativa y en algunas ocasiones cubrieron los puestos vacantes.

4) Empresas y Competidores.

Constituyeron una de las fuentes más importantes, sobretodo para localizar candidatos con experiencia reciente en puestos similares o muy específicos y de alto nivel.

5) Agencias de Empleo o Bolsas de Trabajo.

A través de ellas se contactaron candidatos para cubrir puestos. El procedimiento a seguir fue el siguiente: se enviaron a las agencias las relaciones de vacantes para que se ingresaran a la cartera y, posteriormente, poder mostrarlas a los solicitantes de empleo.

6) Eventos Especiales.

Se asistió a eventos organizados por escuelas, universidades

y algunas empresas, con la finalidad de atraer a futuros candidatos. Al concluir los eventos se procedió a hacer un archivo de todas las solicitudes obtenidas, agregándose a la cartera del departamento.

Esta cartera es un archivo en donde se encuentran todas las solicitudes de quienes por una causa u otra, no han podido ser contratados.

7) Cartera de la Empresa.

Se acudió a esta fuente a lo largo del periodo reportado cuando fue necesario, conociendo de antemano la organización de la misma.

8) Intercambio de Cartera con otras Empresas.

Se asistió a otras empresas con el objetivo de hacer una revisión muy cuidadosa de los archivos de candidatos (cartera), para obtener los nombres de algunos posibles aspirantes al puesto vacante actual.

9) Juntas de Grupos de Intercambio de Reclutamiento y Selección de Personal.

Se asistió a las diferentes empresas con el propósito de hacer intercambios de vacantes y candidatos. Estas juntas funcionaron de la siguiente manera: siguiendo un orden

estipulado, las empresas informan cada uno de sus puestos vacantes a los asistentes de dichas juntas ; posteriormente los demás asistentes tratan de ayudar a cubrir algunas vacantes, si es que dispone de una cartera con puestos similares a los de la empresa solicitante.

Así mismo, se cuenta con una lista de candidatos recomendados por cada una de las empresas que, en un momento dado, pueden cubrir alguna vacante.

10) Agencias Privadas de Empleo.

Se mantuvo contacto con este tipo de agencias, solicitando sus servicios para cubrir alguna vacante eventual. Estas se dan a la tarea de encontrar a la persona adecuada para cubrir un puesto determinado. Una vez que es cubierto cobran por sus servicios.

Dentro de las actividades realizadas en el periodo reportado se mantuvo contacto con uno de los medios más importantes para el Reclutamiento:

* El Periódico.

A través de este medio se colocaron anuncios del personal solicitado, sobre todo para el área de ventas, comunicando a los lectores las necesidades de personal y sus requisitos en

la empresa.

Sin embargo, se procuró hacer un justo uso del periódico, ya que por lo regular, su costo es muy elevado.

Una de las funciones importantes del puesto fue su participación en el proceso de Reclutamiento y Selección de Ventas. Este implicó un Reclutamiento Foráneo en el interior de la República que se dió de la siguiente manera:

- * Comunicación y recepción de la vacante.
- * Publicación de la vacante en el periódico, en caso de ser fuera del Distrito Federal.
- * Cuando se trató de un puesto para el Distrito Federal se procedió igual que para el Reclutamiento y Selección de las demás áreas.
- * En el caso de una vacante foránea, se procedió al traslado de los integrantes del departamento de Reclutamiento y Selección, a un determinado estado de la República.
- * Posteriormente se dió paso al proceso en sí, de la misma manera que para el resto del personal, procurando fungir como un primer filtro de candidatos.
- * Una vez que se tuvieron al o a los candidatos adecuados, la Gerencia de Ventas envió un boleto de avión para el traslado de los aspirantes a la Ciudad de México.
- * Ya en el D.F., el o los candidatos pasaron a una

evaluación psicológica en el departamento de Selección y posteriormente a una Entrevista Profunda con el jefe inmediato.

- * Finalmente, el Área de Ventas y Selección determinaron al candidato apto para el puesto.

Por lo tanto, las ^{Perfil} finalidades del Asistente en el Área de Reclutamiento fueron crear, fomentar, y mantener las fuentes de reclutamiento para la empresa, como son: cartera interna de candidatos, bolsa de trabajo, universidades y tecnológicos, colegios y escuelas que garanticen seriedad y calidad de los candidatos, así como rapidez y eficacia.

Para lograrlo, se mantuvo constante intercomunicación con el área de trabajo y con el exterior, teniendo presentes las necesidades de los puestos vacantes, así como una amplia visión, tanto de los requisitos del puesto, como de la situación del mercado laboral.

De igual forma, vigiló un conocimiento exacto de las labores que se llevan a cabo en las diferentes áreas de la empresa, siguiendo paso a paso los trámites de selección de cada candidato, incrementando las fuentes de reclutamiento que le permitieron alcanzar los objetivos propuestos por la

Dirección de Recursos Humanos.

Del mismo modo, se elaboró un registro continuo de las vacantes y, cuya finalidad fue la de conocer las características del perfil de puesto a cubrir; así como saber en que fase del proceso de selección se encuentra el aspirante y cuales son los puestos que ya se cubrieron.

Así mismo, se llevaron a cabo Entrevistas de Selección de la siguiente manera:

El preámbulo para todas las Entrevistas del periodo reportado fue recibir al candidato de una manera cordial y amable, tratando de que este se sintiera lo más cómodo posible en la empresa, posteriormente se procedió a la entrevista en sí, la cual se estructuró siguiendo el formato de solicitud (ANEXO 2) de la organización:

1. Se corroboraron los Datos Personales del aspirante, tales como nombre, domicilio, edad, estado civil, etc.
2. Se situó al candidato en relación a los miembros de su familia.
3. Se cuestionaron los Datos Escolares con la finalidad de

determinar si la preparación del candidato era la adecuada para el puesto vacante.

En esta parte de la entrevista se pretendió detectar si el candidato contaba con otras habilidades y capacidades tales como el manejo de computadoras, idiomas y estudios actuales; además de verificar si tiene el tiempo disponible para trabajar en el horario de la empresa.

4. El siguiente paso en la entrevista fue identificar las Referencia Personales. Estas nos permitieron corroborar si la información proporcionada por el candidato fue verídica.

5. La siguiente fase de la entrevista se refirió a los aspectos y requisitos de el puesto vacante en relación con los intereses del solicitante. Esto permitió identificar cuales fueron las fuentes de reclutamiento que funcionaron.

6. Posteriormente se continua con el área que explora los Antecedentes Laborales, permitiendo apreciar el desempeño del aspirante en sus anteriores trabajos , así como sus relaciones interpersonales.

7. Para finalizar con la entrevista se les pide a los candidatos que hablen sobre las funciones desarrolladas en sus empleos anteriores, empezando por el último trabajo que

han tenido.

8. Una vez que se concluyó con el formato de la solicitud, se preguntó al candidato si tenía alguna duda o si deseaba información extra con respecto al puesto vacante y a la empresa.

9. Finalmente, en caso de que el candidato cumpliera con los requisitos indispensables para ocupar el puesto vacante, se le comunicaría su participación en el proceso de Selección.

Si se detectó en la entrevista inicial que el candidato no contaba con las características requeridas, entonces se procedió a orientarlo con respecto al mercado laboral o bolsas de trabajo que podrían ayudarlo.

10 . Una vez que el solicitante se hubo retirado, se procedió a llenar la última parte de la solicitud, en donde se evaluaron aspectos generales de la personalidad del candidato, destacando factores positivos o sobresalientes del mismo, en relación al puesto vacante.

Otra de las actividades de gran importancia del puesto de Asistente de Reclutamiento y Selección de Personal fue la aplicación de Evaluaciones Psicológicas y Técnicas a los

candidatos reclutados que reunían los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante. Su propósito fue reunir datos acerca de la capacidad intelectual y emocional del candidato, sin embargo, en esta empresa, únicamente se aplican evaluaciones emocionales con técnicas proyectivas, en caso de detectar algún rasgo especial en el aspirante a lo largo de la entrevista y la evaluación misma.

Las pruebas que se utilizaron para evaluar a los candidatos fueron las siguientes:

a) Escala de Inteligencia para Adultos (WAIS).

Mide la capacidad intelectual en comparación con las personas de su misma edad. Comprende 11 subtests; 6 de ellos se agrupan en una escala verbal y 5 en una escala de ejecución. (Anastasi, 1978).

La escala verbal se divide en :

* Conocimientos: Son 29 preguntas que abarcan gran cantidad de información que los adultos, probablemente han tenido ocasión de adquirir en nuestra cultura, dejando a un lado los conocimientos especializados o académicos.

Esta diseñado para medir el nivel intelectual del individuo y

su orientación práctica.

* **Comprensión:** Se tienen 14 elementos, en cada uno de los cuales el sujeto explica lo que debería hacerse en determinadas circunstancias, determinar porqué se siguen ciertas prácticas, el significado de proverbios, etc.

Esta destinado a medir juicio práctico y sentido común.

* **Aritmética:** Son 14 problemas semejantes a los que se encuentran en la aritmética de la escuela elemental, se presentan oralmente y deben resolverse sin usar lápiz y papel. Mide concentración y atención específica así como factores de fluidez numérica y de conocimiento mecánico e información.

* **Semejanzas:** Son 13 elementos que requieren que el sujeto diga de que modo son semejantes. Mide la formación de conceptos verbales y análisis de relaciones.

* **Memoria Inmediata de Dígitos:** Son listas de 3 a 9 dígitos que se presentan verbalmente. En la segunda parte, el individuo debe reproducir listas de 2 a 8 dígitos en sentido inverso. Esta destinado a medir atención y concentración, así como el factor memoria.

* **Vocabulario:** Se presentan verbalmente 40 palabras de dificultad creciente. Se pregunta a la persona que significa cada palabra. Esta estructurado para medir habilidades de aprendizaje, información verbal y amplitud general de ideas.

La Escala de Ejecución esta integrada por los siguientes subtests:

* **Simbolos y Digitos:** Es una escala de inteligencia sin lenguaje. Esta formada por claves que contienen 9 simbolos emparejados con 9 digitos. Una vez que el sujeto tiene las claves delante de él, cuenta con un minuto y medio para llenar tantos simbolos como pueda bajo los números en la hoja de respuesta. Este subtest mide agudeza visual y coordinación visomotora e imaginación visual.

* **Figuras Incompletas:** Son 21 tarjetas con dibujos, a cada uno de los cuales les falta una parte. El sujeto debe indicar cual es la parte faltante en cada una de ellas. Esta diseñado para medir habilidades perceptuales y conceptuales implicadas en el reconocimiento e identificación de objetos y formas conocidas.

* **Diseño con Cubos:** Son 9 cubos que tienen lados blancos, rojos y, blancos con rojo. El sujeto deberá reproducir

dibujos de complejidad creciente que requieren desde 4 hasta 9 cubos. Mide la percepción de forma (Análisis) e integración visomotora, factores que influyen en la ejecución motora.

* Ordenamiento de Dibujos: Cada elemento consta de un conjunto de tarjetas que contienen imágenes que hay que disponer en una secuencia adecuada para que relaten una historia. Esta destinado a medir percepción visual de relaciones y síntesis de material no verbal.

* Ensamble de objetos: Incluye la figura de un maniquí, un perfil, una mano y un elefante las cuales hay que ensamblar y reconstruir, ya que se presentan en partes. Mide factores de organización no verbal, tales como percepción visual (síntesis), integración visual y precisión de la actividad motora.

Para esta prueba se toman en cuenta velocidad y precisión de la ejecución al puntuar los subtests de aritmética, claves, diseño con cubos y ensamble de objetos.

En el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal esta prueba se aplica a niveles intermedios y gerenciales, con la finalidad de indagar cual es el nivel cultural y

capacidad intelectual del candidato, desglosando cada una de sus habilidades para poder analizar como estas, le ayudarán a desempeñar satisfactoriamente el trabajo.

Otra de las evaluaciones aplicadas es:

b) TECNICA CLEAVER.

Esta prueba permite evaluar el Potencial de Desarrollo y Planeación de Carrera, así como las tendencias de comportamiento.

Por medio de una calificación obtenida de la descripción de puesto y del comportamiento en diferentes situaciones de trabajo, se obtienen los siguientes niveles de rendimiento del candidato:

* Empuje: Es la capacidad de liderazgo, cuya finalidad es el logro de resultados, superando retos y teniendo iniciativa.

* Influencia: Es la habilidad para relacionarse con otras personas, y ocasionalmente persuadirla o motivarla para lograr el tipo de actuación que se desea.

* **Constancia:** Es la capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria sin pedir cambios.

* **Apego:** Es la habilidad para desarrollar trabajos, respetando las normas o procedimientos establecidos.

Estos factores se relacionan con los requerimientos del puesto y, dependiendo de los niveles que se obtengan, la interpretación de los resultados varía.

Se aplica a todos los niveles intermedios, gerenciales y secretariales con la finalidad de obtener un perfil de puesto y desarrollo en el trabajo del candidato en diferentes situaciones. Permite conocer la motivación interna de las personas y sus posibles limitaciones en el desempeño del puesto.

c) **TEST DE DOMINOS DE ANSTEY.**

Es una prueba de inteligencia gráfica, no verbal y destinada a valorar la capacidad de una persona para conceptualizar y aplicar el razonamiento sistemático a nuevos problemas de manera rápida.

Se aplica a candidatos que van a puestos de nivel intermedio

tales como, representantes médicos, algunos puestos secretariales, etc.

d) Inventario Multifásico de la Personalidad. (M.M.P.I.).

Es un instrumento psicométrico diseñado para proveer en una sola prueba, puntajes de las fases más importantes de la personalidad de un individuo.

El M.M.P.I. es una técnica de gran valor, cuya interpretación se puede ajustar a la utilización que el psicólogo quiera hacer de ella, en relación a las metas hacia las que se deben enfocarse los resultados, desde aspectos totalmente cuantitativos, hasta algunos rasgos finos de la organización de la personalidad del candidato.

Esta formado por 10 escalas clínicas y 3 de validez.

Escalas de Validez:

* Escala "L": Permite medir el grado en el que el sujeto puede intentar falsear los puntajes, seleccionando siempre las respuestas, socialmente, más favorables.

* Escala "F": Es una forma de evaluar la validez total del

protocolo.

* Escala "K": Es un factor de corrección para aumentar el poder discriminativo de las escalas clínicas medidas por el inventario. En sí, es una medida de la actitud del sujeto ante la situación de prueba.

Las Escalas Clínicas son:

1. "Hs" (Hipocondriasis).

Es una medida de la cantidad de interés anormal, acerca de las funciones corporales.

2. "D" (Depresión).

Mide el conjunto de características que se relacionan con los sentimientos de tristeza, inseguridad, minusvalía, abatimiento y culpa, que pueden ser parte de un gran número de síndromes psicopatológicos.

3. "Hi" (Histeria).

Mide el grado de búsqueda de aceptación, cariño y tolerancia que el individuo demanda de su grupo

4. "Dp" (Desviación Psicopática).

Mide alteraciones conocidas como desviaciones psicopáticas,

en donde se interpreta la posibilidad del individuo, de manifestar en forma abierta y sin control, sus descargas impulsivas.

5. "Mf" (Intereses).

Mide las tendencias hacia los patrones de interés masculinos o femeninos.

6. "Pa" (Paranoia).

En esta escala se describen características que se agrupan bajo el término clínico conocido como Paranoia.

Al elevarse esta escala, se ponen de manifiesto principalmente, actitudes de desconfianza, cautela excesiva, suspicacia y tendencia a la sobreinterpretación de estímulos, acompañado de agresiones que pueden entenderse como formas de defensa anticipada a posibles ataques, que el sujeto percibe como amenazantes para su seguridad.

7. "Pt" (Psicastenia).

Mide la angustia con que el individuo enfrenta los diversos estímulos de la vida.

8. "Es" (Esquizofrenia).

Mide la tendencia del individuo a aislarse y a vivir en la fantasía. En términos generales, las puntuaciones altas en

esta escala implican a sujetos con dificultad para establecer relaciones interpersonales.

9. " Ma" (Hipomanía).

Mide la energía que tiene el sujeto para fijarse metas, para ambicionar algo y tratar de alcanzarlo.

0. "Si" (Social).

Mide la tendencia de las personas hacia la Introversión o Extroversión.

Otro tipo de evaluación aplicada en esta organización es la de:

e) PRUEBAS SECRETARIALES.

El objetivo de las pruebas secretariales (ANEXO 9) es evaluar al personal secretarial próximo a ingresar a la empresa.

La elaboración de estas pruebas se lleva a cabo en el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal y responde a las necesidades actuales de la industria.

Los aspectos que se evalúan son:

* Ortografía: Se proporciona al examinado una lista de 30 palabras en español o inglés, según sea el caso, las cuales deberá corregir.

* Taqui-Mecanografía: Se dicta un escrito al candidato, el cual deberá tomarse con taquigrafía, para después mecanografiar lo mejor posible.

* Archivo: Se proporciona al examinado una lista con 20 nombres, la cual deberá poner en orden alfabético.

Para finalizar con la evaluación secretarial se aplica la siguiente prueba:

* Test de Raven: Esta prueba mide la deducción de relaciones entre los elementos abstractos y consta de 60 dibujos.

A cada uno de ellos se les ha quitado una parte. El examinado elige la sección que le falta entre 6 y 8 opciones que se le dan. Presenta una dificultad creciente. (Anastasi, A., 1978).

Esta prueba se compone de cinco subtests que miden:

1. Pensamiento Concreto,
2. Pensamiento Sintético,
3. Pensamiento Analítico,
4. Pensamiento Abstracto y,
5. Pensamiento Creativo.

Una vez aplicadas las evaluaciones a los candidatos, se participó en la Interpretación de los Resultados y la elaboración del Reporte Psicológico (ANEXO 10). Esta actividad constituyó una de las funciones más importantes del puesto, ya que permitió un conocimiento más amplio de la importancia de valorar a los candidatos en relación al puesto que van a ocupar.

Ahora bien, en estos Reportes Psicológicos, se proporcionó una conclusión al o a los departamentos solicitantes con respecto a los aspirantes, explicando aptitudes y cualidades que este poseé para desempeñar el puesto vacante. Se utilizó un lenguaje que permitiera una comunicación y entendimiento adecuado de la información.

En esta parte del trabajo del Asistente de Reclutamiento y Selección de Personal su finalidad fue obtener información suficiente acerca de las características, conocimientos y personalidad de los candidatos, con el objeto de corroborar

si reunían con los requisitos del puesto y así, desempeñarse con éxito en las tareas para las que se seleccionó.

De este modo, se finaliza con las actividades y funciones principales del puesto de interés para este capítulo.

3.3.2 Resultados.

En esta sección se reportarán el número y porcentaje de vacantes que se tuvieron a lo largo del periodo de Mayo de 1989 a Diciembre de 1990, así mismo, se considera el número de contrataciones y otras posibles variaciones durante el proceso. (CUADRO I).

Se entiende por variaciones todo aquello que se dé durante el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que haya cubierto una vacante sin la intervención directa de dicho departamento.

Durante éste periodo (Mayo de 1989 a Diciembre de 1990) se obtuvieron los siguientes resultados:

Existieron 277 vacantes dentro de todos los departamentos de la organización; 192 contrataciones que respondieron a la solicitud de personal para diferentes puestos.

Por otro lado, se encontró que para cubrir las vacantes mencionadas, hubo 25 promociones a niveles de mayor jerarquía.

Así mismo, se reportaron 10 cancelaciones de vacantes, ya sea

CUADRO I

VARIACIONES EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	PORCENTAJES %
192 CONTRATACIONES	84.58 %
25 PROMOCIONES	11.01 %
10 CANCELACIONES	4.40 %

Número y Porcentajes de las variaciones en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el periodo de Mayo de 1989 a Diciembre de 1990.

por orden del departamento solicitante o bien por la Dirección General. Esto obedeció a que en este periodo la empresa atravesaba por una reestructuración de sus departamentos.

Durante el periodo de Mayo de 1989 a Diciembre de 1990 se recibieron 2520 candidatos en la organización para solicitud de empleo. Esto implica un promedio de 126 aspirantes por mes y 6 solicitantes recibidos por día trabajado, considerando 20 días hábiles de trabajo por mes. (CUADRO II) .

Otro resultado importante que se obtuvo al revisar el número de contrataciones y vacantes fue en relación a los puestos y niveles que más se contrataron. En primer lugar estuvieron los Niveles Intermedios con el puesto de Representante Médico y Secretarías; continuando con los Niveles de Jefaturas en el área de Producción ; y finalmente los Niveles Gerenciales en áreas de Mercadotecnia. (CUADRO III) .

Ahora bien, el número tan alto de contrataciones de Representantes Médicos responde a la expansión de la División Farmacéutica en provincia y a la creación de nuevos puestos.

Casi para finalizar este periodo se reportaron 2 renunciaciones de

CUADRO II
CANDIDATOS RECIBIDOS

<i>PERIODO</i>	<i>NUMERO</i>
ANUAL	2520
MENSUAL	126
DIARIO	6

Candidatos recibidos en el periodo
Mayo '89 - Diciembre '90
(Anual, Mensual y Diariamente)

NIVELES Y PUESTOS DE MAYOR CONTRATACION

NIVEL	PUESTOS O AREA
1. Intermedios	Representantes Médicos Secretarias
2. Jefaturas	Producción
3. Gerencias	Mercadotecnia

Niveles y puestos de mayor contratación en el periodo de Mayo '89 a Diciembre '90.

las contrataciones que se habían hecho. (CUADRO IV).

Estos resultados representan en términos de porcentajes, del 100 % de puestos a cubrir, es decir de 227 vacantes, se contrataron por medio del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal un 84.5 % de personal idóneo para la empresa, que contaba con los requerimientos del puesto, además de cumplir con las necesidades del departamento solicitante. (FIGURA 6).

Como se mencionó anteriormente algunos puestos vacantes se cubrieron con promociones hechas por el departamento de Planeación y Desarrollo de Personal, lo cual representa un 11.01 % de las contrataciones realizadas.

Por otro lado, se habla de un 4.4 % de cancelación de vacantes y que, como ya se mencionó anteriormente, obedece a la transformación de la empresa.

Dentro del 84.5 % representado por el número de contrataciones se considera un 1.05 % de renunciadas. (FIGURA 7).

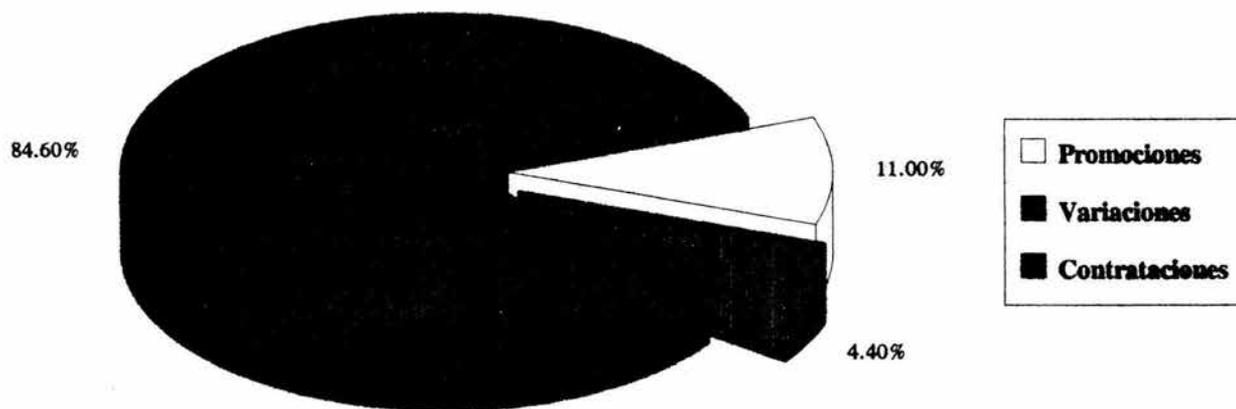
De la misma manera , es importante mencionar que el departamento de Administración de Personal, perteneciente a

CUADRO IV

VARIACIONES EN EL PROCESO DE CONTRATACION	PORCENTAJES %
2 Renuncias	1.05 %

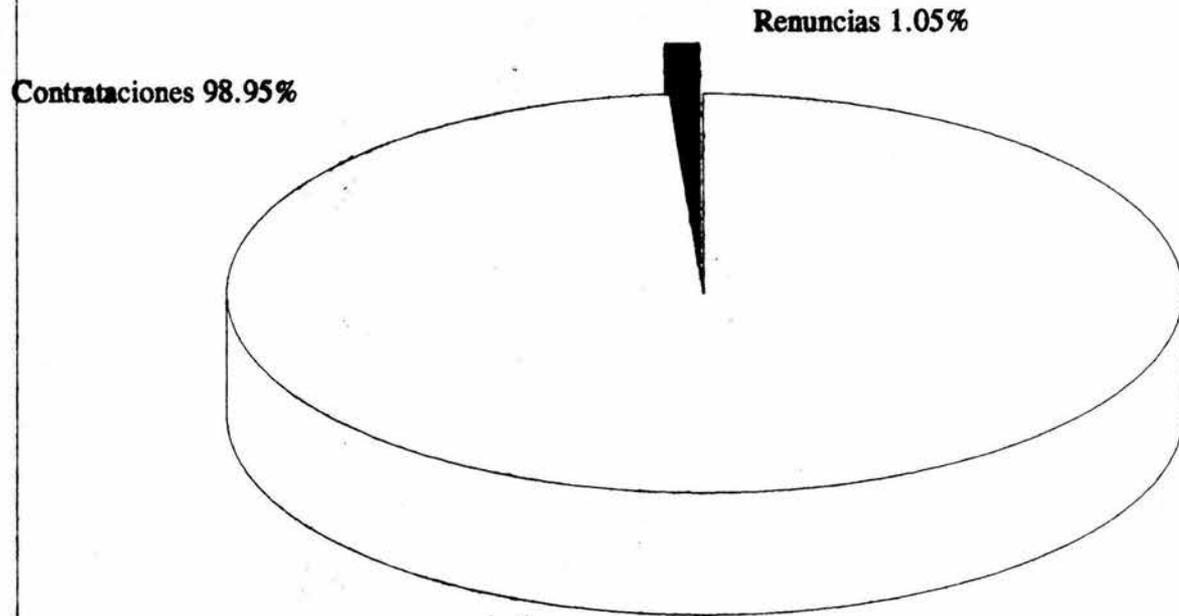
Número y porcentaje de la variación presentada en el Proceso de contratación en el periodo de Mayo '89 a Diciembre '90.

Figura 6



Variaciones en el proceso de Reclutamiento y selección

Figura 7



Renuncias en comparación con las contrataciones permanentes

la Gerencia de Relaciones Industriales, reportó un Índice de Rotación de Personal en el periodo de 1990 de .25 % .

3.3.3. Análisis de Resultados.

Con base en los resultados anteriores se considera que el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de esta Industria, cumple con su propósito fundamental de proveer de candidatos idóneos a la Empresa, cubriendo así las necesidades de la misma. De igual forma, este departamento ha contribuido al bajo índice de Rotación de Personal, proporcionando personal capacitado y apto para desempeñar sus funciones.

De la misma manera se observa una gran interacción entre los departamentos que integran la Dirección de Recursos Humanos para la agilización del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. Por un lado, el departamento de Planeación y Desarrollo participa en la promoción del personal interno de la empresa, logrando mantener un alto nivel de motivación y posibilidades de desarrollo en los integrantes de la organización; mientras que, a través del Departamento de Capacitación se detectan las necesidades del empleado y de la empresa para lograr mejores resultados en las diferentes áreas, propiciando una mejor calidad de vida en el trabajo.

De alguna manera, la relación tan estrecha que mantienen los departamentos de Recursos Humanos influyen en la permanencia

del personal contratado por el departamento de Reclutamiento y Selección en la Empresa.

Esto implica, por un lado, que dicha organización se encuentra capacitada con el personal que permitirá su desarrollo y alta producción, además de considerar que, el individuo que ingresa a esta empresa, se encontrará realizando actividades que van de acuerdo a sus características e intereses, logrando, de este modo, una satisfacción propia, y por lo tanto, un mejor desenvolvimiento profesional.

CONCLUSIONES

P.O. 21
A través de la realización de este Reporte de Trabajo, se determinó que el éxito de una Empresa depende de una serie de factores que mantienen una correspondencia constante y continua, dirigidos siempre, al cumplimiento de un objetivo común.

Uno de estos factores y, que constituye el principio de una relación entre el futuro empleado y la Empresa misma, es el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. Por lo tanto, es importante que este responda a las necesidades de la sociedad actual y del país en que se encuentra, y no únicamente a las expectativas de la Organización. Sin embargo, para que esto suceda, la Compañía deberá contemplar estas exigencias en su filosofía de trabajo. g.c.

De este modo, un Proceso de Reclutamiento y Selección efectivo, mantiene, como primer punto, un bajo Índice de Rotación de Personal, además de lograr su meta principal, al permitir que el trabajador desempeñe inicialmente el puesto que se adecua a sus características personales, habilidades e intereses, lo que se traduce en un trabajador g.c.

satisfecho y en una Empresa de alto prestigio, producción y desarrollo, tanto en el aspecto económico, como en el humano.

Así, el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de toda Institución deberá prever las necesidades y mantener una constante interrelación con los departamentos que integran al Área de Recursos Humanos, logrando una anticipación oportuna ante las exigencias del Recurso Humano por parte de las diferentes divisiones que conforman a la Empresa.

Por otro lado, una de las conclusiones de mayor importancia que ha arrojado este Reporte de Trabajo, se relaciona con la comparación de los aspectos de una formación académica, específicamente en el caso de la E.N.E.P. Iztacala (Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, U.N.A.M.), con la realidad y exigencias de la Industria hacia el Psicólogo en nuestro país.

Así, la E.N.E.P. Iztacala ha proporcionado bases al egresado de la carrera de Psicología, para poder incursionar en el área de la Psicología del Trabajo. Sin embargo, es recomendable que el Psicólogo de esta Institución y de cualquier otra, interesado en esta rama, recurra a profesionistas con los suficientes conocimientos y

experiencias que le puedan proporcionar supervisión al respecto y no tomar solamente como marco de referencia los conocimientos adquiridos durante sus estudios. Se aconseja una documentación constante sobre los avances científicos de la Psicología en nuestro país.

Así mismo, se sugiere la intervención del Psicólogo interesado en el campo industrial, en las diferentes áreas de trabajo, a fin de evitar el desconocimiento que tienen algunas organizaciones acerca de las diversas funciones que este puede desarrollar en asuntos tales como la Capacitación y Detección de necesidades en la Empresa, determinación y desarrollo del Potencial Humano, evaluación del Clima Laboral y planeación y manejo de Técnicas y Programas enfocados a promover el crecimiento, a transformar actitudes, a predecir el rendimiento y a incrementar la producción. Permitiendo con ello que, otros profesionistas se percaten y respeten su participación en la administración de los Recursos Humanos.

Es recomendable sumar a los aspectos anteriores la importancia de la experiencia y la práctica en el campo de acción por parte del Psicólogo, en donde el profesionista de la Psicología, alcanza el manejo y dominio de los diferentes

métodos y técnicas que, se encaminan al logro de la satisfacción y bienestar del hombre.

No obstante que, la E.N.E.P. Iztacala proporciona algunos fundamentos para el desarrollo del Psicólogo del Trabajo, con base en la propia experiencia, sería recomendable que esta abriera sus programas y materias hacia una mayor participación del Psicólogo en las áreas del trabajo, preocupándose por mantener un estrecho contacto con las Empresas y Organizaciones públicas o privadas, para así poder hacer revisiones constantes a los programas de estudio y ajustarlos a las necesidades cambiantes que se presentan en la industria de un país como el nuestro, un país en constante desarrollo.

De tal manera, que el Psicólogo egresado de la E.N.E.P. Iztacala se desarrolle en su profesión, aprovechando las oportunidades de trabajo, en una forma más objetiva y, con los suficientes conocimientos para desempeñar con éxito sus funciones, independientemente del área o especialidad que elija ejercer en el amplio campo de aplicaciones de la Psicología.

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

1. Acevedo I, A., y López M, A., "El Proceso de la Entrevista, Conceptos y Modelos." Editorial Limusa; México, 1990.
2. Alexander Hamilton Institute Incorporated, "Los Tests y la Evaluación del Personal: Guía del Ejecutivo.", Modern Business Reports; E.E.U.U., 1982.
3. Anastasi, A., "Tests Psicológicos.", Editorial Aguilar; Madrid, 1978.
4. Anstey, E., "Manual del Test de Dominos.", Editorial Paidós; México, 1978.
5. Arias G, F., "Administración de Recursos Humanos.", Editorial Trillas; México, 1989.
6. Arnold, W., Eysenck, H., y Meili, R., "Diccionario de Psicología.", Ediciones Rioduero; Madrid, 1979.
7. Arthur, D., "Selección Efectiva de Personal.", Editorial Norma; México, 1987.

8. Barrigüete, G., " El Lic. en Relaciones Industriales. Qué Hace ?.", Editorial Alhambra Mexicana; México, 1985.
9. Benjamín, A., " Instructivo del Entrevistador.", Editorial Diana; México, 1986.
10. Blanco C., C., " Como Seleccionar Nuestro Personal.", Editorial Limusa; México, 1987.
11. Blum, M., y Naylor, J., " Psicología Industrial.", Editorial Trillas; México, 1990.
12. Burack, E., y Smith, R., " Biblioteca de Administración de Personal y Relaciones Humanas.", Editorial C.E.C.S.A.; México, 1987.
13. Chiavenato, I., " Administración de Recursos Humanos.", Editorial McGraw Hill; México, 1988.
14. Chruden, H., y Sherman, A., " Administración de Personal.", Editorial C.E.C.S.A.; México, 1970.
15. Colunga, C., " El Reclutamiento de Personal en México. " Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Vol. 4, no. 11, pp. 188-189; Madrid, 1989.

16. Davidoff, L., " Introducción a la Psicología. ", Editorial McGraw Hill; México, 1984.

17. Davis, K., y Newstrom, J., " El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. ", Editorial McGraw Hill; México, 1990.

18. Dunnette, D., y Kirchner, K., " Psicología Industrial. ", Editorial Trillas; México, 1989.

19. French, L., " Administración de Personal. ", Editorial Limusa; México, 1990.

20. García, P., J., et. al., " Técnicas de búsqueda de Empleo: un estudio comparativo. ", Psicología del Trabajo y de las Organizaciones., Vol. 4, no. 11, pp. 151-155; Madrid, 1989.

21. González A, C., " Principios Básicos de la Comunicación. ", Editorial Trillas; México, 1989.

22. Grados E., J., " Inducción, Reclutamiento y Selección. ", Editorial Manual Moderno; México, 1988.

23. Grados E., J., " Técnica de Entrevista. ", (CURSO); Sociedad de Psicología Aplicada, A.C. (SPAAC); México, 1988.
24. Harrsch, C., " El Psicólogo. Qué Hace ?. ", Editorial Alhambra Mexicana; México, 1985.
25. Hernández y R., et. al., "Administración de Personal.", Grupo Editorial Iberoamérica; México, 1986.
26. Huse, E., y Bowditch, J., "El Comportamiento Humano en la Organización.", Editorial Addison Wesley Iberoamericana; México, 1990.
27. Jimenénez C., A., y Castellanos A., N., "Opinión de Egresados acerca de algunos aspectos de su Formación Académica.". (Tesis de Licenciatura; Universidad Anáhuac.), México, 1986.
28. Jiménez C., A., Menéndez G., J., y Rivera M., J., "Planeación Estratégica de Recursos Humanos.". (Tesis de Maestría; Universidad La Salle.). México, 1986.
29. Katz, D., y Kahan, R., "Psicología Social de las Organizaciones.", Editorial Trillas; México, 1989.

30. Kolb, D., Rubin, I., y McIntyre, J., "Psicología de las Organizaciones.", Editorial Prentice Hall; México, 1987.
31. Magnusson, D., "Teoría de los Tests.", Editorial Trillas; México, 1987.
32. Maier, N., "Psicología Industrial.", Ediciones Rialp; Madrid, 1971.
33. Mondy, R., " Métodos para un Eficaz Reclutamiento de Personal. ", "INFOTEC.", Vol. 1, no. 9, pp. 42-46; México, 1987.
34. Morales, M., "Psicometría Aplicada.", Editorial Trillas; México, 1990.
35. Moreno, J., "Psicodrama.", Editorial Paidós; Buenos Aires, 1961.
36. Morris, Ch., "Psicología.", Editorial Prentice Hall; México, 1987.
37. Morgan, H., y Cogger, J., "El Manual del Entrevistador.", Editorial Manual Moderno; México, 1975.

38. Nuñez, R., "Aplicación del Inventario Multifásico de la Personalidad (MMPI) a la Psicología.", Editorial Manual Moderno; México, 1989.
39. Orozco, J., E., "Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal.", Fondo Editorial Coparmex; México, 1980.
40. Pichot, P., "Los Tests Mentales.", Editorial Paidós' México, 1989.
41. Pineda y M., M., y Ruiz T., M., "La Función del Psicólogo Industrial en el Sistema Integral de Recursos Humanos.". (Tesis de Licenciatura; Universidad Ibero Americana.). México, 1988.
42. Reyes P., A., "Administración de Empresas. Teoría y Práctica I y II.", Editorial Limusa; México, 1987.
43. Reyes P., A., "Administración de Personal.", Editorial Limusa; México, 1990.
44. Reyes P., A., "El Análisis de Puestos.", Editorial Limusa; México, 1989.

45. Robbins, S., "Comportamiento Organizacional", Editorial Prentice Hall; México, 1988.
46. Roe, R., " Un Enfoque Tecnológico en la Selección de Personal.", "Psicología del Trabajo y de las Organizaciones", Vol. 3, no. 7, pp. 95-104; Madrid, 1987.
47. Shein, E., "Psicología de la Organización", Editorial Prentice Hall; México, 1982.
48. Shultz, D., P., "Psicología Industrial", Editorial Interamericana; México, 1985.
49. Sociedad Aplicada de Psicología., "Manual de Evaluación del Potencial y Desarrollo de Carrera: Cleaver", México, 1989.
50. Strauss y Sayles., "Personal", Editorial Prentice Hall; México, 1981.
51. Trueba U., A., y Trueba B., J., "Ley Federal del Trabajo", Editorial Porrúa; México, 1989.
52. Werther, J., y Davis., K., "Administración del Personal y Recursos Humanos", Editorial McGraw Hill; México, 1990.

53. Whittaker, J., "Psicología.", Editorial Interamericana; México, 1990.

54. Yoder, D., "Manejo del Personal.", Editorial Continental; México, 1963.

MATERIAL CONSULTADO, PROPIEDAD DE SYNTEX S.A. DE C.V.

55. "Historia de la Investigación en Syntex.", Syntex, S.A. de C.V.; México, 1967.

56. "Manual de Bienvenida.", Syntex, S.A. de C.V.; México, 1990.

57. "Manual de Políticas y Procedimientos.", Syntex, S.A. de C. V.; México, 1989.

58. "Synergia.", Revista Editada por Syntex, S.A. de C.V., México, 1987.

59. "Una Historia Mexicana.", Syntex, S.A. de C.V., México, 1980.

G L O S A R I O D E T E R M I N O S

Análisis de Puesto: " Son reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente, con la ayuda de las normas de la lógica y la gramática ". (Reyes P., A., 1987).

Candidato: Burack, E., y Smith, R., (1987) definen este término como un empleado potencial.

Conducta: " Actividad o respuesta observable de un organismo determinado ". (Arnold, W., Eysenck, H., y Meili, R., 1979).

Descripción de Puesto: " Forma estricta en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto ". (Arias G., F., 1989).

Empleado: Es el elemento humano eminentemente activo en la empresa y cuyo trabajo es de categoría intelectual y/o de servicio. (Reyes P., A., 1987).

Empresa y/u Organización: " Es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común a través de la división del trabajo y las funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad ". (Shein, E., 1982).

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 ". (Orozco, J., 1980).

Historia Laboral: Es un documento que permite conocer el progreso de un individuo, su estabilidad, ingresos económicos, actitud hacia la autoridad, habilidad para relacionarse, etc; en resumen, la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo. (Arias G., F., 1989).

Índice de Rotación: " Es el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto ". (" Reyes P., A., 1990).

Inventario de Recursos Humanos: Es un documento que archiva información acerca del personal actual de la empresa, su desempeño y trayectoria en relación al puesto y a la organización. (Arias G., F., 1989).

Medición Psicológica: " Un instrumento de medición psicológica es aquella técnica metodológica producida artificialmente, que obedece a reglas explícitas y coloca a los individuos en condiciones experimentales, con el fin de extraer el segmento del comportamiento a estudiar y que permita la comparación estadística de la o las características que se están evaluando ". (Morales, M., 1990).

Perfil de Puesto: Es un conjunto de diversas características con base en la Descripción de Puesto y las demandas de la Requisición de Personal que describen a un puesto y que, ya sea un candidato o un empleado de la empresa, deberán tener para aspirar a dicha posición.

Puesto: " Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones, que integran una unidad de trabajo , específica e impersonal ". (Arias G., F., 1989).

Reclutamiento: " Es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno ". (Grados E., J., 1988).

Reporte Psicológico: Es un informe o conclusión que el psicólogo diseña y prepara de manera accesible a personas no especializadas, con base en la integración de los resultados de las entrevistas y, pruebas psicológicas y técnicas aplicadas al candidato, explicando las cualidades y las aptitudes que éste posee para desempeñar el puesto vacante. (Grados E., J., 1988).

Selección de Personal: " Es la función que consiste en rechazar a las personas reclutadas innecesarias, quedándose solo con los elementos que satisfagan mejor las necesidades de los puestos ". (Barriguete, G., 1985).

Prueba Psicológica:" Es un instrumento de medición, un patron que se aplica en forma constante y sistemática para medir una muestra de conducta ". (Shultz, D., 1985).

Trabajo: " Toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica para cada profesión u oficio ". (Trueba, U., y Trueba, B., 1989).

ANEXO 1
REQUISICION

Anexo 4.

REQUISICION DE PERSONAL

FECHA DIA MES AÑO
 D- MES AÑO

PARA INICIAR / /

PUESTO

NOMBRE _____ JEFE INMEDIATO _____
 DIVISION _____ AREA _____ DEPTO _____

MOTIVO DE LA REQUISICION

NVA CREACION _____ PRESUPUESTADO SI _____ NO _____ FIRMA _____
 REEMPLAZO _____ NOMBRE _____ CAUSA _____
 EVENTUAL _____ JUSTIFICACION _____
 OTROS _____

REQUISITOS DEL PUESTO

SEXO F _____ M _____ EDAD MIN _____ MAX _____ EDO CIVIL _____
 SINDICALIZADO _____ NO SINDICALIZADO _____ SUELDO SUGERIDO _____
 SUPERVISA PERSONAL _____ No PERSONAS DIRECTAS _____ No INDIRECTAS _____
 ESCOLARIDAD _____ IDIOMA _____
 EXPERIENCIA AREA _____ AÑOS _____
 CONOCIMIENTOS TECNICOS _____

CARACTERISTICAS DEL PROSPECTO _____

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR _____

OBSERVACIONES _____

GERENCIA	DIRECCION DEL AREA	DIRECCION GRAL	GCIA DE RECURSOS HUM	RANGO DE SUELDO
FECHA / /	FECHA / /	FECHA / /	FECHA / /	MIN _____ MAX _____

PROSPECTOS			
NOMBRE	COMENTARIOS	FECHA	FIRMA

PUESTO CUBIERTO

NOMBRE _____
 FECHA DE CONTRATACION _____ SUELDO _____ CAT _____
 OBSERVACIONES _____

DEPTO RECLUTAMIENTO Y SELECCION

GERENCIA DE PERSONAL

ORIGINAL

REQUISICION DE PERSONAL

FECHA DÍA / MES / AÑO
 PARA INICIAR DÍA / MES / AÑO

PUESTO

NOMBRE _____ JEFE INMEDIATO _____
 DIVISION _____ AREA _____ DEPTO _____

MOTIVO DE LA REQUISICION

NVA CREACION _____ PRESUPUESTADO SI _____ NO _____ FIRMA _____
 REEMPLAZO _____ NOMBRE _____ CAUSA _____
 EVENTUAL _____ JUSTIFICACION _____
 OTROS _____

REQUISITOS DEL PUESTO

SEXO F _____ M _____ EDAD MIN _____ MAX _____ EDO CIVIL _____
 SINDICALIZADO _____ NO SINDICALIZADO _____ SUELDO SUGERIDO _____
 SUPERVISA PERSONAL _____ No PERSONAS DIRECTAS _____ No INDIRECTAS _____
 ESCOLARIDAD _____ IDIOMA _____
 EXPERIENCIA AREA _____ AÑOS _____
 CONOCIMIENTOS TECNICOS _____

CARACTERISTICAS DEL PROSPECTO _____

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR _____

OBSERVACIONES _____

GERENCIA	DIRECCION DEL AREA	DIRECCION GRAL	GERIA DE RECURSOS HUM	RANGO DE SUELDO
FECHA	FECHA	FECHA	FECHA	MIN _____ MAX _____

PROSPECTOS

NOMBRE	COMENTARIOS	FECHA	FIRMA

PUESTO CUBIERTO

NOMBRE _____
 FECHA DE CONTRATACION _____ SUELDO _____ CAT _____
 OBSERVACIONES _____
 DEPTO RECLUTAMIENTO Y SELECCION _____ GERENCIA DE PERSONAL _____

DEPARTAMENTO SOLICITANTE

REQUISICION DE PERSONAL

FECHA D. A. MES AÑO
 PARA INICIAR D. A. MES AÑO

PUESTO			
NOMBRE _____	JEFE INMEDIATO _____		
DIVISION _____	AREA _____	DEPTO _____	

MOTIVO DE LA REQUISICION			
NVA CREACION _____	PRESUPUESTADO SI _____ NO _____	FIRMA _____	
REEMPLAZO _____	NOMBRE _____	CAUSA _____	
EVENTUAL _____	JUSTIFICACION _____		
OTROS _____			

REQUISITOS DEL PUESTO			
SEXO F _____ M _____	EDAD MIN _____ MAX _____	EDO CIVIL _____	
SINDICALIZADO _____	NO SINDICALIZADO _____	SUELDO SUGERIDO _____	
SUPERVISA PERSONAL _____	No PERSONAS DIRECTAS _____	No INDIRECTAS _____	
ESCOLARIDAD _____	IDIOMA _____		
EXPERIENCIA AREA _____	AÑOS _____		
CONOCIMIENTOS TECNICOS _____			

CARACTERISTICAS DEL PROSPECTO _____

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR _____

OBSERVACIONES _____

GERENCIA	DIRECCION DE AREA	DIRECCION GRA.	CATEG. DE RECL. PDS. NUM.	RANGO DE SUELD.
FECHA: _____	FECHA: _____	FECHA: _____	FECHA: _____	MIN _____ MAX _____

PROSPECTOS			
NOMBRE	COMENTARIOS	FECHA	FIRMA

PUESTO CUBIERTO			
NOMBRE _____	FECHA DE CONTRATACION _____		
	SUELDO _____	CAT _____	
OBSERVACIONES _____			
DEPTO. RECLUTAMIENTO Y SELECCION		GERENCIA DE PERSONAL	

Anexo 7

ANEXO 2
SOLICITUD



SYNTEX, S. A. DE C. V.

SOLICITUD DE EMPLEO

LLENÉ ESTA SOLICITUD DE SU PUÑO Y LETRA
ANOTE LA INFORMACION REQUERIDA CLARA COMPLETA
Y PRECISA MUCHAS GRACIAS

NO LLENAR ESTE ESPACIO

CLAVE	
PUESTO	
DEPTO	
DIVISION	
<input type="checkbox"/> CONTRATO EVENTUAL	<input type="checkbox"/> TIEMPO INDEFINIDO
AUTORIZADO POR	
SUELDO INICIAL	
FECHA DE INGRESO	
ULTIMO SUELDO	
FECHA DE SEPARACION	

I. - DATOS PERSONALES

NOMBRE		
DOMICILIO		
COLONIA		
Z. P.		
CIUDAD		
ESTADO		
TÉL	OFICINA <input type="checkbox"/>	SUELDO MENSUAL ACTUAL SIN PRESTACIONES \$
CASA <input type="checkbox"/>	LE LLAMAN <input type="checkbox"/>	SUELDO MINIMO DESEADO \$

LUGAR DE NACIMIENTO	FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	SEXO	ESTATURA	PESO	LUGAR DE MATRIMONIO CIVIL
NACIONALIDAD	SI ES EXTRANJERO (A) QUE CAL MIGRATORIA			ESTADO CIVIL	FECHA MATRIMONIO CIVIL	
LICENCIA DE AUTOMOVIL	AUTOMOVIL MARCA Y MODELO			OTRAS PROPIEDADES		
SI <input type="checkbox"/> CLASE						
DE AFILIACION AL S. SOCIAL	No DEL REG. FED. DE CAUSANTES	CARTILLA LIBERADA	INSC. AL INFONAVIT	HA ESTADO AFIANZADO?		
		NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> CIA		

II. - DATOS FAMILIARES

NOMBRE	EDAD	OCCUPACION	EMPRESA INSTITUCION	DIRECCION Y TELEFONO	
PADRE					
MADRE					
ESPOSO (A)					
NOMBRE	EDAD	ESCOLARIDAD	NOMBRE	EDAD	ESCOLARIDAD
HIJOS					

III. - ESCOLARIDAD

MARQUE LO QUE CORRESPONDA	NOMBRE DE LA ESCUELA O INSTITUCION	FECHAS		CERTIFICADO, DIPLOMA O TITULO
		DE	A	
PRIMARIA 1 2 3 4 5 6				
SECUNDARIA O VOCACIONAL 1 2 3				
PARATORIA O VOCACIONAL 1 2 3				
PROFESIONAL 1 2 3 4 5 6				
CARRERA No CEDULA				

INDIQUE EL QUE CORRESPONDA	NOMBRE DE LA ESCUELA Y LUGAR	FECHAS		CERTIFICADO O DIPLOMA
		DE	A	
ESCUELA TECNICA 1 2 3 4 5				
CARRERA				
ESCUELA COMERCIAL 1 2 3 4 5				
CARRERA				
MATERIA		DURACION		
O				
T				
R				
O				
S				

PERTENECE A ALGUNA ORGANIZACION O SOC. PROFESIONAL? (INDIQUE CUAL (ES))

TIENE OTROS INGRESOS
MONTO: \$ _____ DE DONDE PROVIENEN _____

ESTUDIA UD. ACTUALMENTE NO SI

INSTITUCION _____

TIPO DE ESTUDIO _____

HORARIO _____

IDIOMAS	HABLA	LEE	TRADUCE	ESCRIBE
	MUY BIEN	MB	MB	MB
	BIEN	B	B	B
	REGULAR	R	R	R
	MUY BIEN	MB	MB	MB
	BIEN	B	B	B
	REGULAR	R	R	R
	MUY BIEN	MB	MB	MB
	BIEN	B	B	B
	REGULAR	R	R	R

HABILIDADES Y EXPERIENCIA

SUMADORAS O CALCULADORAS SI NO

MAQUINAS DE ESCRIBIR SI NO

MAQUINAS DE CONTABILIDAD SI NO

TAQUIGRAFIA SI NO

CAJA SI NO

OTROS (ESPECIFIQUE) _____

IV. - REFERENCIAS PERSONALES

NOTA. LAS PERSONAS INDICADAS DEBERAN CONOCERLO PERSONALMENTE Y NO SER PARIENTES, NI PATRONES ANTERIORES

REFERENCIAS	NOMBRE	OCUPACION	DIRECCION	TELEFONO

V. - INFORMACION GENERAL

¿COMO SUPO DEL EMPLEO?	PUESTO SOLICITADO
¿QUE OTROS CARGOS LE GUSTARIA DESEMPEÑAR? INDIQUELOS EN ORDEN DE IMPORTANCIA	¿ESTA DISPUESTO A VIAJAR? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
	¿ESTA DISPUESTO A RESIDIR FUERA? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
	LUGARES DE PREFERENCIA:

¿HA SOLICITADO TRABAJO ANTES EN SYNTAX?
SI NO FECHA APROXIMADA _____

¿TIENE ALGUN CONOCIDO EN LA EMPRESA?
¿QUIEN? _____

TIENE ALGUN FAMILIAR QUE TRABAJE EN LA EMPRESA
¿QUIEN? _____

¿EN QUE OCUPA SU TIEMPO LIBRE?

VI ANTECEDENTES LABORALES

CONCEPTO	1) TRABAJO ACTUAL O ULTIMO	2) ANTERIOR	3) ANTERIOR	4) ANTERIOR
EMPRESA (NOMBRE)				
GIRO DE LA EMPRESA				
TIEMPO DE SERVICIO	DE A	DE A	DE A	DE A
TELEFONO				
DOMICILIO				
PUESTOS DESEMPEÑADOS (EMPEZANDO DEL ULTIMO AL PRIMERO)				
SUUELDO INICIAL FINAL				
NOMBRE JEFE DIRECTO				
PUESTO JEFE DIRECTO				
EXPERIENCIA EN SUPERVISION				
CAUSA DE SEPARACION				

VII. — EXPERIENCIA

FUNCIONES DESARROLLADAS Y EXPERIENCIA ADQUIRIDA, EMPEZANDO DEL TRABAJO ACTUAL O ULTIMO	
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	

<p>AUTORIZO TODA INVESTIGACION CONCERNIENTE A ESTA SOLICITUD Y ESTOY DE ACUERDO QUE, SI A JUICIO DE LA COMPAÑIA, ALGUN DATO RESULTARE FALSO EN LA INVESTIGACION, O QUE NO FUERAN ENTERAMENTE SATISFACTORIOS, CUALQUIER OFERTA DE EMPLEO POR PARTE DE LA CIA. PODRA SER RETIRADA O MI EMPLEO EN LA CIA. PODRA SER RESCINDIDO INMEDIATAMENTE SIN NINGUNA OBLIGACION QUE NO SEA LA INDEMNIZACION DE ACUERDO CON EL CASO, POR EL SALARIO ACORDADO Y SERVICIOS PRESTADOS SI HUBIERA SIDO EMPLEADO</p>	<p>FECHA</p> <p> / /</p>	<p>FIRMA</p>
--	----------------------------	--------------

PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA

ENTREVISTA INICIAL

	APARIENCIA	CARACTERISTICAS FISICAS	PERSONALIDAD	HABILIDAD PARA EXPRESARSE	ESCOLARIDAD	EXPERIENCIA	ESTABILIDAD OCUPACION
ACEPTADO EXCELENTE	PULCRO MUY CUIDADOSO EN SU APARIENCIA PERSONAL	CARACTERISTICAS MUY ATRACTIVAS	PERSONALIDAD MUY DISTINGUIDA DE INMEDIATO LLAMA LA ATENCION EXTROVERTIDO	TRANSMITE SUS PENSAMIENTOS DE MANERA CLARA, CONVINCENTE Y EFECTIVA	EXCELENTE PREPARACION SUS ESTUDIOS SE APEGAN PERFECTAMENTE A LOS REQUISITOS DEL PUESTO	SU EXPERIENCIA ES MAGNIFICA CUBRE LOS REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO.	MUY BUENA ESTABILIDAD CAMBIOS BIEN JUSTIFICADOS CONOCE SUS METAS
ACEPTADO SUPERIOR	LIMPIO, APARIENCIA SATISFACTORIA	CARACTERISTICAS AGRADABLES	PERSONALIDAD AGRADABLE EN CIERTA FORMA LLAMA LA ATENCION SE DESENVUELVE NORMALMENTE	SE EXPRESA CON PROPIEDAD Y CIERTA FLUIDEZ	SUS ESTUDIOS SON BASTANTE ACEPTABLES PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO	SU EXPERIENCIA ES ACEPTABLE HA TRABAJADO EN PUESTOS SEMEJANTES	CAMBIOS NORMALES CON RAZONES JUSTIFICADAS.
ACEPTADO TERMINO MEDIO	NO PONE MUCHA ATENCION EN SU ARREGLO PERSONAL	ALGUNOS RASGOS NEGATIVOS AJINQUE NO IMPORTANTES O ACENTUADOS	SUS FACIONES EXPRESAN POCO NO SIENDO DESAGRADABLES ALGO INTROVERTIDO	EXPRESA LO ESENCIAL CON CIERTA DIFICULTAD EN FORMA NO MUY CLARA	TIENE ESTUDIOS MINIMOS PARA CUBRIR LAS FUNCIONES DEL PUESTO	POCA EXPERIENCIA O LA TIENE, PERO EN DIVERSAS AREAS	CAMBIOS FRECUENTES NO SE HA DEFINIDO.
RECHAZADO	DESCUIDADO, SUCIO DESALINADO O DEMASIADO OSTENTOSO	RASGOS NEGATIVOS MUY MARCADOS	PASA DESAPERCIBIDO, NERVIOSO TIMIDO, LLAMA LA ATENCION EN FORMA NEGATIVA	MUY DEFICIENTE NO SABE EXPRESAR SUS PENSAMIENTOS	CARECE DE LOS ESTUDIOS NECESARIOS PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO.	NUNCA HA TRABAJADO O LO HA HECHO EN LABORES NO CALIFICADAS	CAMBIOS MUY FRECUENTES SIN RAZON JUSTIFICADA O ESTANCAMIENTO.
FIRMA Y FECHA							

PRUEBAS PSICOTECNICAS

FACTORES POSITIVOS SOBRESALIENTES	FACTORES NEGATIVOS SOBRESALIENTES
FIRMA Y FECHA	

REPORTE DE LA ENTREVISTA CON SU JEFE INMEDIATO

FIRMA Y FECHA	FIRMA Y FECHA

ANEXO 3 (5)

INVESTIGACION SOCIOECONOMICA

ESTUDIO SOCIO-ECONOMICO

Fecha _____

I DATOS GENERALES

- 1.- Nombre _____ Edad _____
- 2.- Domicilio _____
Entre calle de: _____ y de _____
- 3.- Lugar y Fecha de Nac. _____ Tel.: _____
- 4.- Estado Civil: Casado _____ Soltero _____ Divorciado _____ ¿Desde cuándo? _____
Unión Libre _____ ¿Desde cuándo? _____
- 5.- Fecha de Matrimonio Civil _____ Fecha Matrimonio por Iglesia _____
¿Ha estado casado anteriormente? SI _____ NO _____ ¿Cuántas veces? _____
Nombre de sus hijos de matrimonios anteriores: _____

- 6.- ¿Cuántos años tiene viviendo en este domicilio? _____ Religión _____
- 7.- No. I.M.S.S. _____ No. Reg. Fed. de Causantes _____
No. Cartilla _____ Liberada: SI _____ NO _____
Cédula Profesional _____
- 8.- No. de Dependientes Económicos _____ Nombre y Parentesco: _____

- 9.- ¿Tiene otros ingresos aparte de su sueldo? SI _____ NO _____ ¿De dónde? _____

- 0.- ¿Quiénes contribuyen al sostén económico de su casa? _____

- 1.- De no estar trabajando ¿cómo obtiene sus ingresos? _____

- 2.- Puesto que solicita _____

II INTEGRACIÓN FAMILIAR

Nombre	Parentesco	Edad	Domicilio	Edo. Civil	Escolaridad
	Padre				
	Madre				
	Esposo (a)				

13.- Su Papá en donde trabaja: _____ Puesto: _____

Su Mamá en donde trabaja: _____ Puesto: _____

Su Esposa (o) en donde trabaja: _____ Puesto: _____

14.- ¿Cuántos hermanos tiene? _____ Donde trabajan y puesto desempeñado: _____

15.- Lugar donde trabajan sus hijos y puesto desempeñado: _____

16.- ¿Quiénes más viven actualmente en ese domicilio?

Nombre	Parentesco	Edad	Estado Civil	Ocupación

II Bis INGRESOS Y GASTOS

- Ingreso Total Mensual
(Sueldo y Otros Ingresos) _____
- Renta. _____
- Luz _____
- Gas _____
- Teléfono _____
- Alimentación _____
- Colegiaturas _____
- Agua _____
- Contribuciones _____
- Otros. _____

¿Tiene Automóvil? SI ___ NO ___

- Marca. _____
- Modelo. _____
- De que año. _____
- A nombre de quien está. _____
- ¿Está pagado totalmente?. SI ___ NO ___
- ¿Cuánto falta por pagar?. _____

¿Tiene Tarjetas de Crédito? SI ___ NO ___

- ¿Cuántas?. _____
 - ¿Cuánto debe en cada una? _____
-

V ZONA EN LA QUE VIVE

Urbana de Lujo	___	Sub-urbana	___
Urbana de Primera	___	Popular	___
Clase Media	___	Barriada	___

Observaciones _____

VI CARACTERISTICAS DE LA CASA

TIPO DE CASA Rentada ___ Propia ___ A nombre de _____
 Residencia ___ Casa sola ___ Depto. ___ Vecindad Popular ___

TAMANO DE LA CASA

Comedor	___	Cocina	___	Recamaras	___
Sala	___	Cuarto Servicio	___	Baños	___
Estancia	___	Garage	___	Otros	___
Desayunador	___	Patio Jardín	___		

MOBILIARIO

Buena Clase ___ Regular ___ Corriente ___

ORDEN Y LIMPIEZA

Ordenado	___	Regular	___	Desordenado	___
Limpio	___	Descuidado	___	Sucio	___

Observaciones _____

VII ACTITUD

COOPERATIVA ___ POCO COOPERATIVA ___ DEFENSIVA ___ HOSTIL ___

AREA FAMILIAR AREA SOCIAL AREA ECONOMICA

Deficiente	_____	_____	_____
Aceptable	_____	_____	_____
Buena	_____	_____	_____

¿Tiene parientes dentro de la Compañía? (Para la cual está solicitando empleo) SI _____ NO _____

¿Como se llama? _____

¿Que parentesco tiene con Usted? _____

¿En que departamento trabaja? _____

¿Como llegó Ud. a la Compañía a la cual va a ingresar? _____

¿De dónde lo conoce? _____

RESUMEN

ANEXO 4 6
EXAMEN MEDICO

SERVICIO MEDICO
SOLICITUD DE EXAMEN

NOMBRE		FECHA DE EXAMEN
DEPTO.	PUESTO	REC. HUMANOS

QUEDA CONDICIONADA SU ACEPTACION DESDE EL PUNTO DE VISTA MEDICO,
A LOS RESULTADOS DE LOS EXAMENES SIGUIENTES POR ELABORAR:

OBSERVACIONES:	APTO..... ()	
	APTO COND. ()	
	NO APTO. ()	
	RESULTADO	MED. EXAMINADOR

SERVICIO MEDICO
SOLICITUD DE EXAMEN

NOMBRE		FECHA DE EXAMEN
DEPTO.	PUESTO	REC. HUMANOS

**QUEDA CONDICIONADA SU ACEPTACION DESDE EL PUNTO DE VISTA MEDICO,
A LOS RESULTADOS DE LOS EXAMENES SIGUIENTES POR ELABORAR:**

OBSERVACIONES:	APTO..... ()	
	APTO COND. ()	
	NO APTO..... ()	
	RESULTADO	MED. EXAMINADOR

ANEXO 5 (7)
DOCUMENTACION

REQUISITOS DE CONTRATACION

NOMBRE: _____

FECHA: _____

1. EXAMEN MEDICO.
2. SOLICITUD DE EMPLEO
3. COPIA ACTA DE NACIMIENTO
4. COPIA CREDENCIAL DEL REG.FED. DE CAUSANTES
5. COPIA CARTILLA
6. COPIA CREDENCIAL DEL I.M.S.S.
7. CARTA DE INGRESOS PERCIBIDOS E IMPUESTOS RETENIDOS DURANTE LOS MESES TRANSCURRIDOS DEL AÑO EN VIGOR.
8. CARTA CONSTANCIA DEL EMPLEO ANTERIOR.
9. 3 FOTOS RECIENTES DE FRENTE, TAMAÑO CREDENCIAL.
10. CONSTANCIA DE ESTUDIOS.
11. 2 CARTAS DE RECOMENDACION.

INVESTIGACION SOCIOECONOMICA

SE REQUIERE TRAER LOS DOCUMENTOS EN ORIGINAL Y COPIA.

FAVOR DE CUBRIR ESTOS REQUISITOS A LA BREVEDAD POSIBLE.

DEPTO. DE RECLUTAMIENTO.

ANEXO 6

CARTA DE AGRADECIMIENTO

Me permito hacerle patente nuestro más sincero agradecimiento por el tiempo que se sirvió brindarnos acudiendo a esta empresa y efectuar una solicitud de empleo cuyo puesto ha sido ya cubierto.

Asimismo, le participo de la convicción de que en la primera oportunidad que tengamos de contar con la colaboración de alguien con sus características y expectativas, reestableceremos comunicación con usted, esperando recibir una vez más su amable respuesta.

Para cualquier comentario, quedo a sus órdenes, enviándole un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E ,

Gerente de Planeación y
Desarrollo de Recursos
Humanos.

rgl*

ANEXO 7
REFERENCIAS PERSONALES

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre Solicitante _____

Persona Contactada: _____ Tel: _____

Sr. _____, Habla _____
(persona contactada) (su nombre)

De Syntex, S.A DE C.V. La razón por la que llamó, es que _____
(solicitante)

Solicitó empleo con nuestra compañía y nos proporcionó su nombre como referencia personal.

Agradeceremos su ayuda sobre esta. (Esperar respuesta).

1. ¿Desde hace cuanto tiempo conoce a _____
(Solicitante)

2. ¿Tiene alguna relación de parentesco con el _____

3. ¿Cuál es la impresión en general que tiene ud. de su carácter? _____

4. ¿Tiene algún comentario sobre sus hábitos personales? (Legal, Hogar, Problemas de Juego o Alcoholismo) _____

5. ¿Cuáles son sus puntos fuertes? _____

6. ¿En que áreas cree ud. que podría mejorar? _____

7. ¿Se lleva bien con la gente? _____

8. ¿Sabe ud. a que se dedica actualmente? _____

9. ¿Lo recomendaría ud. para un empleo? _____

10. Otros comentarios: _____

Checado por: _____ Fecha: _____

ANEXO 8
REFERENCIAS DE TRABAJO

REFERENCIAS DE TRABAJO

NOMBRE DEL INVESTIGADO _____
NOMBRE DE LA COMPAÑÍA _____
DOMICILIO _____ TEL.: _____
GIRO DE LA COMPAÑÍA _____ TIPO DE CÍA G _ M _ P _
NOS ENTREVISTAMOS CON _____ PUESTO _____
JEFE INMEDIATO DEL INVESTIGADO _____ PUESTO _____
FECHA DE INGRESO _____ PUESTO _____ SUELDO _____
FECHA DE SALIDA _____ PUESTO _____ SUELDO _____
CAUSA DE SEPARACIÓN _____

COMPORTAMIENTO GENERAL

CALIDAD DE TRABAJO : MALA _____ REGULAR _____ BUENA _____ EXCELENTE _____
PRODUCTIVIDAD : POCA _____ REGULAR _____ BUENA _____ DEMASIADA _____
¿SE PUEDE DEPENDER DE ÉL?: SI _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____

COOPERACIÓN : MALA _____ REGULAR _____ BUENA _____ EXCELENTE _____
PUNTUALIDAD : MALA _____ REGULAR _____ BUENA _____ EXCELENTE _____
¿CONGENIA CON SUS SUPERIORES?: SI _____ NO _____ ¿COMPAÑEROS? SI _____ NO _____
ACTITUD GENERAL : MALA _____ REGULAR _____ BUENA _____ EXCELENTE _____
¿SE IDENTIFICÓ CON LA EMPRESA?: SI _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____

¿ESTABA SINDICALIZADO? : SI _____ NO _____

¿LO VELVERÍAN A CONTRATAR? : SI _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____

¿CAUSÓ PROBLEMAS? : SI _____ NO _____ ¿DE QUÉ TIPO? _____

¿FUE LIQUIDADO? : SI _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____

¿EN DÓNDE TRABAJÓ ANTERIORMENTE? : _____

¿CUÁLES SON SUS PUNTOS FUERTES DEL CANDIDATO? _____

¿CUÁLES SON SUS LIMITACIONES DEL CANDIDATO? _____

FECHA DE LA VISITA:

ANEXO 9

PRUEBAS SECRETARIALES

EVALUACION DE LA PRUEBA PARA SECRETARIAS

N O M B R E: _____

DICTADO Y TRANSCRIPCIÓN: (INGLÉS)

TIEMPO DE TOMA EN EL DICTADO: _____

TIEMPO DE TRANSCRIPCIÓN: _____

PRECISIÓN DEL TEXTO: _____

ERRORES DE:

ORTOGRAFÍA: _____

PUNTUACIÓN: _____

LIMPIEZA: _____

PRUEBA DE ARCHIVO: _____

PRUEBA DE ORTOGRAFÍA: _____

PRUEBA DE SPELLING: _____

TRODUCCIÓN:

VOCABULARIO: _____

ORTOGRAFÍA: _____

CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

PRUEBA DE ALFABETIZACION PARA ARCHIVISTAS

Nombre: _____

Marque con una "X" en orden alfabético, la palabra correcta.

Abascal 1 _____	Abasco _____	Oliva 16 _____	Orduña _____	Orduña 31 _____	Orejel _____
Cervera 2 _____	Cervantes _____	Cuevas 17 _____	Camacho _____	Higuera 32 _____	Herrera _____
Prieto 3 _____	Pérez _____	Legorreta 18 _____	Lezama _____	Alvarado 33 _____	Alvarez _____
Cobos 4 _____	Cobián _____	Macedo 19 _____	Madariaga _____	Silva 34 _____	Silvetti _____
Guajardo 5 _____	Guadarrama _____	Yáñez 20 _____	Yarza _____	Durán 35 _____	Dávila _____
Albarrá 6 _____	Alcaraz _____	Ibarrola 21 _____	Iñiguez _____	Montero 36 _____	Magaña _____
Preciado 7 _____	Pous _____	Cataño 22 _____	Cohen _____	Múñez 37 _____	Natera _____
García 8 _____	Godínez _____	Fabre 23 _____	Favila _____	Tapia 38 _____	Téllez _____
Quintana 9 _____	Quintanar _____	Heredia 24 _____	Hard _____	Olivares 39 _____	Ojeda _____
Castillo 10 _____	Cubillas _____	Duarte 25 _____	Domene _____	Grisi 40 _____	Goya _____
Zúñiga 11 _____	Zurita _____	Villagrán 26 _____	Villada _____	Porrúa 41 _____	Planas _____
Cantú 12 _____	Collado _____	Casarin 27 _____	Cesarman _____	Ferándel 42 _____	Fernández _____
Ledesma 13 _____	Lavalle _____	Pardo 28 _____	Pratt _____	Mújica 43 _____	Moreno _____
Miranda 14 _____	Mendoza _____	Andrade 29 _____	Alcántara _____	Llorente 44 _____	Llanes _____
Ogarrío 15 _____	Omaña _____	Oliver 30 _____	Olmos _____	Velasco 45 _____	Velázquez _____

EXAMEN DE ORTOGRAFIA

NOMBRE: _____

EDAD: _____

PUESTO QUE SOLICITA: _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES:

A continuación se enlista una serie de palabras, algunas de ellas con errores ortográficos; en el espacio que se asigna escríbala en la forma adecuada. No deje ningún espacio en blanco, aún tratándose del caso en que la palabra esté correctamente escrita.

ABSOLUSION _____

CALABERA _____

ABSORVER _____

CANALIZAR _____

ABSTRACTO _____

CATOLISISMO _____

ACCEDER _____

DESPLASAMIENTO _____

BIENECHOR _____

FAVORECER _____

EXCELSO _____

FRONTERISO _____

BOHEMIO _____

OSIOCIDAD _____

BRASALETE _____

NOSIVO _____

COERENCIA _____

VISERAS _____

ENBRUTECER _____

MANCION _____

ENLAZAR _____

DESHACER _____

ENORGULLESER _____

CANSILLER _____

CONSISO _____

CONSCIENTE _____

RESICION _____

TRANSIGIR _____

POSICION _____

ALELI _____

ARCHIVO

OMBRE _____ FECHA _____ ERRORES _____

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará 20 nombres propios los cuales deberá usted acomodar en orden alfabético.

- .- JOSE SANCHEZ ROSAS _____
- .- LORENA GARCIA SORIANO _____
- .- FERNANDO MORENO SALGADO _____
- .- ALBERTO CASTILLO CORTEZ _____
- .- SANDRA LUZ ORTÉGA DE JARAMILLO _____
- .- ANTONIO GALLARDO JIMENEZ _____
- .- RAUL ARAIZA BRAVO _____
- .- ARTURO ZAMUDIO VAZQUEZ _____
- .- OSCAR DOMENZAIN AVALOS _____
- .- CARLOS DE LA PARRA RUIZ _____
- .- RUTH ARGUMOZA DE ELIZONDO _____
- .- SALMA SIQUEIROS DE RICALDAY _____
- .- YADIRA MOJICA JUAREZ _____
- .- CLAUDIA BETANCOURT ROSALES _____
- .- ARTEMIO FRANCO GRAJALES _____
- .- IVAN DURAZO ALVAREZ _____
- .- EDUARDO MONTES DE OCA DURAN _____
- .- VIVIAN FRANCO DE DE LA TORRE _____
- .- SARA JAIME IZQUIERDO _____
- .- VANEZA PAEZ LIZARDI _____

NOMBRE: _____

FECHA: _____

S P E L L I N G

Correct all misspelled words:

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| 1. Bookeeping _____ | 16. effecient _____ |
| 2. defficient _____ | 17. unnecessary _____ |
| 3. priviledge _____ | 18. succesfull _____ |
| 4. necessary _____ | 19. prior _____ |
| 5. travell _____ | 20. assurance _____ |
| 6. controller _____ | 21. excessive _____ |
| 7. pamplet _____ | 22. disapointment _____ |
| 8. commision _____ | 23. freight _____ |
| 9. tipyst _____ | 24. grateful _____ |
| 10. intelligent _____ | 25. prīnceple _____ |
| 11. syndicate _____ | 26. adres _____ |
| 12. comparison _____ | 27. manufacturer _____ |
| 13. asociation _____ | 28. receipt _____ |
| 14. statue _____ | 29. vague _____ |
| 15. aplication _____ | 30. authority _____ |

A N E X O 10

R E P O R T E P S I C O L O G I C O

REPORTE PSICOLOGICO

DATOS GENERALES.

NOMBRE: Rodolfo Garcia Olvera.
EDAD: 29 Años.
ESCOLARIDAD: L.A.E. (Pasante).
ESTADO CIVIL: Casado.
MOTIVO DE ESTUDIO: Selección de Personal.
PUESTO SOLICITADO: Gerente de Producto.

CAPACIDAD INTELECTUAL.

El Sr. Garcia posee un coeficiente intelectual promedio alto en comparación con las personas de su edad.

En la utilización de sus recursos intelectuales, resuelve en forma efectiva tanto problemas que implican soluciones prácticas y concretas, como aquellos que demandan el manejo de ideas y conceptos.

Cuenta con un buen nivel de información y cultura general. Es una persona con ambición intelectual y un buen aprovechamiento de las oportunidades culturales que se le presentan.

De la misma manera, es una persona que cuenta con una muy buena capacidad de comprensión que le permite elaborar juicios que revelan un buen criterio y una adecuada aplicación de sus conocimientos hacia su trabajo.

Posee un buen nivel de concentración aún cuando su atención, ocasionalmente, se verá vulnerable debido, probablemente, a estados de ansiedad.

El Sr. Garcia cuenta con una buena dotación natural que se refleja en su constante esfuerzo intelectual y capacidad de realizar asociaciones y generalizaciones a partir de estímulos presentes.

Es una persona observadora que toma en consideración los detalles de las cosas para asegurar que lo establecido se cumpla correctamente. Obtiene rapidez y precisión en las tareas que realiza, confirmando así su estado alerta a los detalles.

Aún cuando el Sr. Garcia es capaz de pensar en las consecuencias de sus actos, ocasionalmente, al encontrarse ansioso, tendrá dificultades para prever situaciones en la búsqueda de un objetivo; es decir para planear.

Posee una buena capacidad de anticipación e interpretación de situaciones sociales; sabe establecer relaciones causales.

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD.

Es un líder integrador que trabajará con y a través de la gente, siendo en general, un buen coordinador que estará dispuesto a delegar.

Mantendrá un gran interés dirigido hacia las personas y habilidades para ganarse el respeto y la confianza de estos.

Responderá rápidamente a los retos, demostrando flexibilidad en sus enfoques hacia la obtención de metas, actuando de una manera directa y positiva.

Es una persona que tomará una posición y luchará por mantenerla, encontrándose dispuesto a tomar riesgos.

Bajo situaciones de presión, tenderá a prestar poca atención a los detalles. Puede ser demasiado optimista en cuanto a los posibles resultados de sus proyectos o del potencial de la gente.

Deseará tareas que representen retos y oportunidades para

demostrar su capacidad con buenos resultados. De la misma manera, necesitará de trabajos que impliquen el reconocimiento de autoridad y prestigio por parte de los demás.

Preferirá trabajar en un ambiente en donde exista libertad para actuar de acuerdo con sus perspectivas.

CONCLUSIONES.

Con base en los resultados obtenidos en la evaluación del Sr. Garcia se le considera como un candidato apto para ocupar el puesto de Gerente de Producto.

* Debido a que la información manejada por esta Empresa es confidencial, los datos generales de este Reporte Psicológico no son los originales.