



320825  
7  
29

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO**

---

**PLANTEL TLALPAN**  
**ESCUELA DE PSICOLOGIA**  
**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.**

**EFFECTOS DE LA CONTRATACION POR SELECCION  
ALEATORIA VERSUS SELECCION ESTRUCTURADA,  
EN PERSONAL DE NUEVO INGRESO DE  
NIVEL OPERATIVO**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A N :  
VICTOR MANUEL FERNANDEZ PALACIOS  
MARTIN GERARDO GODFREY CONTRERAS**

**DIRECTOR: LIC. EDUARDO ESPINDOLA E.**

**MEXICO, D.F.**

**TEJIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**1990**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## I N D I C E

|      |   |    |
|------|---|----|
| 1.0  | INTRODUCCION. . . . .   | 1  |
| 2.0  | ANTECEDENTES. . . . .   | 7  |
| 3.0  | JUSTIFICACION . . . . .   | 13 |
| 4.0  | MARCO TEORICO . . . . .   | 16 |
| 4.1  | ASPECTOS GENERALES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE<br>PERSONAL. . . . .                   | 16 |
| 4.2  | PROCEDIMIENTO GENERAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION<br>DE PERSONAL . . . . .               | 19 |
| 4.3  | PROCEDIMIENTO EMPLEADO EN AGUA Y REFRESCOS DE TE--<br>HUACAN, S.A. (A.R.T.S.A.) . . . . . | 35 |
| 5.0  | METODO. . . . .   | 57 |
| 5.1  | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. . . . .   | 57 |
| 5.2  | OBJETIVO GENERAL. . . . .   | 57 |
| 5.3  | OBJETIVOS ESPECIFICOS . . . . .   | 57 |
| 5.4  | HIPOTESIS . . . . .   | 58 |
| 5.5  | DEFINICION DE TERMINOS. . . . .   | 58 |
| 5.6  | VARIABLES . . . . .   | 61 |
| 5.7  | POBLACION . . . . .   | 63 |
| 5.8  | MUESTRA . . . . .   | 63 |
| 5.9  | SUJETOS . . . . .   | 64 |
| 5.10 | INSTRUMENTOS. . . . .   | 65 |
| 5.11 | DISEÑO DE INVESTIGACION . . . . .   | 68 |
| 5.12 | PROCEDIMIENTO . . . . .   | 72 |
| 5.13 | TRATAMIENTO ESTADISTICO . . . . .   | 74 |

|     |   |      |
|-----|---|------|
| 6.0 | PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.                  | 78   |
| 6.1 | PRESENTACION DE RESULTADOS . . . . .                                    | 78   |
| 6.2 | ANALISIS DE RESULTADOS . . . . .  | 93   |
| 6.3 | INTERPRETACION DE RESULTADOS . . . . .                                  | 99   |
| 6.4 | CONCLUSIONES . . . . .  | .102 |
| 6.5 | ALCANCES, SUGERENCIAS Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGA-<br>CION . . . . . | .103 |

**BIBLIOGRAFIA**

**ANEXOS**

## 1.0. INTRODUCCION

Se ha procurado durante esta investigación cubrir objetivos que aunque nacen de una inquietud personal pretenden ser útiles dentro del contexto de la psicología en general pero muy especialmente dentro del area de lo -- que se conoce generalmente como psicología industrial.

Durante el presente trabajo de investigación se han procurado cubrir algunos aspectos hasta ahora poco estudiados desde un punto de vista fundamentalmente experimental, puesto que los temas del area industrial han sido casi siempre enfocados y estudiados por los administradores de empresas, solo en tiempos recientes los psicólogos han incursionado en este campo y con ello se ha procurado establecer una investigación y una sistematización más amplia, enfocandose sobre todo al bienestar del individuo dentro de su ambiente laboral.

Esta investigación pretende estudiar experimentalmente la eficacia de un sistema de reclutamiento y selección en personal de nivel operativo (basicamente obreros) dentro de una empresa mexicana cuya actividad principal es la distribución y venta de refrescos de agua mineral, hemos tratado de medir que tan eficiente es el proce

dimiento utilizado comparandolo con lo que se denominó contratación de personal por selección aleatoria, esto es que mientras que en un grupo se siguieron rigurosamente las etapas de un proceso de selección específico, en otro grupo experimental se procuro evitar al máximo su aplicación.

De tal manera que el objetivo general en términos operativos quedo definido en los siguientes términos: "Determinar cual es la efectividad laboral de dos grupos de trabajadores, uno contratado con un procedimiento de selección estructurada, y otros con un procedimiento de selección aleatoria".

Como podremos ver a través del desarrollo de esta investigación la información al respecto a sido sumamente limitada, los autores que se han abocado al tema por lo general no han seguido lineamientos de tipo experimental, unicamente se han basado en su experiencia práctica y laboral por lo que sus aportaciones y planteamientos han carecido hasta la fecha de un soporte confiable y demostrable experimental. De ahí ha surgido la necesidad de investigaciones como la presente.

Respecto al marco teórico utilizado este se ha remitido por un lado a las fuentes históricas y por otra parte a los autores más renombrados en la materia, la experiencia y prestigio de estos teóricos como Agustín

Reyes Ponce, Arias Galicia y otros además del cuidadoso análisis del material, han permitido conformar lo que a criterio de los autores es un marco teórico suficientemente confiable.

La hipótesis que se pretende investigar indica que si utilizamos un procedimiento de selección debidamente estructurado obtendremos un rendimiento laboral más alto en comparación a trabajadores que sean contratados con sistemas aleatorios de selección,

Como en toda investigación se han manejado los tres tipos de variables necesarios en esta clase de investigación, por un lado la variable independiente que es el proceso estructurado de selección que se utilizó en el primer grupo de trabajadores, por otra parte la variable dependiente que fue la eficacia laboral de los trabajadores contratados y por último las variables controladas que fueron la edad, la escolaridad, la ausencia de antecedentes penales, el sexo, y la experiencia laboral de los sujetos.

La población sobre la que se trabajó consistió básicamente en individuos de clase baja con percepciones mensuales inferiores a dos sueldos mínimos, cuya fuente de ingreso principal es el salario recibido por su

trabajo como obreros dentro de empresas de distintos ramos y actividades. La muestra que se utilizó consistió en 40 sujetos divididos en dos grupos, todos cumplieron con las características indicadas en variables controladas y a todos se les maneja en forma igual evitando al máximo la posibilidad de que los resultados se vieran afectados por causas ajenas al estudio.

Los instrumentos utilizados fueron un examen técnico de conocimientos de aritmética elemental, el examen de Dominos, una evaluación del jefe inmediato del trabajador, una entrevista de ajuste, un cuestionario de referencias laborales y una evaluación del desempeño laboral del trabajador. El diseño utilizado fue el de muestras relacionadas con dos grupos en el cual como primer paso aleatorizamos los dos grupos para que tengan características comunes, posteriormente aplicamos la variable independiente a uno de los grupos y finalmente vemos el comportamiento de ambos grupos, de las diferencias obtenidas por el comportamiento de cada grupo podremos observar el efecto de la variable independiente y de esta forma validar la hipótesis o desacharla.

Para evitar dudas se indica a continuación el proceso que se siguió. Como primer paso se reclutó a 40 sujetos interesados en ingresar a laborar a una



empresa refresquera, se eligió únicamente a aquellos que tenían las características anteriormente mencionadas como variables controladas, se les dividió en dos grupos al primero de ellos se les hizo pasar por el proceso de selección, mientras que al segundo se les contrato directamente con el simple hecho de haber cubierto los requisitos mínimos o sea las variables controladas. Posteriormente se sometió a los sujetos a un contrato de trabajo de 30 días al término del cual se evaluó su eficacia laboral a través de una entrevista de ajuste y una evaluación de su jefe inmediato respecto a su desempeño laboral. Por último se midió la eficacia laboral dentro de cada grupo y se aplicó el tratamiento estadístico correspondiente, el cual consistió en la medición de la eficiencia laboral a través de cinco características que fueron: Presentación y disciplina, asistencia y puntualidad, cantidad de trabajo desarrollado, calidad del trabajo desempeñado y por último - el interés demostrado por el trabajador durante su período de trabajo de 30 días.

El resultado obtenido como se observara en el capítulo respectivo tendió a validar ampliamente la hipótesis de trabajo y a constatar de manera terminante que cuando se utiliza un sistema estructurado de selección se obtiene un mejor desempeño laboral de los sujetos.

Como en toda investigación surgieron imponderables

de los cuales se hara mención en el capítulo de alcances y limitaciones de la investigación debemos indicar que a pesar de esto la confiabilidad y la validez del estudio no se vio afectada de manera significativa.

Para exponer de manera clara el trabajo se procedera en forma sistemática presentando los antecedentes, la justificación, a continuación el marco teórico y por último los resultados incluyendo su análisis e interpretación así como los alcances y limitaciones del estudio, los instrumentos y documentos utilizados se anexan al final del trabajo así como la bibliografía respectiva.

## 2.0. ANTECEDENTES .

El desarrollo de procesos para seleccionar personal ha ido aparejado con el desarrollo de la psicología del trabajo, el antecedente más remoto se remite hasta el siglo XVI, en el cual un médico de origen español llamado Huarte de San Juan (L.M. Blum. 1977) proclamaba la necesidad de investigar y determinar los "ingenios" es decir las características necesarias para ejecutar diferentes tipos de trabajo; Logrando de ese modo ubicar a las personas de acuerdo al talento natural de cada una, evitando así que quienes tienen arte o talento natural para una profesión u oficio desperdicie sus aptitudes ejerciendo otros para los cuales no tuviera talento. Desafortunadamente sus ideas no fueron escuchadas y fue solo hasta muchos años después que se empezaron a considerar estos aspectos de una manera formal.

El surgimiento de la psicología laboral estuvo determinado también por una serie de factores de orden social y económico, por una parte la revolución industrial cuyo inicio o comienzo se considera a partir de la invención de la máquina de vapor por James Watt (1736 - 1819), - la modernización paulatina de los centros de trabajo, la aplicación de la energía eléctrica en la industria a partir de 1848, la necesidad que origina esta revolución

de contar con más gente, o con personal mejor preparado y la producción a gran escala generó beneficios, pero creo también necesidades y problemas que nunca antes habían surgido. (Yela M., 1956).

Por otra parte la tendencia existente en el siglo XIX hacia la obtención de datos rigurosos y científicos sobre diferentes fenómenos contribuyó a que en 1879 se funde en Leipzig, Alemania. El primer laboratorio científico de psicología a cargo de Wilhelm Wundt (1832-1920) como sabemos su método era el introspeccionismo más tarde desacreditado, y aunque no se ocupó en primer término de problemas relacionados con la actividad laboral del ser humano, se le reconoce como el primer psicólogo científico. (Geldard A. Frank., 1978).

No fue sino hasta F.W. Taylor, (Friedman, 1984). Ingeniero en jefe de la fundación Midvale, en Estados Unidos de Norteamérica, que se realizó la primera prueba sistemática de utilización del factor humano a finales del siglo XIX. Taylor buscaba fundamentalmente tratar de mejorar el rendimiento laboral, la organización de oficinas de trabajo, la distribución de talleres y máquinas de una forma más eficiente, el estudio de nuevos sistemas de retribución salarial, etc. Es por ello que se le considerará el padre de la organización científica

del trabajo.

A partir de 1910 empezaban a surgir diversas críticas principalmente de los trabajadores a los cuales se les implementaban estos sistemas de trabajo, respecto a la bondad de tales medidas, se recriminaba que estas innovadoras propuestas tenían como fin únicamente aumentar la producción a través de la reducción de los tiempos de producción y a costa de la fatiga y la explotación sistemática del trabajador, reduciendo además el esfuerzo mental de los trabajadores y convirtiéndolos de hecho tan solo en engranes de un gran sistema industrial.

Como consecuencia de este clima de inconformidad se realizó en 1915 una encuesta organizada por la Cámara de Representantes Americana, llamada encuesta Hoxia, en ella se determinó después de haber sido aplicada en 35 empresas designadas por el mismo Taylor, en las cuales se aplicaban sus teorías, que los procedimientos empleados contenían una serie de inconvenientes morales, psicológicos y sociales. De entre los cuales destacaban los relativos a la carencia de sistemas de selección de personal, la satisfacción de los trabajadores tanto personal como económica, la cual no era tomada en cuenta, y sobre todo el hecho de considerar al hombre como una máquina sin tomar en cuenta sus aspectos de personalidad, su deseo de desarrollo laboral, económico y social (Chruden, 1980).

Estos problemas son corroborados con otra serie de investigaciones que son ampliamente conocidas y que se desarrollaron en una de las principales fábricas de la Western Electric Company, importante empresa dedicada a la manufacturación y venta de material telefónico que en aquel entonces contaba con aproximadamente 29000 empleados y tenía su sede en la Ciudad de Chicago en los Estados Unidos de Norteamérica. Estos estudios llamados Hawthorne, por haberse realizado en una fábrica de la Western llamada así se iniciaron en 1924 y abarcaron aproximadamente hasta 1932 en diversas etapas, en ellos se sometía a diferentes condiciones de trabajo a los obreros, con el fin de determinar como afectaban las diferentes condiciones como luz, descansos, primas salariales, trabajo en equipo, etc. Tanto a aumentar la producción de una fábrica como a lograr el bienestar de los trabajadores en general, buscando no solo mejorar la producción sino también motivar y buscar la satisfacción y el bienestar de los trabajadores (Rodríguez Mauro, 1985).

Desde otro campo muy distinto y a raíz de la primera guerra mundial (1914 - 1919). F. Galton comenzaba a estudiar las diferencias individuales a través de métodos estadísticos el primer antecedente lo constituyó la creación de las pruebas "Alfa" y "Beta", basadas en las escalas de Binet y Simon, que en ese tiempo se utiliza-

ban ya a nivel escolar, estas estimaciones tenían como finalidad seleccionar y distinguir soldados para diferentes funciones en el ejército norteamericano. (Hawk H. Roger, 1982).

En México, la primera institución que utilizó sistemas de selección de personal fue el Banco de México, S. A., hoy Sociedad Nacional de Crédito, en 1942, la necesidad de contar con personal confiable no sólo en el aspecto laboral sino en el aspecto moral, indujo al entonces Director General de la institución a crear dentro del departamento de investigaciones una oficina que se encargará de seleccionar al personal de nuevo ingreso, con la finalidad de asegurarse de la solvencia moral de sus nuevos empleados. (Chavarría y Cruz, 1987).

Posteriormente y ante la eficacia de la medida en 1944 igual medida se toma en el Banco de Comercio S.A. y posteriormente en Teléfonos de México, primeras empresas en el país en instrumentar procesos de selección de personal. (Chavarría y Cruz, 1987).

Desde entonces, cuando se trataba de conocer la solvencia moral de los trabajadores, hasta la fecha, los sistemas de reclutamiento y selección se han perfeccionado continuamente y se han enriquecido con los conociemien-

tos aportados por los investigadores de varios países incluyendo desde luego autores mexicanos de gran renombre.

Es así como podemos observar claramente que ya a partir de 1920 la psicología industrial o del trabajo ha cobrado auge y se va desarrollando a gran velocidad impulsada por los cambios sociales que exigían aportes y soluciones, por un lado prácticas y útiles, y por otra parte que contarán con criterios de validez científica asimismo estos sistemas han logrado amplia difusión en el ámbito empresarial extendiéndose y utilizándose como un mecanismo imprescindible no sólo en el ámbito industrial, sino en toda institución que por la naturaleza de sus funciones, se ve en la necesidad de contar con personal para realizar sus labores de manera eficiente, al grado que autores de gran renombre nos indican "La vida en sí no responde más que a un proceso constante de selección". (Blanco Cohen, 1981).

Una vez presentados los principales puntos históricos y antecedentes generales, se presentará la justificación, desde el punto de vista teórico de la investigación.



### 3.0 JUSTIFICACION

Sin duda alguna la función de reclutamiento y selección de personal es uno de los campos más difundidos y más ampliamente conocidos, la gran mayoría de las empresas requiere actualmente de un sistema de captación de recursos humanos que les permita optimizar tiempo y costos, pero a la vez que les brinde personal calificado no solo en cuanto a capacidad profesional o técnica, sino que en general sea una persona que por sus características de personalidad, habilidades y aptitudes cumpla sin problemas con las expectativas de la empresa a corto, mediano y largo plazo; Y es ahí donde el psicólogo tiene la oportunidad de colaborar con la empresa a la vez que desarrolla y perfecciona los conocimientos previamente adquiridos.

Todo psicólogo que desee desarrollar su profesión dentro del ámbito industrial tiene por lo general dos opciones ingresar dentro del area de selección de personal, o ingresar en el area de capacitación, poco a poco conforme va adquiriendo conocimientos complementarios y va demostrando su capacidad podrá ir aspirando a mejores puestos y a un nivel más elevado, pero es indispensable que antes de esto el profesionista cuente con información veráz y confiable en lo referente

a sus areas de trabajo, ya que el problema de investigación aquí planteado no ha recibido la importancia debida, quiza debido a que se suele dar por sentado que siempre será mejor contratar personal mediante un sistema de selección de personal que contratar al personal guiandose por el sentido común o por el simple hecho de que el personal llegue a nosotros a solicitar el empleo.

Se da por hecho que los sistemas de selección son útiles y eficaces, pero nos interesa saber en que proporción son efectivos; Con el fin además de contribuir a la psicología industrial en su aplicación dentro del campo de la administración de recursos humanos.

Otro aporte importante será lo relativo al beneficio que nuestra investigación proporcione a aquellas personas que solicitan empleo, puesto que mientras mejor seleccionados esten se podrán desarrollar más de acuerdo a sus aptitudes, logrando así un beneficio que de otra manera será difícil obtener. Por último hemos de tratar de contribuir al area industrial con elementos de investigación para acumular hipótesis y elementos científicos que tocará comprobar y verificar a las futuras generaciones que se interesen por aplicar los sistemas de reclutamiento y selección de personal.

Esperando haber mostrado al lector los problemas y las lagunas existentes dentro de este campo de manera clara y suficiente se procederá a exponer el marco teórico de la investigación , así como el método a seguir y sus resultados.

#### 4.0. MARCO TEORICO

##### 4.1. Aspectos generales de reclutamiento y seleccion de Personal.

El desarrollo industrial que se ha observado y la constante expansión y crecimiento de todo tipo de empresas - ha originado la necesidad de contar con sistemas de trabajo que les permitan obtener en forma rápida , eficiente y confiable los recursos humanos que van requiriendo, conforme -- van creciendo, abarcando nuevas metas o simplemente por la - rotación de personal natural en toda empresa. Por otra parte, en muchas ocasiones la excesiva oferta de mano de obra - o lo especializado del trabajo a desarrollar hacen indispensable contar con un sistema que permita seleccionar entre to dos los solicitantes a los mejores, o bien que nos indique - si entre los solicitantes existe alguno que cubra los requisitos adecuados para la tarea a desarrollar.

Es obvio, por otra parte, que el proceso de selec--- ción deberá estar asociado y acorde a las posibilidades, necesidades y formas de trabajar que en una empresa en particu lar existan. Todo procedimiento de selección requiere forzo

samente ser útil y confiable tanto en la calidad del personal contratado, como en la cantidad de ingresos a la empresa, autores como Braun (1985), Pigors (1965) y otros. Se ha indicado claramente: "En el concimiento de la tarea que precisa el que selecciona lo que más le interesa son aquellas características de trabajo que afectan en forma más significativa la selección laboral". "La utilidad de un dispositivo de predicción es el punto hasta el cual su empleo hace mejorar la calidad de las personas seleccionadas". (Pigors, 1965).

Por otra parte la eficacia de la contratación deberá -- ser plasmada en una contratación efectiva, es decir real. -- "En la selección en lugar de terminar con un nombre en el expediente nos movemos hacia la colocación real de un trabajador". (Pigors, 1965).

El proceso de reclutamiento y selección debe ser un proceso que aunque establecido de acuerdo a las características de cada empresa, debe tener validéz científica, es muy difícil establecer un solo procedimiento, ya que los diferentes tipos de organizaciones, así como los niveles de puesto, el tamaño de las empresas y otros factores influyen en la conformación del sistema de captación de recursos humanos que se aplicará.

- Proporcionar oportunamente los recursos humanos que requiera la organización para todos los puestos y niveles.

El reclutamiento se inicia cuando se esta formando una empresa y se requiere de un programa que le proporcione los recursos humanos necesarios para su funcionamiento. Cuando la empresa ya esta funcionando, el reclutamiento opera cuando los recursos humanos deben ser renovados o aumentados, en este caso se notificará por medio de una requisición de personal a la sección encargada de estas funciones. El reclutador hará uso del análisis de puesto para que se pueda seleccionar de entre todos los candidatos al más adecuado. Así mismo deberá conocer las políticas de la organización referentes a la dotación y empleo de personal para hacer uso de las fuentes de reclutamiento. Ciertas políticas pueden referirse a la preferencia del uso de las fuentes internas siempre que sea posible proporcionar a los actuales empleados la oportunidad de concursar para el puesto vacante, les proporciona satisfacción y seguridad en el empleo (Rozas Ponce, 1977). Puede referirse también algunas políticas a los reglamentos sobre el reclutamiento familiar que puede indicar el no poder emplear a más de un miembro de una familia o bien podría referirse a la contratación de jubilados, etc.

En muchas ocasiones existe en la empresa la política de que todo nuevo empleado sea reclutado a través del sindicato o puede referirse a dar trato preferencial a los miembros del mismo, cuando se presentan nuevas oportunidades de empleo, y también pueden existir políticas referentes a la reglamentación de los derechos de antigüedad y escalafón. Algunas políticas hacen referencia al reclutamiento, selección y contratación de ciertos grupos, por ejemplo de personal extranjero, de los impedidos físicamente de las mujeres etc. Otros sin embargo aceptan ocasionalmente este tipo de empleados. (Oleo Ismael, 1969).

#### 4.2.1. Fuentes de reclutamiento.

Una vez especificado el personal que se requiere, y analizadas las políticas de la empresa se recurre a las fuentes de reclutamiento, estas son de dos tipos: Externas e Internas.

#### 4.2.2. Fuentes de reclutamiento internas.

Son aquellas que se encuentran dentro de la propia organización entre ellas las siguientes:

A) La promoción y la transferencia de empleados que están laborando ya están laborando con nosotros y que ya ve-

nían ocupando, es decir la relación de candidatos a partir de la fuerza actual de trabajo, se busca en el inventario de recursos humanos a aquellas personas que cuenten con los requisitos para ocupar el puesto. Implica el desarrollo de programas de adiestramiento y desarrollo de personal a través de esto se da la oportunidad al personal que trabaja en la organización de un continuo desarrollo y por lo tanto significa uno o varios ascensos, probablemente se identificará más con los intereses a corto y largo plazo de la empresa y al mismo tiempo se eleva la responsabilidad del trabajador. (Grados Jaime, 1980).

Esto como se ve tiene la gran ventaja de que se utiliza al recurso humano ya capacitado por la propia organización, pero por otro lado, un ascenso puede repercutir en un trabajo mediocre, y en este caso el personal externo puede traer nuevas ideas, conocimientos y una mayor motivación. (A. Ponce, 1977)

B) Otra fuente de reclutamiento interno son las recomendaciones que se hacen por los trabajadores, normalmente al utilizar esta fuente se informa a los trabajadores de las vacantes por medio de tableros, boletines o verbalmente con el fin de localizar solicitantes calificados que cubran las características del puesto vacante. Es un indicador de que el



empleado está contento con su trabajo y orgulloso de pertenecer a la organización y han hecho comentarios favorables en el medio en que se desenvuelven, y el solicitante tiene una idea de su futuro lugar de trabajo (Grados Jaime, 1989).

Aunque sin duda alguna este tipo de reclutamiento es utilizado con gran frecuencia y suele dar buenos resultados - también se debe comentar que de acuerdo a este punto de vista tiene algunos riesgos, por ejemplo: el trabajador puede sobre-estimar sus apreciaciones de la compañía o de sus amigos. Puede originar conflictos y fricciones si no se contrata a su recomendado. Cuando se le sanciona o niegan promociones o cuando se castiga o suspende al trabajador que él recomendó al trabajador puede sentirse desilusionado o crear conflictos con el encargado de personal, bajar su rendimiento laboral y ver disminuida su motivación y la imagen de la empresa para la cual trabaja. (Grados Jaime, 1989).

C) Cartera de personal. Es un almacenamiento o archivo de candidatos que acudieron por reclutamiento externo sin que hayan sido contratados, o bien se trata de ex-trabajadores que han sido despedidos por circunstancias de poco trabajo - o por época de crisis, o empleados que renunciaron voluntariamente. Para que funcione debe estar bien organizada; El

archivo puede estar con base en la fecha de la solicitud o alfabéticamente de acuerdo al puesto o especialidad. Actualizada y acorde a las necesidades de la empresa, tiene por objetivos contar con recursos en todo momento y evitar gastos\_ inecesarios por el personal que requerimos (Grados Jaime, -- 1989).

D) Sindicatos. Hay ciertos puestos en las organizaciones que sólo pueden ser cubiertas por medio del sindicato, - en estos casos se les remite la requisición de personal y el sindicato es el responsable de proponer uno o más candidados para que concursen por el puesto vacante. (Tiffin, 1973)

Aquí es muy conveniente comentar que normalmente la mayoría de los contratos colectivos que detentan las diferentes empresas marcan una cláusula en donde el sindicato tendrá derecho de cubrir las vacantes de tipo sindicalizado durante las primeras 72 horas en que se le notifique de dicha vacante, quedando después la empresa en libertad de contratar a la persona que juzgue conveniente con el único requisito de que se afilie al sindicato que detenta la titularidad\_ del contrato colectivo de trabajo.

#### 4.2.1.2. Fuentes de reclutamiento externas.

Son aquellas fuentes ajenas a la organización las cuales pueden sin embargo proporcionar el personal requerido en la empresa. Las fuentes externas son:

A) Grupos de intercambio. Hay ocasiones en que personas encargadas del departamento de personal de varias empresas se reúnen para comentar sobre varios asuntos; Entre los que se incluye las vacantes que tienen, con el objetivo de que otras empresas les recomienden personal que no pudieron contratar por razones diversas o bien personal que ha sido liquidado por reducción de personal cuando dichas empresas forman parte de una misma organización esta fuente es interna pero cuando son empresas independientes se considera como una fuente externa (Mauro Rodriguez, 1985).

B) Agencias de colocación. Son organizaciones que pueden suministrar a la empresa candidatos de diversas áreas ocupacionales o pueden especializarse en cierto tipo de personal; de oficina, domestico, técnicos, profesionistas etc.

Proporcionan un servicio útil tanto a la persona que busca un empleo como a la organización que solicita empleados. El individuo recurre a una agencia de empleo por que esta tiene contacto con una serie de empresas y puede guiar-

lo hacia aquellas que buscan candidatos, las compañías informan a la agencia de sus requerimientos con el objetivo de que hagan el reclutamiento y algunas veces inclusive una selección preliminar. Los beneficios son mutuos, por una parte el candidato sabe que las organizaciones a las cuales suele remitirse tienen vacantes que necesitan personal con sus características; Por otro lado la empresa también se beneficia porque cuenta con una serie de candidatos que al llegar a la empresa han sido ya previamente seleccionados.

Los servicios proporcionados son causa de honorarios, que son cobrados a la empresa, estos varían si se trata de personal eventual o de planta y del nivel seleccionado, así por ejemplo, a nivel operativo y medio se suele cobrar un mes de salario y si es de nivel ejecutivo el 10 % del salario anual. (Tiffin, 1973).

C). Bolsas de trabajo gratuitas. Son instituciones que dan servicio gratuito tanto a las empresas como a los solicitantes que acuden con ellos, hay de varios tipos: Bolsa del Servicio Nacional de Empleo, Bolsa de trabajo del CREA, Bolsa de trabajo de la Cámara Nacional de Comercio, Bolsa de trabajo de la CEDEPECA, etc.

Aunque en ocasiones no se le da mucha importancia

a estas instituciones por pertenecer en su mayor parte a la iniciativa pública, los autores del presente trabajo en base a su experiencia personal consideran que manejando la adecuadamente proporcionan buenos resultados, sobre todo a niveles operativos.

Entre los principales objetivos de estas bolsas de trabajo se encuentran los siguientes:

- Facilitar la comunicación entre las empresas que ofrecen empleos y aquellas personas que están en busca de el.
  
- Optimizar los resultados del proceso de captación de recursos humanos a través de la promoción, tanto de los puestos vacantes en diferentes organizaciones como de las personas que buscan empleo. (Boletín de información de la CEDEPECA, 1936).

D) Medios de comunicación. Incluye todos los anuncios impresos que se presentan en el periódico, las revistas técnicas, revistas profesionales, los boletines, los carteles, etc. Y los anuncios orales presentados a través de la radio o la televisión. Dadas las caracterís

ticas de llegar a una gran audiencia en forma rápida se usa cuando se tiene la necesidad de informar a grandes núcleos de la población de la existencia de determinada vacante. (Villicaña, 1981).

Aunque es uno de los medios preferidos por muchos también tiene algunas desventajas, por ejemplo llega gran cantidad de candidatos que no reúnen los requisitos establecidos, puesto que aunque se anuncie con toda claridad los requisitos del puesto, los solicitantes llegan con la esperanza de lograr una colocación en un puesto especialmente deseado por ellos. Otro de los inconvenientes es el costo del reclutamiento, pues aunque atraen gran cantidad de solicitantes el costo en muchos casos es una limitante importante. Por otra parte un anuncio en periódico deberá despertar interés por parte de los posibles solicitantes y convencerlos de que se trata de un trabajo importante y satisfactorio. Los anuncios en los cuales aparece el nombre de la empresa pueden crear prejuicios o inconformidad por parte de los trabajadores de la empresa que vean el anuncio. Un anuncio que no tenga el nombre de la empresa puede crear así mismo inquietud o desconfianza.

#### 4.2.2. LA SOLICITUD.

La solicitud la proporciona la empresa los varios for

datos que existen implican diferencias entre los de alguna empresa en comparación con otras. En la solicitud se vaciaran fundamentalmente los datos de su ficha de identificación, escolaridad, empleos anteriores, cual es el puesto y sueldo al cual aspira dentro de la organización. Esta información permitirá a la compañía analizar de entrada si el solicitante es viable o no para obtener el puesto solicitado.

(Ismael Oleo, 1969).

#### 4.2.3. LA ENTREVISTA.

Es el primer contacto cercano y directo entre solicitante y entrevistador, en él se puede justificar como instrumento de selección la gran variedad de técnicas que existen para llevar a cabo dicha entrevista, su importancia es incuestionable y sus principales ventajas consisten en que nos proporciona percepciones muy claras acerca de características personales del solicitante, apariencia física, y factores socio-culturales del candidato, aplicada correctamente la entrevista nos permitirá un acercamiento importantísimo con el candidato lo cual nos servirá para considerar correctamente nuestra decisión al final de la selección.

(L.Braun, 1985).

#### 4.2.4. EXAMENES TECNICOS Y PSICOLOGICOS.

¿ Que valor tienen las pruebas psicológicas o técnicas cual--

quiera que estas sean? Pues bien, la importancia radica en que estas son las mejores técnicas para saber si la persona tiene las características técnicas y psicológicas que el perfil del puesto requiere. Los exámenes psicológicos tienen por objetivo descubrir además cualquier tipo de padecimiento mental que tuviera el candidato y que pusiera en riesgo el adecuado cumplimiento de sus funciones.

Por lo anteriormente expuesto cada nivel de puesto tendrá diferentes exámenes y pruebas de acuerdo con las características del mismo. (Jaime Grados, 1981).

#### 4.2.4.1. EXAMENES TECNICOS.

Los exámenes técnicos existentes dentro de la organización de las empresas son incontables, puesto que algunas ocasiones no solo hay un examen técnico por puesto, sino que se llegan a presentar casos donde por la responsabilidad del puesto se aplican dos o más de estos exámenes.

Para ser más claros pondremos algunos ejemplos: en el caso de puestos secretariales se suelen aplicar exámenes para medir la velocidad de mecanografiado, la ortografía de la solicitante, una prueba de archivo y opcionalmente exámenes de taquigrafía, dictado y algún idioma extranjero. (Jaime Grados, 1981).



sempañ con nosotros. Otra fuente de información de importancia será recurrir a sus recomendantes o familiares. La información a solicitar generalmente estará en relación directa a la responsabilidad del futuro empleado. No existe una forma específica de solicitar información que sea general a todas las empresas, estas dependerán de sus medios y sus posibilidades. Existen también organizaciones que encargan sus investigaciones a empresas dedicadas especialmente a este tipo de labor, por lo cual se espera que sean más confiables y precisas que las realizadas por personal no especializado.

#### 4.2.7. ENTREVISTA DE PROPUESTA

Si el candidato llega a este punto de la selección significa que reúne las características mínimas para ser un serio aspirante al puesto que esta vacante, se le informará en este momento lo anterior y se le hablará más en ampliamen te de lo que serían sus responsabilidades dentro de la empresa, quién sería su jefe inmediato y su lugar de trabajo.

Todo esto a manera de propuesta en función que será suya la última palabra. Si esta es afirmativa generalmente se le pedirá algún tipo de documentación personal y de trabajo

para conformar su expediente. (Yela M., 1981).

#### 4.2.8. FIRMA DE DOCUMENTOS DE CONTRATACION

Se le dará una fecha para la firma de documentos como son: Contrato de trabajo, afiliación al Seguro Social, y demás documentos de acuerdo a la ley y condiciones de acuerdo a las políticas del puesto y de la empresa. (Yela M., 1981).

#### 4.2.9. INDUCCION

A esta altura el "candidato" ya contratado ahora tendrá mucha información de quien lo contrató , pero de forma desorganizada, se trata en la inducción de organizar la información iniciando con la bienvenida, historia de la compañía, y una semblanza del departamento donde se integrará un nuevo trabajador, se hablará del objetivo principal de la compañía y de sus políticas, así como también de sus funciones y de lo que se espera de él, de igual manera lo que el puede esperar de la empresa a la cual él recién ingresa.

(Yela M., 1981).

#### 4.2.10. PERIODO DE PRUEBA

En la actualidad por lo general todo trabajador de nivel..

medio hacia abajo inicia sus funciones con un contrato de -- trabajo por 28, 29 o 30 días, esto se hace así con la finalidad de proteger tanto a la empresa como al trabajador ya que de esta manera tanto el empleado como el patrón tendrán la oportunidad de decidir después del primer contrato si desean continuar ambos la relación laboral o si alguna de las partes no está conforme o no siente cubiertas sus expectativas. (Grados Jaime, 1981).

Hemos tratado hasta aquí lo que sería un proceso general o al menos un proceso en el que se confluyen varias opiniones teóricas, sin embargo dentro de la presente investigación debemos de adaptarnos a las características particulares de una empresa, por lo cual el proceso de selección que se utilizó difiere en algunas partes al anteriormente descrito, y aunque nuestra intención fue comprobar un sistema de selección de personal tal y como se lleva a cabo en la práctica diaria, no quisimos dejar de mencionar a los autores más reconocidos en lo que respecta a selección de personal, es por esto que decidimos incorporar este proceso que nosotros llamamos ideal.

4.3. Procedimiento empleado en Agua y Refrescos  
de Tehuacán, S.A. (A.R.T.S.A.).

Agua y Refrescos de Tehuacán, S.A. es una empresa filial de Grupo Visa, este grupo industrial marcha a la cabeza del desarrollo empresarial en México, junto a el se podría enumerar otros cuantos grupos, cuyos objetivos no solo se basan en la búsqueda de lucro, sino que pretenden el desarrollo armónico y continuo del personal que trabaja dentro de este grupo industrial, procurando así contribuir al bienestar en general tanto de los empleados como de la población.

Grupo Visa cuya sede administrativa esta ubicada en la Ciudad de Monterrey, Estado de Nuevo León, cuenta con distintas empresas en diferentes areas de la industria, tales como: Alimentos, químicos, de servicios, turísticas etc. A.R.T.S.A. es una empresa que se especializa en la distribución y venta de refrescos de agua mineral, y refrescos embotellados. Cuenta con más de 20 años trabajando en el mercado nacional, teniendo su mercado más fuerte en el interior de la Republica Mexicana, estas condiciones hicieron pensar a los directivos de la empresa en la introducción de su producto en la Ciudad de México, iniciando así

labores de distribución y ventas en noviembre de 1987.

A la fecha cuenta con dos distribuidoras en la zona metropolitana, una ubicada en la zona industrial de vallejo y la otra en la delegación de Iztapalapa del D.F.

Para efectos de este trabajo se tomó la distribuidora norte ubicada en vallejo, esta distribuidora cuenta con un total de 150 empleados, de los cuales 120 son sindicalizados y 30 administrativos, se anexa al final de este capítulo el organigrama respectivo.

Con el fin de dar una idea exacta del sistema de selección de personal utilizado en esta empresa se expondrá en primer lugar las normas y políticas de operación para la selección y contratación de personal de nuevo ingreso, posteriormente se explicará cada fase del proceso detalladamente, desde su inicio hasta la culminación en el otorgamiento de la planta al trabajador.

Se ha de aclarar que la información aquí obtenida ha sido tomada del manual de captación de recursos humanos de Grupo Visa, este manual fué elaborado en la Ciudad de Monterrey por el departamento corporativo de recursos

humanos y tiene aplicación obligatoria en todas las empresas del grupo. (Manual Grupo Visa, 1987).

4.3.1. Normas y políticas de selección de personal.

Política: Cada unidad operativa, conforme a su plan de necesidades de recursos humanos y a las necesidades imprevistas debe localizar a los candidatos idoneos para satisfacerlas.

Norma I: El área de recursos humanos de la unidad operativa es responsable de:

- Satisfacer oportunamente las necesidades de recursos humanos, tanto planeadas como imprevistas.

- Que los candidatos satisfagan los requisitos establecidos en el análisis del puesto, como los criterios básicos de selección de personal.

- Integrar una cartera con candidatos suficientes que puedan ser utilizados y útiles para la unidad operativa.

Norma II: Las gerencias de área deben comunicar sus necesidades de personal planeadas o imprevistas, a través de una

requisición de personal en el formato autorizado y con la firma de "solicita" por el gerente del area que requiere la cobertura de ese puesto (ver anexo 18).

La requisición de personal debe enviarse al responsable de la gerencia de recursos humanos con un mínimo de cuatro semanas de anticipación a la fecha requerida para cubrir el puesto.

Norma III : Las fuentes de reclutamiento que podrán utilizarse seran: Sindicato, recomendados del personal, institutos, escuelas, centros tecnológicos, otras empresas, centros y cámaras patronales e industriales, empresas de reclutamiento aunque estas ultimas solo con la autorización del gerente corporativo de recursos humanos.

Norma IV: En la utilización de fuentes de reclutamiento externas debe tenerse cuidado que la ideología sea afín a la de la empresa.

Norma V: Para considerar candidatos que provengan de empresas competidoras, debe contarse con el visto bueno del gerente de recursos humanos, quien evitara problemas con otras empresas.

Norma VI: La utilización de empresas que proporcionen servicios de reclutamiento solo podrá hacerse por medio del gerente de recursos humanos de la empresa contando con el visto bueno de la Dirección.

Norma VII: Los medios de reclutamiento que pueden utilizarse son: Periódico, radio, tableros de avisos y otros siempre y cuando aseguren una utilización eficiente del recurso (costo) y una comunicación clara y efectiva.

Norma VIII: Todo candidato a ocupar una vacante debe llenar el formato denominado "solicitud de empleo" (ver anexo 1) .

Norma IX: Para el personal sindicalizado se debe observar lo establecido en el contrato colectivo de trabajo, en lo relativo a ingresos o admisión.

Política: Toda unidad operativa debe aplicar a los candidatos a ingresar a la misma, el proceso de selección establecido en todas sus etapas, para tener la información necesaria que permita al más idóneo su ingreso a esa unidad operativa.



Norma I: La decisión de selección del candidato debe tomarla como mínimo el jefe inmediato del area solicitante.

Norma II: No deben considerarse para trabajar en la empresa a familiares de primer grado, así mismo reingresos de personal cuyo desempeño y actitudes no hayan sido satisfactorias.

Norma III: A todo candidato se le debe validar sus datos de acuerdo a los criterios de selección de personal.

Norma IV: Para toda vacante a cubrir el area de recursos humanos debe presentar como mínimo dos candidatos.

Norma V: Los resultados de las entrevistas efectuadas por el area de recursos humanos y la solicitante deben consignarse en los formatos autorizados denominados: "Evaluación de entrevista recursos humanos" (ver anexo 3 ) y "evaluación de entrevista jefe solicitante" (ver --- anexo 4 ), respectivamente.

Norma VI: En lo que respecta a las pruebas de habilidades, destreza y conocimientos se aplicarán las establecidas por la gerencia de recursos humanos, según el puesto que se trate.

Norma VII: La batería de pruebas psicológicas que se aplicarán a los candidatos de nivel operativo, será las siguientes:

| PUESTO O NIVEL: | ESCOLARIDAD:   | PRUEBAS:                           |
|-----------------|--|------------------------------------|
| OPERATIVA:      | MINIMA PRIMARIA<br>TERMINADA<br><br>MAXIMA SECUNDARIA<br>TERMINADA | ARITMETICA<br><br>Y<br><br>DOMINOS |

Norma VIII: Los resultados de las pruebas psicológicas son confidenciales y deberán consignarse en el formato respectivo de acuerdo al tipo de puesto y las características que el perfil del puesto requiere.

Norma IX: Los resultados de la investigación de cada candidato, en lo referente a investigación de

antecedentes de trabajo, familiares, recomendantes, e investigación socioeconómica se reportarán en los formatos denominados respectivamente: Informe de trabajo (ver anexo 7), informe de familiares (ver anexo 8) informe de recomendantes (ver anexo 9), e informe socioeconómico (ver anexo 10).

Norma X: El área de recursos humanos debe aplicar a los resultados de la investigación del candidato los criterios básicos de selección de personal.

Norma XI: Los resultados del examen médico de admisión deben consignarse en el formato autorizado, denominado "Examen médico de admisión" (ver anexo 6) y deben considerarse estrictamente confidenciales.

Norma XII: Cuando un candidato no pase satisfactoriamente las etapas del proceso de selección, correspondiente a: investigación de antecedentes, examen médico de admisión, exámenes técnicos y psicológicos, no podrá por ningún motivo ser contratado.

Norma XIII: Ninguna persona debe realizar ofrecimientos, ni promesas a los candidatos que estén pasando por el proceso de selección.

Norma XIV: Es responsabilidad del área de recursos humanos el cuidar que se respeten las cláusulas que sobre selección se tengan pactadas en el contrato colectivo de trabajo.

#### 4.3.2. Procedimiento de selección de personal.

Después de convocadas las diferentes fuentes de reclutamiento de recursos humanos, cuando los candidatos se presentan ante las oficinas de personal en las diferentes unidades operativas serán recibidos por una recepcionista, esta les señalará la pizarra, donde estan anotados los requisitos mínimos de contratación, para efectos de esta investigación son los mencionados en el anexo 16.

Los candidatos que cubran estos requisitos continuaran el procedimiento de selección, las personas que no cubran estos requisitos serán despedidos del área de oficinas en forma amable por parte de nuestro personal.

Los candidatos que continúen en el procedimiento de selección llenarán el formato denominado "solicitud de empleo" (anexo 1), que es un formato diseñado por el grupo industrial para obtener la información general

e importante del candidato, contiene tres partes básicas que son: Datos personales; Nombre, dirección, estado civil, edad, estatura y peso. Estudios; Que grado de estudios ha obtenido. Experiencia laboral; Nombre de la empresa donde trabajó, puesto desempeñado, duración del mismo.

En este momento del proceso podrá rechazarse alguna solicitud, pero son pocos los casos, porque anteriormente se debieron verificar los requisitos mínimos de contratación.

Con la información que se obtuvo de la solicitud el psicólogo del departamento realizará una primera entrevista con el candidato confirmará los datos de la solicitud, se checará su aspecto general, presentación y forma de comportarse, se averiguara que piensa sobre su o sus empleos anteriores, lo que piensa sobre sus jefes anteriores y sus compañeros, el motivo por el cual dejo su último empleo su actitud frente a la vida en general inteligencia aparente y facilidad de expresión incluyendo además cualquier otra característica que le pareciera importante.

todo esto será reportado en el formato específico, ya mencionado anteriormente, y si a criterio del psicólogo el candidato no reúne las características necesarias el proceso se cancelará.

Realizado lo anterior se procederá a la aplicación de pruebas tanto psicométricas como técnicas, para los puestos sindicalizados de acuerdo a lo establecido en páginas anteriores.

Respecto al test de dominos es ampliamente conocido en nuestro medio y sus resultados son confiables.

Por lo que respecta al examen de aritmética, este es una prueba ideada por Grupo Visa, consta de 10 reactivos con operaciones elementales, la razón de esto es que son reflejo de los problemas que enfrentará el trabajador.

En este momento del procedimiento, si el candidato no aprueba los exámenes será despedido del proceso, aprobar significaría una calificación mínima de término medio bajo en el dominos, y siete puntos correctos en el examen de aritmética.

En caso de continuar el proceso, se entrevista el candidato con el jefe inmediato del área donde pretende ingresar, aunque los supervisores de área no tienen una instrucción específica respecto al manejo de entrevistas, esto se compensa con la experiencia que tienen en supervisión de personal, junto con el formato señalado anteriormente (anexo 4), para que se indiquen sus observaciones, esto permite un buen margen de objetividad y se da un buen parámetro para la toma de decisiones en este caso, si el candidato continúa el proceso de selección de personal.

Si el candidato es aceptado por el jefe inmediato del área, se continúa con el trámite, remitiendo al candidato a examen médico. Este consiste en un chequeo general del estado físico del candidato incluyendo exámenes de todo tipo cuando así lo crea conveniente el médico de la empresa; Para tal efecto se tiene diseñado el formato respectivo donde en forma clara el responsable del área podrá tomar una decisión.

Si el candidato no presenta ningún impedimento de tipo físico o de salud que lo limite, continuara el proceso, en caso de existir algún tipo de problema será despedido del mismo.

El paso siguiente será una segunda entrevista con el responsable del área de recursos humanos, el objetivo de esta será proponerle al candidato el puesto o puestos que esten vacantes, las condiciones un poco más específicas sobre este puesto, responsabilidades, y obligaciones, su sueldo a percibir, a quien le reportará así como quienes serán sus compañeros.

Si el candidato esta de acuerdo con lo que se propone se le solicitan sus documentos para contratación, se le daran tres días para presentarlos y serán los siguientes:

|                              |                            |
|------------------------------|----------------------------|
| Acta de nacimiento.          | Reg. Federal de causantes. |
| Cartilla liberada.           | Afiliación al sindicato.   |
| Afiliación al Seguro Social. | Dos fotos tamaño infantil. |
| Tarjeta de salud vigente.    | Croquis de domicilio.      |
| Dos cartas de recomendación. | Croquis de último empleo.  |
| Constancia de estudios.      | Forma HISR-5.              |

Se solicitarán el original y copia fotostática, con el fin de cotejarlos y devolver el original al candidato y con las copias conformar el expediente del trabajador que se quedara en poder de la gerencia de recursos humanos.



Ya con la documentación completa del candidato se inicia una serie de investigaciones, que tienen como objetivo principal constatar la honorabilidad del futuro empleado, estas investigaciones son realizadas por personal especializado de la propia organización que se dedica solamente a este tipo de trabajos.

Se cuenta además con formatos especialmente diseñados para la más rápida y objetiva recolección de la información.

Informe de trabajo: (anexo 7). Se utiliza en todos los casos, los candidatos tendrán un empleo anterior como mínimo, este deberá ser investigado. O bien si tiene más de uno se investigaran los dos más recientes. Los puntos a investigar son: Confirmación de fechas y lugar de trabajo, Calidad del trabajo, posibles problemas que se presentaron durante la relación laboral, opinión del jefe inmediato. Se verificará que los datos recopilados coincidan con los proporcionados por el trabajador.

Informe de familiares: (anexo 8). Se recurre a las fuentes de trabajo de personas que son familiares del candidato, y se investiga el puesto que ocupan, así como lugar

de trabajo, sueldo, si es sindicalizado o no, si ha existido laboralmente algún problema y el nombre y puesto de la persona que nos proporcionó la información. El objetivo de este informe es tener un panorama general del ambiente donde vive el empleado y el tipo de personas que frecuenta y con las que convive.

Informe de recomendantes: (ver anexo 9). Se recurre a las fuentes de trabajo de quien recomienda a el -- candidato o bien a su domicilio con el objeto de que los investigadores hablen directamente con él y se obtendrán los siguientes datos: Tiempo de conocerlo, por que conducto lo conocio, familiares que el recomendante reconoce y se checan nuevamente la dirección y referencias del candidato a través del recomendante.

Informe socioeconómico: (ver anexo 10). Es una visita de el personal especializado al domicilio del futuro empleado, obteniendo datos respecto a su arraigo domiciliario, número de personas que viven con él, la procedencia del inmueble, el pago mensual en caso de renta y el valor aproximado.

Toda esta información se obtendra idealmente antes

de que el trabajador ingrese a laborar en su puesto - en casos especiales como cuando urge el ingreso inmediato del trabajador, la investigación se podrá llevar a cabo durante los primeros 30 días de labores del nuevo empleado.

Después de hecha toda la investigación y analizado el resultado, si no se tiene ninguna duda o reserva sobre lo captado al candidato, se le cita para la firma de documentos de contratación, estos documentos tendrán que ser acordes a lo establecido en el contrato colectivo de trabajo. En caso de que exista duda el candidato podrá ser rechazado.

#### 4.3.3. Normas y políticas de contratación de personal

Respecto a las políticas de contratación utilizadas en la empresa donde se llevó a cabo la investigación estas son las siguientes:

Política: Toda unidad operativa debe realizar los tramites establecidos para contratar a un elemento externo que vaya a ocupar un puesto en la organización.

Norma I: Previo a la contratación el area de recursos humanos de la unidad operativa debe recabar la documentación completa del trabajador. (la indicada anteriormente).

Norma II: El área de recursos humanos de la unidad operativa debe llevar a cabo y coordinar los siguientes tramites:

- Elaboración del aviso de alta al I.M.S.S.
- Firma de contrato de trabajo.
- Elaboración de la credencial.
- Elaboración del recibo de relgamento interior trabajo.

Esta documentación deberá integrarse al expediente del trabajador.

Norma III: Ninguna persona podrá comenzar a laborar en la unidad operativa sin estar dada de alta en el I.M.S.S.

Norma IV: No se contratará a ninguna persona cuyo puesto no este autorizado en la planta de organización, o bien cuando el número de ocupantes se encuentre cubierto

Política : Toda persona que ingrese a la unidad operativa, debe recibir una inducción tanto a la empresa como al puesto que va a ocupar facilitando con ello su adaptación y su mejor desempeño.

Norma I: Es la responsabilidad del área de recursos humanos mantener actualizado el curso de inducción a la empresa, contando con el visto bueno del gerente operativo.

Norma II: Es responsabilidad del área de recursos humanos mantener actualizado el curso de inducción como lo indica la norma anterior y aplicar este a toda persona que ingrese a la misma, el curso de inducción se deberá aplicar antes de que el candidato inicie sus labores (ver anexo 17).

Norma III: Es responsabilidad del jefe de contratación y capacitación coordinar la impartición del curso de inducción al puesto, a las personas recién contratadas.

Norma IV: Los cursos de inducción deben contener lo siguientes puntos:

|   |                           |
|---|---------------------------|
| Antecedentes Históricos.                | Bienvenida                |
| Nuestro producto.                       | Filosofía y valores.      |
| El producto y su proceso de producción. |                           |
| Políticas normas y organización.        |                           |
| Higiene y seguridad.                    | Derechos y obligaciones.  |
| Manual de bienvenida.                   | Recorridos la planta.     |
| Presentación con compañeros.            | Descripción de funciones. |

Periodo de prueba: Con este término se designa al período de tiempo que el trabajador labora en alguna unidad operativa durante su primer período de 30 días y que es siempre su primer contacto con la empresa de manera ya formal. Esta medida pretende que el trabajador tome plenamente la decisión de seguir o no con la empresa, y este mismo tiempo de prueba servirá para igual fin a la unidad operativa, siendo el jefe inmediato quien evaluará la capacidad del trabajador, en base al formato autorizado (anexo 12).

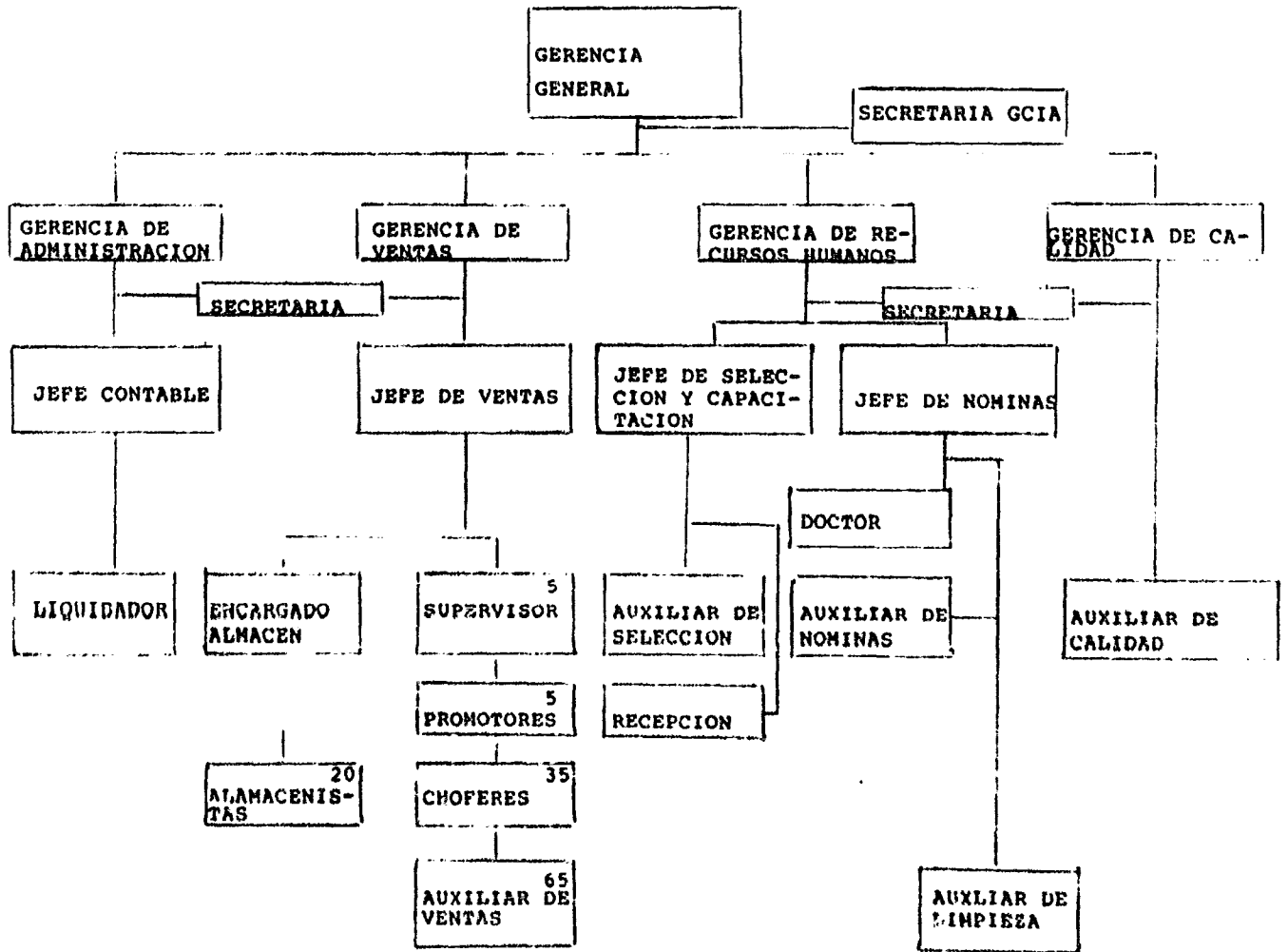
Como se ha visto a través del marco teórico son diversos los autores que han estudiado la materia, sin embargo los autores mencionados se dedican unicamente a explicar los pasos a seguir dentro de un sistema general de reclutamiento y selección, ninguno de ellos se basa o cita estudios experimentales que comprueben la eficacia de dichas etapas, se da por un hecho la conveniencia de utilizar sistemas de selección pero sin aportar argumentos de tipo experimental.

Por otra parte el sistema utilizado en Aguas y Refrescos de Tehuacán, S.A. presenta diferencias respecto al propuesto por los teóricos, dado que las políticas de las empresas varían de una a otra y en algunos casos no se efectúa el procedimiento de selección de manera total, sino que sólo se utilizan algunas etapas del procedimiento y otras no. Esto obviamente puede repercutir en la efectividad del procedimiento de reclutamiento y selección que se utilice.

Esto confirma la necesidad de realizar investigaciones como la presente. Por último se presenta el organigrama de la empresa para dar una idea clara del tipo de empresa donde se efectuó la investigación.

Una vez establecido el marco teórico, y establecido el procedimiento de reclutamiento y selección que se utiliza en Agua y Refrescos de Tehuacán, S.A. (A.R.T.S.A.), así como en las demás empresas de Grupo Visa, se procederá a presentar el método utilizado en la investigación, incluyendo en el desde el planteamiento del problema, objetivos, hipótesis, las variables, los instrumentos, la población y la muestra, el diseño de investigación que se utilizó así como el procedimiento y el tratamiento estadístico utilizado. Para finalmente presentar, en otro capítulo los resultados y conclusiones obtenidos.





**ORGANIGRAMA DE AGUA Y REFRESCOS DE TEHUACAN, S.A.**

## 5.0 METODO

### 5.1. Planteamiento del problema.

¿Cual es la efectividad laboral de dos grupos de trabajadores, unos contratados con un sistema de selección estructurada, y otros contratados con un sistema de selección aleatorio ?

### 5.2 Objetivo general.

Determinar cual es la efectividad laboral de dos grupos de trabajadores, uno contratado con un procedimiento de selección estructurada, y otros con un procedimiento de selección aleatoria.

### 5.3. Objetivos específicos.

- Conocer cual es la efectividad de un grupo de trabajadores contratado con un procedimiento de selección estructurada.

- Conocer cual es la efectividad de un grupo de

trabajadores contratado con un procedimiento de selección aleatoria.

#### 5.4 Hipótesis.

##### A) Hipótesis de trabajo.

Los trabajadores contratados a través de un procedimiento estructurado de reclutamiento y selección tendrán un rendimiento laboral más alto que los trabajadores contratados mediante un sistema de reclutamiento y selección aleatorio.

##### B) Hipótesis nula.

Los trabajadores contratados a través de un procedimiento estructurado de reclutamiento y selección tendrán un rendimiento laboral igual o menor que los trabajadores contratados mediante un sistema de reclutamiento y selección aleatorio.

#### 5.5 Definición de Términos.

Procedimiento de reclutamiento y selección estructurado.- Es el utilizado en Aguas y Refrescos de Tehuacán, S.A. el cual ha sido explicado detalladamente en el marco teórico, este procedimiento se utiliza también en todas las demás empresas de Grupo Visa, y mediante

el se recluta, selecciona y contrata a todo el personal que pretende ingresar a la empresa.

**Procedimiento aleatorio de reclutamiento y selección.-** Es el procedimiento que se utilizó para los sujetos del grupo "A", en el se trato de evitar al máximo cualquier clase de selección de personal, los sujetos ingresarón solo con el hecho de cubrir los requisitos mínimos de contratación (ver variables controladas).

**Efectividad laboral del trabajador.-** La efectividad laboral del trabajador consistió en la medición de su desempeño laboral a través de cinco características, estas fuerón las siguientes: Asistencia y presentación, disciplina y puntualidad, cantidad de trabajo, calidad del trabajo e interés demostrado. Estas características se midieron mediante el formato denominado "Evaluación del período de prueba" (ver anexo No. 12).

**Candidato.-** Es toda aquella persona que se presenta a la empresa a solicitar empleo, en este caso los sujetos que se presentarón solicitando el puesto de ayudante de reparto en Agua y Refrescos de Tehuacán, S.A.

**Contrato de prueba.-** Es un contrato de trabajo por tiempo determinado (30 días), durante este período se mide la efectividad laboral del trabajador, si su

efectividad laboral ha sido alta el trabajador podrá renovar su contrato, si su efectividad laboral no ha sido alta la empresa dará por terminada la relación laboral al terminar este período.

Requisitos mínimos de contratación.- Son los que se manejaron como variables controladas, sexo, edad, escolaridad, antecedentes no penales, cartilla liberada o precartilla con bola negra, y experiencia laboral.

Estos requisitos nos han servido para igualar los grupos "A" y "B" ya que los sujetos de ambos grupos han debido cubrirlos para poder tomar parte en la investigación.

Contratación.- Efecto por el cual una persona ingresa para brindar sus servicios mediante un contrato escrito y firmado por ambas partes, en los términos y modalidades que marca la ley federal del trabajo.

Planta.- Es la firma de un contrato de trabajo por tiempo indefinido, el cual solo podrá ser revocado en los términos que marca la ley.

Para efectos de este estudio se le dio la planta solo a los trabajadores que mostraron un rendimiento laboral de 80 o más puntos (ver procedimiento), sin importar el grupo al que pertenecieran.

Para proseguir con la exposicion del método se presentan a continuación las variables utilizadas.

## 5.6. Variables.

### 5.6.1 Variables dependientes.

La variable dependiente que se consideró en esta investigación fué la efectividad laboral; Esta se conforma de cinco características las cuales son: Calidad en el trabajo, cantidad de trabajo, interés, disciplina y presentación, y asistencia y puntualidad.

Estas cinco características las evaluará el jefe inmediato asignando una puntuación de 0 o de 20 puntos por cada factor, su suman las cinco notas y el mínimo aceptable para contratación es de 30 puntos para considerar que el trabajador tuvo un rendimiento aceptable, lo cual se reportará en el formato respectivo (anexo 12). Esto determinará si se otorga la planta al trabajador después de terminado el primer contrato de trabajo que se le dio.

### 5.6.2. Variables independientes.

La variable independiente considerada en este caso fué el proceso estructurado ya que fue la aplicación

o la falta de aplicación de dicho proceso el que produjo diferencias entre los dos grupos de trabajadores -- estudiados.

### 5.6.3 Variables controladas.

Por variables controladas se considerarán las que se denominan requisitos mínimos de contratación (ver procedimiento) y los cuales se enuncian a continuación

- Edad de 20 a 30 años.
- Escolaridad mínima de primaria terminada, máxima de secundaria terminada.
- Cartilla liberada, o precartilla con bola negra.
- Carta de no antecedentes penales.
- Sexo masculino.
- Experiencia mínima de un trabajo con una antigüedad de por lo menos seis meses

Estas características han sido llamadas también requisitos mínimos de contratación, puesto que solo quien cubrió estos requisitos pudo ingresar tanto al grupo "A" como al grupo "B".

### 5.7 Población.

La población estudiada dentro del presente trabajo esta conformada basicamente por sujetos de sexo masculino, de nivel socioeconómico bajo, ya que tienen un promedio de ingresos inferior a dos sueldos mínimos mensuales, su principal fuente de ingresos son los obtenidos por su trabajo en empresas, generalmente como obreros.

Debido a lo amplio de la población y las limitaciones que se imponen al trabajar con una sola empresa se ha tenido que tomar una muestra, en este caso de 40 sujetos, a estos se le ha seleccionado en base a los criterios indicados en el punto siguiente.

### 5.8 Muestra.

La muestra seleccionada para este estudio consistió en 40 sujetos, fue una muestra aleatoria en la cual se conservaron características comunes a todos y cada uno de los sujetos. Las características de los sujetos son las que a continuación se citan y se obtuvieron siguiendo los pasos establecidos dentro del punto 5.12 en el cual se refiere el procedimiento utilizado.



### 5.9 Sujetos.

Los sujetos seleccionados fuerón todos de sexo masculino, de edad entre 20 y 30 años, sin antecedentes penales, con cartilla liberada o precartilla con bola negra, con una experiencia mínima de seis meses en algún empleo, y con una escolaridad mínima de primaria terminada y una escolaridad máxima de secundaria terminada.

A los sujetos se les dividio en dos grupos de 20, y como se verá más adelante se les manejo en forma exactamente igual evitando influencia de parte de los investigadores en cualquier aspecto, logrando de esta manera que las diferencias presentadas por uno u otro grupo se debieran exclusivamente a la aplicación del sistema de reclutamiento y selección, es decir de la variable independiente.

Se procederá ahora a la exposición de los instrumentos utilizados, para inmediatamente después hacer la presentación del diseño de investigación, el procedimiento utilizado, y el tratamiento estadístico al que se sometieron los datos recabados.

Por último se presentará el capítulo respectivo a resultados, análisis y conclusiones así como limitaciones dentro de la investigación.

## 5.10 INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados son los que a continuación enlistan y explican

5.10.1 Exámen técnico de conocimientos de aritmética

5.10.2 Test de Dominos.

5.10.3 Evaluación del jefe inmediato.

5.10.4 Entrevista de ajuste.

5.10.5 Cuestionario de referencias.

5.10.6 Evaluación del período de prueba.

5.10.1 Exámen de conocimientos de aritmética.

Se compone de 10 reactivos, cada uno con valor de un punto, obteniendo así una puntuación mínima posible de 0 puntos y una máxima posible de 10 puntos. Los dos primeros reactivos son sumas, los siguientes dos restas, posteriormente dos multiplicaciones y dos divisiones y por último dos problemas de aritmética elemental. (ver anexo 14).

Este exámen fué aplicado al grupo de contratación por selección estructurada y la calificación mínima aprobatoria para el exámen fue de 8 puntos sobre 10 posibles.

#### 5.10.2 Test de Dominos.

Es uno de los test más conocidos y de mayor difusión en el ámbito industrial, cuya validez y confiabilidad están debidamente demostradas, nos permitirá evaluar el coeficiente intelectual de los sujetos que quedaron ubicados en el grupo "B", y se tomo para efectos de esta investigación como calificación mínima aprobatoria un nivel de término medio bajo. (Manual del test de Dominos)

#### 5.10.3. Evaluación del jefe inmediato.

Este formato se utilizo también el grupo "B", y sirvió para que el jefe inmediato nos indicara el resultado de la entrevista que tuvo con cada candidato de ese grupo, como parte del proceso de selección estructurada, unicamente aquellos a quienes el jefe inmediato califico como aptos (ver anexo 4) fueron considerados para darles el contrato de trabajo a prueba por 28 días.

#### 5.10.4 Entrevista de ajuste.

Aunque la evaluación de esta entrevista no sea cuantificable en forma numérica sí nos proporcionó datos e indicios respecto a los aspectos que pudieron influir de alguna forma en nuestro resultado final. (ver anexo 11).

5.10.5 Cuestionario de referencias.

Es un cuestionario que se aplicó a los sujetos de ambos grupos, tanto "A" como el grupo "B" básicamente consistió de los siguientes datos: Nombre del trabajador, puesto que ocupó en su más reciente empleo, calidad en su trabajo, cantidad, interés, disciplina y presentación, y asistencia y puntualidad, motivo de renuncia, nombre y firma de quien recabó los datos y llenó el formulario. Estos datos se recabaron por el reclutador y se efectuaron las investigaciones sin conocimiento de los sujetos.

5.10.6 Evaluación del período de prueba.

Este formato lo llenó el jefe inmediato un poco antes de que terminara el primer contrato de trabajo de los 40 sujetos, en el calificó los cinco factores considerados aquí como eficiencia laboral en cada uno de los sujetos, como ya hemos mencionado la puntuación fue de 0 o 20 y la mínima aprobatoria para darles un contrato de base fue de 80 puntos.

### 5.11 DISEÑO DE INVESTIGACION

El diseño de investigación utilizado en este trabajo fue el de muestras relacionadas con dos grupos, (Campbell y Stanley, 1982), este diseño fue propuesto inicialmente por Mc. Call y Solomon en 1949, para utilizar este diseño en particular se estudiaron las ventajas y desventajas que presentaban cada uno de los diseños experimentales existentes en relación al tipo de investigación que se pretendía realizar.

Se opto por este diseño al ser el más idoneo para la circunstancias que se presentaron dado que fue el que mejor respondía a las necesidades de la investigación.

Las ventajas que presenta este diseño son el control de variables como la historia, la maduración, la administración de tests, la instrumentación, la regresión, la selección y la mortalidad además de la interacción entre la selección y la maduración. (Campbell y Stanley, 1982).

Sin embargo existen también algunas consideraciones negativas, por un lado este diseño no controla la interferencia de X multiples así como la interacción de la selección y X, estos factores pueden ser causa de invalida-

ción externa, sin embargo en la presente investigación se pretendió evitarlos dando un tratamiento igual a todos los sujetos y evitando que variables ajenas al estudio pudieran tener influencia en los resultados obtenidos o en los sujetos en si.

El diseño se ejemplifica de la siguiente manera:

|           |    |           |           |
|-----------|----|-----------|-----------|
| GRUPO "A" | MR | $Q_1 - X$ | $Q_2$     |
| GRUPO "B" | MR | $Q_1$     | $X$ $Q_2$ |

Donde MR vino a ser la unificación de las características de los sujetos de investigación, esto implica que se consideró unicamente a los sujetos que cumplieron con las características mínimas de contratación (variables controladas). Para efectos de este estudio la aleatorización se realizó de la siguiente manera: Al llegar el solicitante a la empresa se le indicó un pizarrón donde fueron anotados los requisitos mínimos de contratación, al grupo control se le contrato eliminando al máximo los tramites, mientras que al grupo "B" se le dio una solicitud para que iniciaran el proceso de selección, de esta manera se logro que independientemente del grupo al que fueran asignados los sujetos, todos tenían de

entrada las mismas características.

O<sub>1</sub> fue la verificación de su desempeño laboral en su trabajo anterior, esta verificación fue realizada directamente por los encargados de la investigación y se realizo a través de un cuestionario en el cual se recabaron los siguientes datos: Asistencia y presentación en su empleo anterior, disciplina y puntualidad, cantidad de trabajo, calidad en el trabajo, e interés demostrado (ver anexo 13). Como se observa se cuestionó sobre los cinco parámetros que posteriormente mediremos en cada sujeto pero en su desempeño dentro de la empresa donde se elaboro la investigación.

X fue la variable que se aplicó, en este caso el proceso de reclutamiento y selección de Grupo Visa, descrito ya en el marco teórico, dicho proceso solo se aplico a uno de los grupos (el grupo "B") siguiendolo tal como fue expuesto y bajo la indicaciones incluidas en el procedimiento (ver punto 5.12).

O<sub>2</sub> Fue la medición posterior a la aplicación de "X" y consistió ó en una entrevista de ajuste (ver punto 5.10.4) y una evaluación del jefe inmediato (ver punto 5.10.5), y se aplicó a ambos grupos experimentales.

Por lo que respecta a la comparación entre  $O_1$  y  $O_2$  debemos indicar que se comparó por un lado los informes laborales de los trabajos anteriores de cada sujeto con el rendimiento obtenido durante su periodo de prueba, esto se hizo con ambos grupos y nos permitió medir por una parte a  $O_1$  en comparación de  $O_1$  del otro grupo, y también  $O_1$  con  $O_2$  dentro de cada grupo, pues al solicitar referencias de los sujetos en su empleo anterior ( $O_1$ ) se preguntó básicamente por los cinco factores que consideramos como efectividad laboral (X) y al hacer la evaluación después del periodo de prueba ( $O_2$ ), se volvieron a considerar esos mismos factores, por lo que la comparación no representó ningún problema. Los resultados de estas mediciones se presentan en el capítulo respectivo.



### 5.12 Procedimiento.

El procedimiento utilizado fue el siguiente: Primero se anotó en un pizarrón a la vista de todos, los requisitos mínimos de contratación (variables controladas), y se acudió a las fuentes de reclutamiento autorizadas en el manual de captación de recursos humanos de Grupo Visa (ver marco teórico).

Posteriormente y una vez que se fueron recibiendo a los solicitantes la recepcionista les señaló el pizarrón y les preguntó si cubrían los requisitos establecidos y en el caso de no cubrirlos los despidió amablemente. A quien sí cubrió los requisitos los envió directamente con alguno de los reclutadores, que fueron de hecho los responsables de esta investigación, es muy importante hacer mención que tanto la recepcionista como los investigadores tuvieron sumo cuidado en dar tratamientos iguales a todos los sujetos, evitando al máximo cualquier parcialidad hacia algún candidato en particular, independientemente del grupo al que el sujeto fuera designado el tratamiento y el comportamiento fue igual y constante para todos.

Una vez reclutados los 40 sujetos se les asignaron grupos distintos en forma aleatoria, en el grupo "A" entrarón cubriendo tan solo los requisitos mínimos de contratación, en el grupo "B" quienes para ingresar a la empresa debieron pasar todo el proceso de selección establecido por Grupo Visa, la asignación a uno u otro grupo se hizo de manera uniforme ingresando uno en cada grupo hasta cubrir el total de 20 por cada grupo.

A los integrantes del grupo "A" unicamente se les entregó copia de los documentos necesarios para su contratación, citándolos a firmar sus documentos de contratación de acuerdo a lo establecido en las políticas y normas de la empresa.

Al otro grupo (grupo "B") se le hizo pasar por el procedimiento de selección ya descrito, pasando a contratación unicamente aquellas personas que cumplieron y aprobarón todas las etapas del procedimiento de selección estructurada. Es importante reiterar que al terminar esta fase se tenían 40 sujetos, 20 en cada grupo, los cuales iniciaron un contrato de trabajo por 30 días el cual se ha denominado período de prueba, puesto que en base al desempeño laboral mostrado en este lapso se les otorga o no la planta definitiva.

Cinco días antes del vencimiento de su período de prueba se platicó con cada uno de los sujetos (ver formato "entrevista de ajuste", anexo 11), y se recabó la evaluación que el jefe inmediato realizó con cada uno de los 40 sujetos, en esta evaluación como se puede observar en el anexo 12, se calificaron las cinco características que conforman la efectividad laboral del sujeto, teniendo de esta manera calificaciones tanto a nivel individual como a nivel de grupo.

Finalmente se recabaron las calificaciones obtenidas y se les analizó mediante las normas que describimos a continuación.

#### 5.13 Tratamiento estadístico.

Mediante el procedimiento descrito anteriormente se obtuvieron puntuaciones para cada uno de los sujetos en lo que respecta a su efectividad o eficiencia laboral, así como calificaciones que más que números proporcionaron base para un análisis de contenido, se explica a continuación cada uno de estos aspectos y la forma en que se les maneja.

Primero se corroboró la efectividad laboral de

cada uno de los 40 sujetos en su empleo anterior, como se recordara' estos cinco factores eran: Asistencia y presentación, disciplina y puntualidad, cantidad en de trabajo, calidad e interés.

por cada factor que fué evaluado positivamente se le dio al sujeto una puntuación de 20 puntos, logrando un máximo posible de 100 puntos y un mínimo posible de 0 puntos, esta medición equivale en nuestro diseño de investigación a  $O_1$  y a  $O_2$  y se conservó hasta no tener las mediciones finales para poder establecer comparaciones.

Por otra parte una vez finalizado el período de prueba de 30 días laborados dentro de la empresa se procedio a una evaluación del jefe inmediato midiendo las mismas cinco características de cada sujeto durante su estancia con nosotros en dicho período de prueba, y procediendo a calificarlas de la misma manera, 20 puntos por cada factor positivo y 0 por no cumplir adecuada mente con alguno de estos factores, se debe aclarar que no se utilizarón puntuaciones intermedias y que solo se calificó con 20 o con 0 puntos, por lo que las puntuaciones posibles pudieron ser solamente 0,20,40,60,80, o 100 puntos. También se realizó una entrevista de ajuste (ver anexo 11) la cual unicamente nos proporcionó información acerca del sentir del sujeto y su opinión

acerca de la empresa, estos datos se evaluarón solo en su contenido sin ningún tipo de tratamiento estadístico.

Con las calificaciones obtenidas por cada sujeto se procedio primero a examinar si su rendimiento laboral habia sido aceptable o no, para esto se tomo como mínimo aceptable una calificación de 80 puntos, este rango se tomo ya que es el que se utiliza normalmente para determinar si se les otorga la planta o no a los trabajadores. Posteriormente se procedio a determinar los siguientes aspectos: Porcentaje de efectividad laboral por grupo, este nos permitio sacar un promedio de efectividad laboral para cada grupo con el fin de determinar de manera grupal la efectividad laboral que presentaron los sujetos de cada grupo, la formula asi como el desarrollo de la misma se presenta en el capítulo referente a análisis de resultados. En seguida se determinó el promedio de días trabajados, la relación interna de contratación, el análisis de las causas de rotación, la puntuación promedio obtenida por cada uno de los dos grupos, incluyendo los factores de más alta y más baja puntuación.

Al conjuntar estos elementos se pudo comparar a ambos grupos y sacar las conclusiones que permitieran aceptar o rechazar la hipótesis de trabajo.

Las tablas y gráficas que se realizarán tuvieron como finalidad mostrar el desempeño de los grupos en diferentes aspectos de la efectividad laboral, las medidas, las medias, y los promedios y parámetros utilizados fueron sin duda alguna sumamente útiles para la obtención de un buen resultado en términos generales.

Se procede ahora a presentar los resultados incluyendo las tablas, gráficas y formulas utilizadas, así como su análisis e interpretación, para finalmente presentar a Ustedes las conclusiones, alcances y limitaciones de la presente investigación.

## 6.0 PRESENTACION ANALISIS E INTER PRETACION DE RESULTADOS

### 6.1. Presentación de resultados.

Los resultados que se presentan a continuación fueron recabados como ya se explicó mediante dos procedimientos; Recabación de información numérica y análisis de contenido, como en el caso de las entrevistas de ajuste. Los datos se presentan mediante gráficas, tablas y cuadros y para su estudio se han utilizado fórmulas de manejo interno de Grupo Visa, como la fórmula de rotación, medias aritméticas, promedios etc.

A continuación expondremos las tablas gráfica y cuadros de resultados con sus respectivas observaciones.

#### 6.1.1. Presentación de tablas.

En la tabla No. 1 "Resultados del grupo de selección aleatoria, grupo "A" presentamos de forma sintética los resultados obtenidos por cada sujeto

en cada una de las cinco características con las cuales evaluamos su rendimiento laboral. Los sujetos han sido numerados del 1 al 20 (primera columna, no. de sujeto) y en las siguientes columnas la calificación obtenida en cada uno de los cinco factores, al final en la última columna la puntuación total de cada sujeto sobre la cual se determinó su contratación o su rechazo, recuerdese que la mínima aprobatoria es de 80 puntos por lo cual tenemos unicamente 4 aceptados y 16 rechazados. Por otro lado al final de la tabla encontramos la media del grupo (39 puntos) lo cual indica el rendimiento promedio de los 20 sujetos. (ver página siguiente).

**CON TODO NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

**BIBLIOTECA CENTRAL**



TABLA No. 1  
 RESULTADOS DEL GRUPO "A" SELECCION ALEATORIA.

| No. de sujeto | Calidad laboral | cantidad laboral | Interés | Disciplina y presentación | Asistencia y puntualidad | Total |
|---------------|-----------------|------------------|---------|---------------------------|--------------------------|-------|
| 01            | 20              | 20               | 0       | 0                         | 20                       | 60    |
| 02            | 0               | 20               | 0       | 0                         | 0                        | 20    |
| 03            | 20              | 20               | 0       | 0                         | 0                        | 40    |
| 04            | 0               | 20               | 20      | 20                        | 20                       | 80    |
| 05            | 20              | 20               | 20      | 20                        | 20                       | 100   |
| 06            | 0               | 0                | 0       | 0                         | 0                        | 0     |
| 07            | 0               | 20               | 20      | 0                         | 20                       | 60    |
| 08            | 0               | 0                | 0       | 0                         | 0                        | 0     |
| 09            | 0               | 0                | 20      | 20                        | 20                       | 60    |
| 10            | 0               | 0                | 0       | 0                         | 20                       | 20    |
| 11            | 0               | 0                | 0       | 0                         | 0                        | 0     |
| 12            | 20              | 20               | 20      | 20                        | 20                       | 100   |
| 13            | 0               | 0                | 0       | 0                         | 0                        | 0     |
| 14            | 0               | 0                | 0       | 0                         | 0                        | 0     |
| 15            | 20              | 0                | 0       | 20                        | 0                        | 40    |
| 16            | 0               | 20               | 0       | 0                         | 0                        | 0     |
| 17            | 0               | 0                | 20      | 0                         | 0                        | 20    |
| 18            | 20              | 20               | 20      | 20                        | 0                        | 80    |
| 19            | 0               | 0                | 0       | 0                         | 0                        | 0     |
| 20            | 20              | 0                | 20      | 20                        | 20                       | 80    |
| $\bar{x}$     | 07              | 09               | 09      | 07                        | 08                       | 39    |

Tabla No. 2. "Resultados del grupo de selección estructurada (Grupo B). En esta tabla diseñada igual que la anterior podemos ver los resultados del otro grupo, el cual fué contratado con selección estructurada, de los 20 integrantes de este grupo podemos observar 17 aceptados y 3 rechazados, la puntuación promedio resulto mucho más elevada y las puntuaciones en general más parejas y de mejor nivel. la puntuación promedio, al final de la tabla es de 86 puntos lo cual demuestra un rendimiento laboral mucho más alto que el de la tabla No. 1.

TABLA No. 2

RESULTADOS DEL GRUPO DE CONTRATACION CON SELECCION.

| No. de sujeto | Calidad laboral | Cantidad laboral | Interés | Disciplina y presentación | Asistencia y puntualidad | Total |
|---------------|-----------------|------------------|---------|---------------------------|--------------------------|-------|
| 01            | 20              | 20               | 20      | 20                        | 20                       | 100   |
| 02            | 20              | 0                | 20      | 20                        | 20                       | 80    |
| 03            | 20              | 20               | 20      | 20                        | 20                       | 100   |
| 04            | 20              | 20               | 20      | 20                        | 20                       | 100   |
| 05            | 20              | 20               | 20      | 20                        | 20                       | 100   |
| 06            | 20              | 20               | 20      | 20                        | 20                       | 100   |
| 07            | 20              | 20               | 0       | 20                        | 20                       | 80    |
| 08            | 20              | 20               | 20      | 20                        | 20                       | 100   |
| 09            | 0               | 20               | 0       | 0                         | 20                       | 40    |
| 10            | 20              | 20               | 20      | 20                        | 20                       | 100   |
| 11            | 20              | 0                | 20      | 20                        | 20                       | 80    |
| 12            | 20              | 20               | 20      | 20                        | 20                       | 100   |
| 13            | 20              | 0                | 0       | 20                        | 20                       | 60    |
| 14            | 20              | 20               | 20      | 20                        | 20                       | 100   |
| 15            | 20              | 20               | 20      | 20                        | 20                       | 100   |
| 16            | 0               | 0                | 0       | 0                         | 0                        | 0     |
| 17            | 20              | 20               | 20      | 0                         | 20                       | 80    |
| 18            | 20              | 20               | 20      | 20                        | 20                       | 100   |
| 19            | 20              | 20               | 20      | 20                        | 20                       | 100   |
| 20            | 20              | 20               | 20      | 20                        | 20                       | 100   |
| $\bar{x}$     | 18              | 16               | 16      | 17                        | 19                       | 86    |

Tabla No. 3. Motivos de separación.

En esta presentamos un resumen de las causas por las cuales los trabajadores se separaron de la empresa durante su primer contrato de trabajo (período de prueba). En esta tabla se presentan 6 posibles causas de separación y el número de bajas por ambos grupos.

Es importante hacer notar que del total de bajas que se reportaron en ambos grupos A y B se obtuvieron datos de 17 de ellos, ya que faltó una entrevista que no se realizó por deserción del trabajador y ya no se le pudo localizar para que aclarara las causas de su salida.

Por otra parte vemos que el mayor factor por el que los trabajadores abandonaron su trabajo fue el hecho de que no les gustara la actividad a realizar. Causa en la cual tuvimos 6 bajas en el grupo de selección aleatoria y una en el grupo de selección estructurada.

TABLA No. 3.

MOTIVOS DE SEPARACION O ABANDONO DE TRABAJO EN AMBOS  
GRUPOS.

| CAUSAS:                   | No. de bajas.    |                   |
|---------------------------|------------------|-------------------|
|                           | "A"              | "B"               |
| Falta de conocimientos    | 1                |                   |
| Falta de apoyo del sup.   | 2                |                   |
| No le gusto el trabajo    | 6                | 1                 |
| Mala relación con jefes   | 1                |                   |
| Mala relación con comp.   | 3                | 1                 |
| Ambiente laboral no grato | 1                |                   |
| Otros factores            | 1 <sup>(*)</sup> | 1 <sup>(**)</sup> |
| total                     | 15               | 3                 |

(\*) El trabajador encontró un trabajo mejor pagado.

(\*\*) Falto una entrevista que no se realizo por deserción del trabajador a los 3 días.

En la tabla No. 4 se ha querido mostrar en forma conjunta los resultados obtenidos por cada grupo en los diferentes factores que fuerón medidos, como se observa en todos los aspectos la respuesta del grupo "A" fue más baja con respecto al grupo "B". Esto tiende a corroborar la hipótesis planteada que sugeria que si se utiliza un procedimiento de reclutamiento y selección debidamente estructurado se obtendrán mejores resultados en la eficiencia laboral de los sujetos contratados.

El desarrollo de las fórmulas, así como su interpretación se presentan en los apartados siguientes.

TABLA No. 4  
COMPARATIVO DE PUNTUACIONES POR GRUPO.

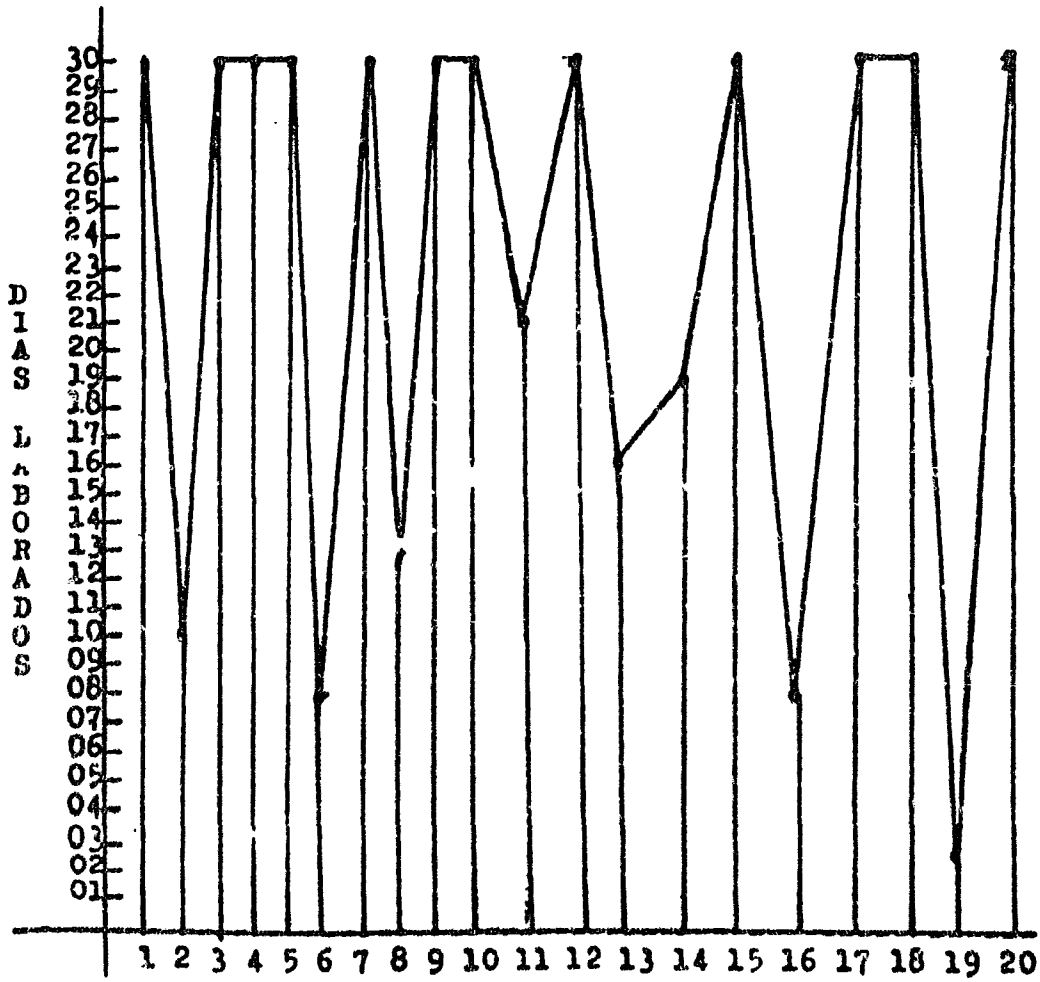
| FACTOR DE PUNTUACION                 | GRUPO "A" | GRUPO "B" |
|--------------------------------------|-----------|-----------|
| PUNTAJE PROMEDIO CALIDAD LABORAL     | 7         | 18        |
| PUNTAJE PROMEDIO CANTIDAD LABORAL    | 9         | 16        |
| PUNTAJE PROMEDIO INTERES             | 8         | 16        |
| PUNTAJE DISCIPLINA Y PRESENTACION    | 7         | 17        |
| PUNTAJE PROMEDIO ASISTENCIA/PRESENT. | 8         | 19        |
| PUNTAJE PROMEDIO EFECTIVIDAD LABORAL | 39        | 86        |
| DIAS LABORADOS PROMEDIO POR GRUPO    | 22.9      | 29        |
| EFECTIVIDAD LABORAL                  | 25 %      | 85 %      |
| INDICE DE ROTACION                   | 4.0       | 0.5       |
| RELACION INTERNA DE CONTRATACION     | 4 A 1     | 1.1 A 1   |

En la gráfica No. 1 presentamos los días laborados por cada grupo, en uno de los vectores tenemos el No. de sujeto y en el otro los días laborados del 1 al 30. esta tabla corresponde al grupo contratado estructurada y en ella podemos observar la falta de consistencia en cuanto a la asistencia de los integrantes de este grupo.



GRAFICA No. 1.

DIAS LABORADOS POR CADA TRABAJADOR DEL GRUPO DE  
SUJETOS CONTRATADOS CON SELECCION.  
ALEATORIA



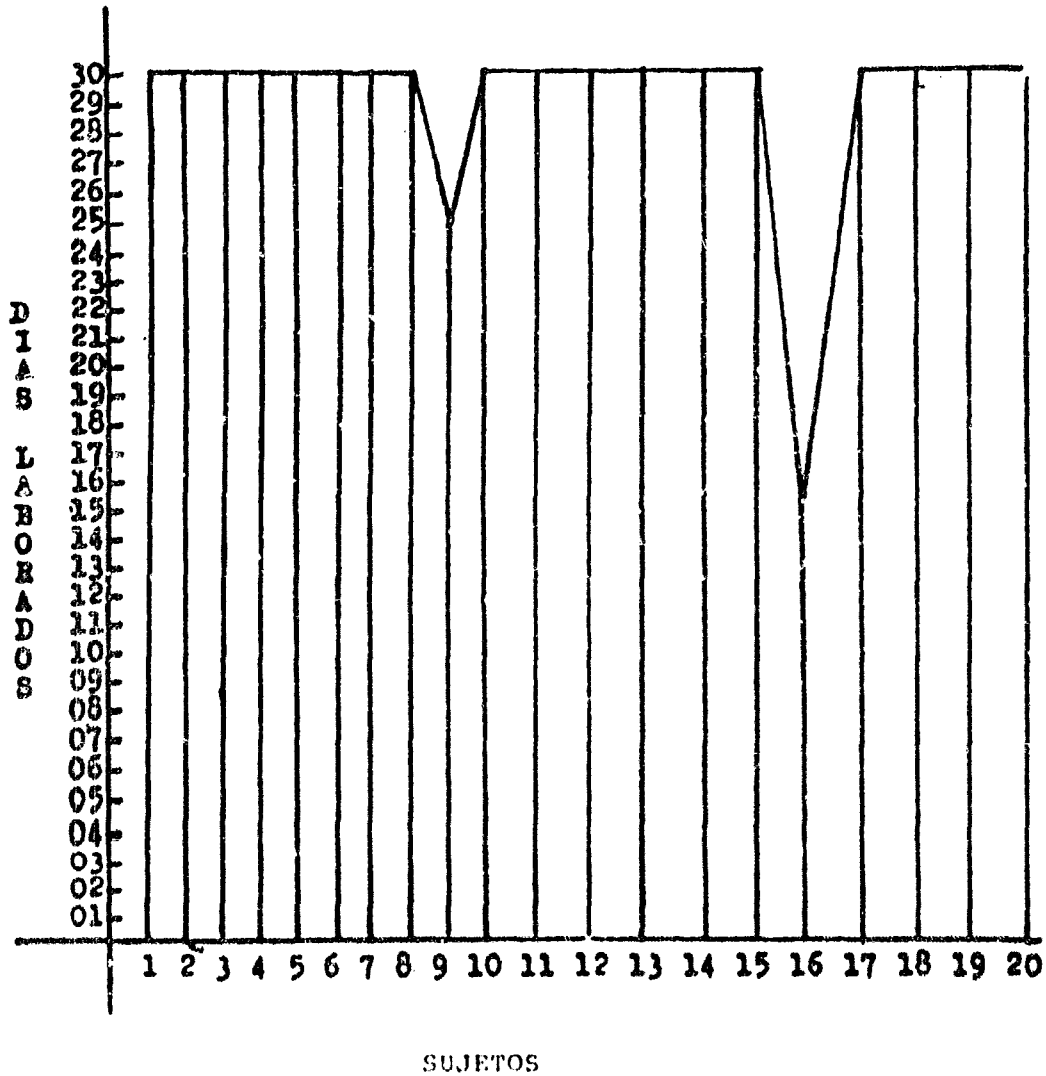
Sujetos

Gráfica No. 2 " Dias laborados por cada trabajador del grupo contratado con selección "estructurada".

En esta gráfica observamos la amplia diferencia existente con los sujetos del grupo anterior, la asistencia, y el cumplimiento total del periodo de prueba en este grupo son notoriamente superiores al grupo contratado aleatoriamente como veremos más adelante este es uno de los resultados que nos permiten aceptar nuestra hipótesis de trabajo la cual indica que al contratar con un proceso de selección de personal obtenemos mejores resultados en cuanto a efectividad laboral por trabajador.

GRAFICA No. 2.

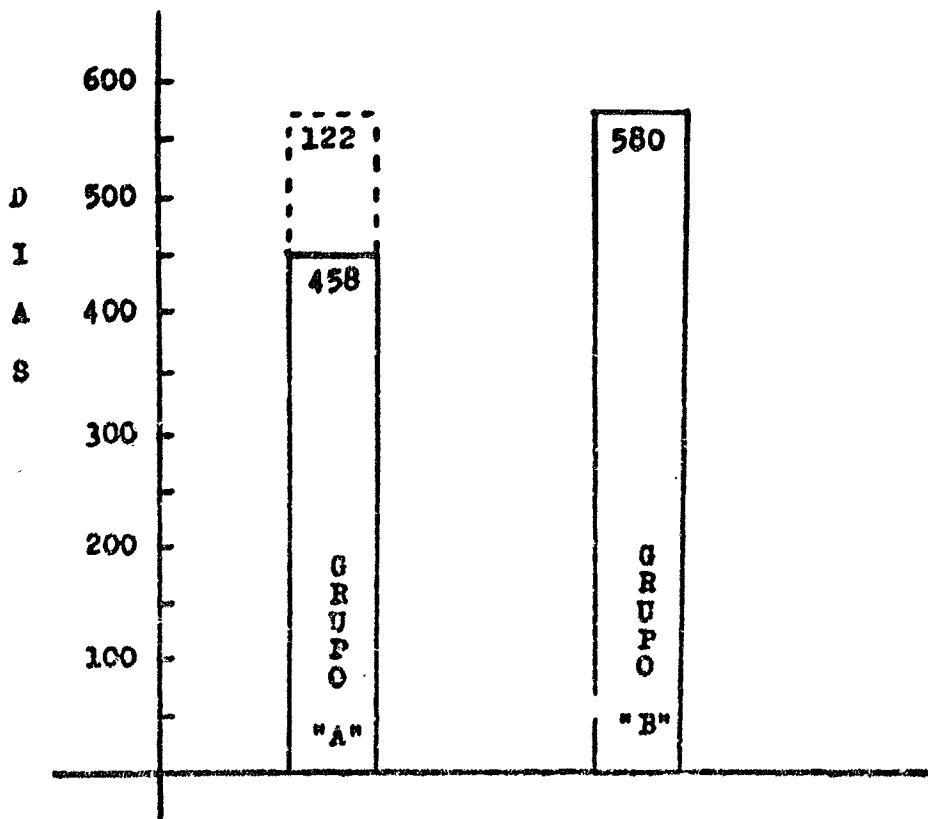
DIAS LABORADOS POR CADA TRABAJADOR DEL GRUPO DE  
SUJETOS CONTRATADOS CON SELECCION  
ESTRUCTURADA



Gráfica No. 3 "Días trabajados por cada grupo". En esta gráfica presentamos una comparación entre el grupo "A" donde se contrató sin selección y el grupo "B" donde se contrató con selección, del lado derecho de la gráfica tenemos los días laborados, mientras que en la base de la gráfica la primer columna representa al grupo "A" con 458 días laborados y junto a esta la columna para el grupo "B" con 580 días laborados, la diferencia existente entre uno y otro es como podemos apreciar en la zona punteada de 122 días a favor del grupo contratado con selección.

GRAFICA No. 3.

GRAFICA COMPARATIVA DE LOS DIAS TRABAJADOS POR  
CADA GRUPO.



6.2 Análisis de resultados.

El análisis de resultados lo presentamos de forma separada, para posteriormente realizar las comparaciones pertinentes y sacar las conclusiones del estudio.

6.2.1. Análisis del grupo "A" (Grupo de contratación con selección aleatoria).

Porcentaje de efectividad laboral. 25 %

(Donde: EL = efectividad laboral; S.A. = sujetos aceptados; N = tamaño de la muestra.)

$$EL = \frac{SA}{N} \times 100 = \frac{5}{20} \times 100 = 25 \%$$

Índice de rotación: 4.0

(Donde S = separación; D = separaciones)

$$S = \frac{D}{N} \times 10 = \frac{8}{20} \times 10 = 4.0$$

Promedio de dias trabajados. 22.9

(Donde PDT = Promedio de dias trabajados;  $\Sigma$ DLT  
= Sumatoria de los dias trabajados por sujeto.)

$$PDT = \frac{\Sigma DLT}{N} = \frac{458}{20} = 22.9$$

Efectividad laboral para el grupo "A" :

Base a : 5

Renuncias : 8

Rechazados : 7

Total contratados: 20

Del total de candidatos, con 5 se tomo la decisión de darles la planta, otros 8 renunciaron voluntariamente y con los otros 7 se tomo la decisión de darlos de baja.

Relación interna de contratación: 4 a 1.

Donde de 20 sujetos establecidos para este grupo se obtuvo un total de 5 candidatos aceptados con puntuación de 80 o más, es decir una relación de 4 a 1.

Causas de rotación:

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Falta de conocimientos:        | 1 |
| Falta de apoyo del supervisor: | 2 |
| No le gustó el trabajo:        | 6 |
| Mala relación con jefes :      | 1 |
| Mala relación con compañeros:  | 3 |
| Ambiente laboral no grato :    | 1 |
| Otros factores :               | 1 |

(1) Falto una entrevista que no se realizó por deserción del trabajador, al tercer día de trabajo.

Puntuación promedio del grupo: 39.

(Donde  $\bar{x}$  = puntuación promedio del grupo;  $\sum PS$   
= puntuación total de sujetos.

$$\bar{x} = \frac{\sum PS}{N} = \frac{780}{20} = 39.$$

Factores de mayor y menor puntuación :

Mayores: Cantidad laboral, interés, asistencia y puntualidad.



Menores: Calidad laboral, disciplina y presentación.

16.2.2. Análisis del grupo "B".

Para el grupo "B", contratados con selección se utilizó el mismo procedimiento, siendo los resultados los siguientes:

Porcentaje de efectividad laboral 85 %

(Donde: EL = efectividad laboral; SA = sujetos aceptados; N = tamaño de la muestra.)

$$EL = \frac{SA}{N} \times 100 = \frac{17}{20} \times 100 = 85.$$

Índice de rotación: 0.5

(Donde: S = separación; D = deserciones.)

$$S = \frac{D}{N} \times 100 = \frac{1}{20} \times 10 = 0.5$$

Promedio de días trabajados. 29.

(Donde: PDT = Promedio de días trabajados;  $\Sigma$ DLT  
= Sumatoria de los días trabajados por sujeto)

$$PDT = \frac{\Sigma DLT}{N} = \frac{580}{20} = 29$$

Efectividad de contratación:

Base 17  
Renuncias después del 1  
período de prueba:  
Rechazados: 2  
Total de contratados: 20

De los 20 sujetos del grupo como podemos apreciar 17 se les dio base, mientras que uno renunció voluntariamente y dos más fueron rechazados por la empresa.

Relación interna de contratación. 1.1. a 1.

Donde de 20 sujetos establecidos para este grupo se obtuvo un total de 17 candidatos aceptados con puntuación de 80 o más, es decir una relación de 1.1. a 1.

Causas de rotación:

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Mala relación con compañeros: | 1 |
| No le gustó el trabajo:       | 1 |
| Otros factores:               | 1 |

Puntuación promedio del grupo: 86.

(Donde:  $\bar{x}$  = puntuación promedio del grupo; ---

PS = Puntuación total de los sujetos.) .

$$\bar{x} = \frac{PS}{N} = \frac{1720}{20} = 86.$$

Factores de mayor y menor puntuación:

Mayores : calidad Laboral, disciplina y presentación,  
y asistencia y puntualidad.

Menores: Cantidad laboral e interés.

### 6.3. Interpretación de resultados.

Como se podrá observar los datos recabados tienen a validar la hipótesis de que es mejor contratar -- a el personal con un sistema de selección estructurado que contratarlo con selección aleatoria, utilizando este procedimiento obtendrá una mejoría ampliamente significativa respecto a la calidad y eficacia de la selección que hemos llamado aleatoria, al menos en lo que respecta a personal de nuevo ingreso en niveles operativos, analizando punto por punto diremos que en lo que respecta a la comparación entre  $O_1$  del grupo "A" y  $O_1$  del grupo "B" no se encontró ninguna diferencia pues en ambos grupos se les realizó la investigación y el chequeo de referencias, encontrándose que en los 40 casos no hubo ningún problema, ni limitante de contratación,-

Sin embargo al comparar  $O_1$  y  $O_2$  dentro del grupo "A" encontramos que a pesar de haber obtenido buenas referencias de los trabajadores, en la mayoría de los casos la efectividad laboral no fue aceptable, esto es -- justificado si consideramos que en muchas ocasiones las empresas para evitarse problemas con ex-trabajadores --

dan buenas referencias aunque su trabajo haya sido poco recomendable.

En lo que se refiere a la comparación entre  $O_1$  y  $O_2$  del grupo "B" podemos observar que el resultado fué más aceptable puesto que la efectividad laboral demostrada a través de la investigación de referencias fué refrendada en  $O_2$  después de aplicar la variable X.

Analizando otro punto diremos que: En cuanto al porcentaje de efectividad laboral la diferencia es 60% a favor del grupo "B" pues mientras que en este obtuvimos 85 % de efectividad en el grupo "A" solo obtuvimos el 25% en el mismo aspecto.

Respecto a la rotación interna dentro del grupo, se obtuvo también una diferencia bastante amplia, (3.5) lo cual indica que si seleccionamos con cuidado al personal podremos esperar bajos índices de rotación, aunque esta rotación esta medida en base a cada uno de los grupos es de esperar que el resultado pueda ser generalizado a la empresa en terminos generales.

Lo cual reafirma nuestra hipótesis respecto a la conveniencia de contratar por selección estructurada.

Los días promedio también nos indican que cuando el personal es contratado después de haber pasado una selección previa tienen una asistencia mayor, que cuando son contratados sin cubrir estas etapas del proceso, y aunque la diferencia es aparentemente pequeña el costo económico y de producción se ve reducido de manera importante.

Quizá el punto que más claramente nos demuestra la diferencia entre la efectividad de los dos procedimientos empleados es la efectividad de la contratación, mientras que en el grupo "A" la contratación se notó muy baja y la deserción alta, en el grupo "B" la contratación es alta y la deserción y los rechazados son bajos, este punto junto con el de relación interna de contratación corroboran de manera determinante la hipótesis antes enunciada, descartando por consecuencia la otra hipótesis. La puntuación promedio es también muy clara, puesto que mientras en el grupo "A" es de 39 en el grupo "B" es de 85, considerando que la mínima aprobatoria es de 80 podemos ver lo distante que está la contratación sin selección de la contratación con selección

Es importante también considerar la variación que hubo en las puntuaciones por factor, las diferencias mayores se presentaron en o relativo a calidad laboral, disciplina y presentación y asistencia y puntualidad, esto sugiere que el proceso de selección brindo una mayor confiabilidad en estos aspectos, mientras que en lo referente a la cantidad de trabajo y el interés las puntuaciones de los grupos fueron más cercanas, quizá podremos pensar que dentro del proceso de selección no se presto la importancia debida a estos factores, o quizá el sistema de selección utilizado requiera ser afinado en esos aspectos, de cualquier forma es un resultado útil por la información que nos brinda.

#### 6.4. Conclusiones.

Las conclusiones del estudio son bastante claras, tal como se establece en el marco teorico la aplicación de un proceso de selección de personal a nivel industrial brinda mejores resultados con los sujetos, y una mayor confiabilidad en el tipo de personal que ingresaremos en nuestra organización Braun (1985); así como Pigors (1965) coinciden con los resultados aquí obtenidos, por otra parte vemos que

la aplicación de todas las etapas del proceso de selección es importante y brinda resultados a unos de ser tomados en cuenta como afirman Grados (1989), Tiffin (1973) y Villicaña (1981).

6.5. Alcances, sugerencias y limitaciones de la investigación.

Es importante hacer algunas observaciones que consideramos pertinentes, al principio de este trabajo se mencionó que las características del seleccionador podrían influir de alguna manera en la efectividad del método empleado, será importante en investigaciones futuras que se trate de medir el efecto de diferentes seleccionadores sobre la efectividad de un mismo sistema de selección.

Es claro para todos que esta investigación no es ni terminante, ni abarca el total de aspectos a estudiar, por lo que se sugiere se realicen investigaciones como la presente pero a diferentes niveles de puesto, posiblemente el hecho de contratar ejecutivos o auxiliares de departamento varíe el resultado obtenido con un nivel básicamente operativo. Además de



las ya expuestas las observaciones que el lector pueda inferir en base a los resultados, nos permitirán ir adquiriendo mejores resultados en la práctica y aplicación de este tipo de procesos.

No se quiere dejar de indicar algunos aspectos que se presentaron dentro de la investigación y que posiblemente influyeron de alguna manera en los resultados, por una parte debe indicarse que cuando se aplicó esta investigación la empresa pasaba por una fase de reorganización, esto contribuyó por una parte a que tuvieramos en un momento dado las 40 vacantes requeridas para el estudio, pero quizá también influyó en el "clima" del departamento y de los mismos empleados, los cuales se sintieron un poco desconcertados ante la salida masiva de personal y la posterior contratación de nuevos elementos se sabe por indicaciones de otros autores que un clima de este tipo crea inseguridad y tiende a elevar la rotación de personal, asimismo afecta el nivel de rendimiento de los trabajadores.

La falta de conocimientos de los trabajadores que ingresarón a la empresa sin selección contribuyó a alimentar este desconcierto, llegando a preocupar a la gerencia general de la empresa por la alta rotación

que se presentó y a la cual no están acostumbrados.

Esto generó un clima de presión hacia el departamento de selección de personal que de algún modo pudo influir en los resultados. La rotación que se presentó en el grupo de contratación sin selección se debió quizá a que mientras que a ellos se les paso de inmediato a su trabajo, al otro grupo se le dio el curso de inducción que contribuyó a crear un clima de unión y un sentimiento de seguridad ante la situación de ingresar a una nueva empresa, este sentimiento influyó posiblemente para que la rotación fuera menos, y se considera también que aunque la rotación en el grupo "B" fue muy baja, este se midió solo durante el primer mes de labores, siendo quizá conveniente que futuros trabajos den un seguimiento más amplio en este aspecto.

Por último diremos que el hecho de contar con escalas de evaluación limitadas (de 0 ó 20) no permitió sacar datos más precisos por lo cual se considerará que en el siguiente estudio se utilicen escalas con mayor rango de acción, de uno a veinte por ejemplo, de tal manera que las mediciones puedan ser mejoradas,

y exista un mayor catalogo de opciones para las personas que evaluan al trabajador en sus diferentes aspectos, del mismo modo, debemos diferenciar adecuadamente cada aspecto, puesto que la disciplina y la presentación no siempre se presentan juntas, al igual que la asistencia y la puntualidad.

Hemos de decir sin embargo que para los autores ha sido un trabajo fructifero y que tanto los aciertos como los errores cometidos han sido de gran valor, y se ha demostrado lo interesante y útil que resulta este tipo de trabajo experimental.

REFERENCIAS

BLANCO COHEN

COMO SELECCIONAR PERSONAL

EDITORIAL LIMUSA 1981. MEXICO.

BLUM L.M.

PSICOLOGIA INDUSTRIAL

EDITORIAL TRILLAS 1977 MEXICO.

BRAUN L. MILTON

PSICOLOGIA INDUSTRIAL

EDITORIAL INDEX 1985 MEXICO

CHRUDEN Y SHERMAN

ADMINISTRACION DE PERSONAL

EDITORIAL CECSA 1980 MEXICO.

CAMPBELL Y STANLEY

DISEÑOS EXPERIMENTALES Y CUASIEXPERIMENTALES EN LA INVESTI-  
CION

AMORRORTU 1982 BUENOS AIRES

CHAVARRIA MANUELA Y ELIZABETH CRUZ.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN LOS BANCOS DEL D.F.

TESIS PROFESIONAL UNAM 1987 MEXICO

FERNANDEZ HERNANDEZ MAXIMO

PSICOLOGIA DEL TRABAJO.

EDITORIAL INDEX 1978 ESPANA

FRIEDMAN

PROBLEMAS HUMANOS DEL TRABAJO INDUSTRIAL.

EDITORIAL SUDAMERICANA. 1984. BUENOS AIRES.

GELDARD A. FRANK.

FUNDAMENTOS DE PSICOLOGIA.

EDITORIAL TRILLAS. 1978. MEXICO.

GRADOS ESPINOZA JAIME.

PRACTICAS DE RECLUTAMIENTO DE EMPLEADOS.

FOLLETO FACULTAD DE PSICOLOGIA. U.N.A.M. 1980. MEXICO.

GRADOS ESPINOZA JAIME.

RECLUTAMIENTO SELECCION CONTRATACION E INDUCCION.

EDITORIAL U.N.A.M. 1981. MEXICO.

GRADOS ESPINOZA JAIME.

INDUCCION, RECLUTAMIENTO, SELECCION.

EDITORIAL MANUAL MODERNO. 1988. MEXICO.

HAWK H. ROGER.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

EDITORIAL TECNICA, S.A. 1982. MEXICO.

OLEO ISMAEL.

LA FORMACION Y SELECCION DE PERSONAL.

EDITORIAL DEUSTO. 1969. BUENOS AIRES

PIGORS I.N.

LA ADMINSTRACION DE PERSONAL.

EDITORIAL CIA. CONTINENTAL S.A. 1985. MEXICO.

REYES PONCE AGUSTIN.

ADMINISTRACION DE PERSONAL.

EDITORIAL LIMUSA. 1977. MEXICO.

RODRIGUEZ ESTRADA MAURO.

PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION.

EDITORIAL TRILLAS. 1985. MEXICO.

SIEGEL LAURENCE.

PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES.

EDITORIAL C.E.C.S.A. 1984 MEXICO.

TIFFIN J.

PSICOLOGIA INDUSTRIAL.

EDITORIAL DIANA 1973. MEXICO.

VILICANA RODRIGUEZ LEONOR.

MANUAL Y ADAPTACION DE UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y

SELECCION.

TESIS PROFESIONAL DE LICENCIATURA U.I.A. 1981. MEXICO.

YELA M.

PSICOLOGIA DEL TRABAJO.

EDITORIAL MORAYA 1981. MADRID.

MANUAL DE CAPTACION DE RECURSOS HUMANOS.

GERENCIA CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS DE GRUPO VISA.

PUBLICACION INTERNA DE GRUPO VISA. (1987)

DEPTO DEL D.F. SIN AUTOR.

BOLETIN DE INFORMACION DE LA CEDEPECA

EDITADO POR EL D.D.F. 1986



A N E X O S .

1. SOLICITUD DE EMPLEO.
2. REGISTRO DE PERSONAL.
3. EVALUACION ENTREVISTA RECURSOS HUMANOS.
4. EVALUACION ENTREVISTA JEFE INMEDIATO.
5. REPORTE DE EVALUACION PSICOLOGICA.
6. PASE PARA EXAMEN MEDICO DE ADMISION.
7. INFORME DE TRABAJO.
8. INFORME DE FAMILIARES.
9. INFORME DE RECOMENDANTES.
10. INFORME SOCIOECONOMICO.
11. ENTREVISTA DE AJUSTE.
12. EVALUACION DE PERIODO DE PRUEBA.
13. CUESTIONARIO DE REFERENCIAS.
14. EXAMEN DE ARITMETICA.
15. FORMATO "DOCUMENTOS NECESARIOS PARA SU CONTRATACION".
16. FORMATO "REQUISITOS MINIMOS DE CONTRATACION".
17. CURSO DE INDUCCION.
18. REQUISICION DE PERSONAL.

## SOLICITUD DE EMPLEO

|                      |                        |
|----------------------|------------------------|
| NOMBRE DEL APLICANTE | FECHA DE LA ENTREVISTA |
|----------------------|------------------------|

### DATOS PERSONALES

|  |  |         |             |              |
|--|--|---------|-------------|--------------|
| NOMBRE   |  | EDAD    | ESTATURA    | PESO         |
| DOMICILIO  |  | COLONIA | COD. POSTAL | TELEFONO     |
| POBLACION  |  | ESTADO  |             | NACIONALIDAD |
| <b>ESTADO CIVIL</b><br><input type="checkbox"/> SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO CIVIL <input type="checkbox"/> VIUDO <input type="checkbox"/> SEPARADO<br><input type="checkbox"/> CASADO IGLESIA <input type="checkbox"/> UNION LIBRE <input type="checkbox"/> DIVORCIADO |  |         |             |              |
| <b>SABE MANEJAR?</b> <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <b>TIENE LICENCIA DE MANEJAR?</b> <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO<br><input type="checkbox"/> AUTOMOVILISTA <input type="checkbox"/> CONDUCTOR                                |  |         |             |              |
| PUESTO SOLICITADO O AREA PARA LA QUE SE CONSIDERA APTO   |  |         |             |              |

### ESTUDIOS

|   |                                     |  |                                    |                                  |                                      |                                   |
|---|-------------------------------------|--|------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS (MARQUE EL CUADRO CORRESPONDIENTE) |                                     |  |                                    |                                  |                                      |                                   |
| <input type="checkbox"/> PRIMARIA                           | <input type="checkbox"/> SECUNDARIA | <input type="checkbox"/> PRE-UNIVERSITARIA | <input type="checkbox"/> COMERCIAL | <input type="checkbox"/> TECNICA | <input type="checkbox"/> PROFESIONAL | <input type="checkbox"/> MAESTRIA |
| TITULO O CERTIFICADO DE                                     |                                     | ANOS CURSADOS                              | NOMBRE DEL PLANTEL                 |                                  | LUGAR                                |                                   |

### EXPERIENCIA DE TRABAJO

| HA TRABAJADO ANTERIORMENTE EN ESTA EMPRESA? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO |                    |            |           |        |           |
|---|--------------------|------------|-----------|--------|-----------|
| EMPRESA   | PUESTO DESEMPEÑADO | FECHA INIC | FECHA TER | SUELDO | SINDICATO |
|   |                    |            |           |        |           |
|   |                    |            |           |        |           |
|   |                    |            |           |        |           |

### OBSERVACIONES

2

| REGISTRO DE PERSONAL |                           |                         |
|----------------------|---------------------------|-------------------------|
| NUM CANDIDATO        | LUGAR Y FECHA DE REGISTRO | FUENTE DE RECLUTAMIENTO |

| DATOS PERSONALES  |                     |   |                                      |                                    |                      |          |     |
|---|---------------------|---|--------------------------------------|------------------------------------|----------------------|----------|-----|
| FOTOGRAFIA  | NOMBRE COMPLETO     |   |                                      |                                    | SEXO                 | ESTATURA | PES |
|   | DOMICILIO           |   | CULONIA Y CODIGO POSTAL              |                                    | POBLACION            | ESTADO   |     |
|   | TELEFONO            | No REG FED CAUS                         | No S SOCIAL                          |                                    | No CART MILITAR      |          |     |
|   | VIVE EN CASA PROPIA | SI <input type="checkbox"/>             | RENTA CASA Y PAGA                    | AL MES \$                          | ESTA PAGANDO SU CASA | OTROS    |     |
|   |                     | NO <input type="checkbox"/>             |                                      |                                    |                      |          |     |
| LUGAR DE NACIMIENTO   |                     |   | FECHA NACIMIENTO                     | NACIONALIDAD                       |                      |          |     |
| ESTADO CIVIL  |                     | CASADO CIVIL <input type="checkbox"/>   | VIUDO <input type="checkbox"/>       | SEPARADO <input type="checkbox"/>  | NO DEPENDIENTES      |          |     |
| SOLTERO <input type="checkbox"/>                            |                     | CASADO IGLESIA <input type="checkbox"/> | UNION LIBRE <input type="checkbox"/> | VIUICIADO <input type="checkbox"/> | FAMILIA              |          |     |
| PUESTOS PARA LOS QUE SE CONSIDERA APPLICAR AREAS DE INTERES |                     |   |                                      |                                    |                      |          |     |

| ESTUDIOS |                           |         |                          |       |      |
|----------|---------------------------|---------|--------------------------|-------|------|
| ANOS     | ESPECIALIDAD O PROFESION  | FECHAS  | NOMBRE DE LA INSTITUCION | LUGAR | CERT |
|          | PRIMARIA                  | DE<br>A |                          |       |      |
|          | SECUNDARIA                | DE<br>A |                          |       |      |
|          | COMERCIAL                 | DE<br>A |                          |       |      |
|          | PREPARATORIA              | DE<br>A |                          |       |      |
|          | TECNICO O SUB PROFESIONAL | DE<br>A |                          |       |      |
|          | PROFESIONAL               | DE<br>A |                          |       |      |
|          | POST GRADUADO             | DE<br>A |                          |       |      |
|          | OTROS                     | DE<br>A |                          |       |      |

| CURSOS                          |        |       |       |                |
|---------------------------------|--------|-------|-------|----------------|
| PRINCIPALES CURSOS O SEMINARIOS | No HRS | FECHA | LUGAR | ORGANIZADO POR |
|                                 |        |       |       |                |
|                                 |        |       |       |                |
|                                 |        |       |       |                |
|                                 |        |       |       |                |

| IDIOMAS |                |     |                 |         |             |   |
|---------|----------------|-----|-----------------|---------|-------------|---|
| IDIOMA  | A POCO REGULAR |     | A BUEEN REGULAR |         | ESTUDIA ACT | FORMA EN QUE ADQUIRIÓ LOS CONOCIMIENTOS |
|         | HABLA          | LEE | ESCRIBE         | COMPREN |             |   |
|         |                |     |                 |         |             |   |
|         |                |     |                 |         |             |   |
|         |                |     |                 |         |             |   |

**MAQUINARIA Y HERRAMIENTA**

MAQUINAS EQUIPOS Y HERRAMIENTAS QUE HA OPERADO:

---



---

**ACTIVIDADES SOCIALES**

| SOCIEDADES O ASOCIACIONES CIVICAS, DEPORTIVAS, PROFESIONALES, CULTURALES, POLITICAS, ETC. A QUE PERTENECE O HA PERTENECIDO | PUESTO EN LA MESA DIRECTIVA | LUGAR | FECHAS |   |
|--|-----------------------------|-------|--------|---|
|  |                             |       | DE     | A |
|  |                             |       |        |   |
|  |                             |       |        |   |
|  |                             |       |        |   |
|  |                             |       |        |   |

**ORGANIZACIONES SINDICALES**

A QUE SINDICATOS PERTENECE O HA PERTENECIDO Y QUE PUESTOS HA OCUPADO:

| SINDICATO | PUESTO |
|-----------|--------|
|           |        |
|           |        |

**PASATIEMPOS Y DIVERSIONES**

TEATRO, CINE, FOTOGRAFIA, PINTURA, LECTURA DE LIBROS, ETC.

---



---

**DISPONIBILIDAD**

¿ESTA DISPUESTO A AJAR?  SI  NO

¿CANTO TIEMPO DE RESERVA?  15  30  45  60

¿CANTO TIEMPO DE RESERVA?  15  30  45  60

¿ESTA EMPLEADO ACTUALMENTE POR QUE DESEA CAMBIAR?

---



---

**OTROS**

¿A SIDO AFIANZADO?  SI  NO

¿CON QUE COMPANIA?  A  B  C

¿TIENE AUTOMOVIL?  SI  NO

¿TIENE LICENCIA DE MANEJO?  SI  NO  AUTOMOV.  CAMION  OTRO

| TRABAJOS ANTERIORES  |       |     |     |                 |
|--|-------|-----|-----|-----------------|
| (ANOTAR EN ORDEN CRONOLOGICO EMPEZAR CON EL MAS RECIENTE)                            |       |     |     |                 |
| NOMBRE DE LA EMPRESA   | DESDE |     |     | BALARIO INICIAL |
|  | MES   | DIA | AÑO |                 |
| DIRECCION  | TEL   |     |     |                 |
| NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO  | HASTA |     |     | BALARIO FINAL   |
|  | MES   | DIA | AÑO |                 |
| PUESTO DESEMPEÑADO   |       |     |     |                 |
| MOTIVO DE SEPARACION   |       |     |     |                 |
| DESCRIBA LAS ACTIVIDADES QUE REALIZABA MENCIONE LA MAQUINARIA O EQUIPO QUE HA USADO! |       |     |     |                 |
|  |       |     |     |                 |
|  |       |     |     |                 |

|  |       |     |     |                 |
|--|-------|-----|-----|-----------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA   | DESDE |     |     | BALARIO INICIAL |
|  | MES   | DIA | AÑO |                 |
| DIRECCION  | TEL   |     |     |                 |
| NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO  | HASTA |     |     | BALARIO FINAL   |
|  | MES   | DIA | AÑO |                 |
| PUESTO DESEMPEÑADO   |       |     |     |                 |
| MOTIVO DE SEPARACION   |       |     |     |                 |
| DESCRIBA LAS ACTIVIDADES QUE REALIZABA MENCIONE LA MAQUINARIA O EQUIPO QUE HA USADO! |       |     |     |                 |
|  |       |     |     |                 |
|  |       |     |     |                 |

|  |       |     |     |                 |
|--|-------|-----|-----|-----------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA   | DESDE |     |     | BALARIO INICIAL |
|  | MES   | DIA | AÑO |                 |
| DIRECCION  | TEL   |     |     |                 |
| NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO  | HASTA |     |     | BALARIO FINAL   |
|  | MES   | DIA | AÑO |                 |
| PUESTO DESEMPEÑADO   |       |     |     |                 |
| MOTIVO DE SEPARACION   |       |     |     |                 |
| DESCRIBA LAS ACTIVIDADES QUE REALIZABA MENCIONE LA MAQUINARIA O EQUIPO QUE HA USADO! |       |     |     |                 |
|  |       |     |     |                 |
|  |       |     |     |                 |

|   |       |     |     |                 |
|---|-------|-----|-----|-----------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA  | DESDE |     |     | SALARIO INICIAL |
|   | MES   | DIA | AÑO |                 |
| DIRECCION   | TEL   |     |     |                 |
| NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO   | HASTA |     |     | SALARIO FINAL   |
|   | MES   | DIA | AÑO |                 |
| PUESTO DESEMPEÑADO  |       |     |     |                 |
| MOTIVO DE SEPARACION  |       |     |     |                 |
| DESCRIBA LAS ACTIVIDADES QUE REALIZABA (MENCIONE LA MAQUINARIA O EQUIPO QUE HA USADO) |       |     |     |                 |
|   |       |     |     |                 |
|   |       |     |     |                 |

|   |       |     |     |                 |
|---|-------|-----|-----|-----------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA  | DESDE |     |     | SALARIO INICIAL |
|   | MES   | DIA | AÑO |                 |
| DIRECCION   | TEL   |     |     |                 |
| NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO   | HASTA |     |     | SALARIO FINAL   |
|   | MES   | DIA | AÑO |                 |
| PUESTO DESEMPEÑADO  |       |     |     |                 |
| MOTIVO DE SEPARACION  |       |     |     |                 |
| DESCRIBA LAS ACTIVIDADES QUE REALIZABA (MENCIONE LA MAQUINARIA O EQUIPO QUE HA USADO) |       |     |     |                 |
|   |       |     |     |                 |
|   |       |     |     |                 |

|   |       |     |     |                 |
|---|-------|-----|-----|-----------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA  | DESDE |     |     | SALARIO INICIAL |
|   | MES   | DIA | AÑO |                 |
| DIRECCION   | TEL   |     |     |                 |
| NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO   | HASTA |     |     | SALARIO FINAL   |
|   | MES   | DIA | AÑO |                 |
| PUESTO DESEMPEÑADO  |       |     |     |                 |
| MOTIVO DE SEPARACION  |       |     |     |                 |
| DESCRIBA LAS ACTIVIDADES QUE REALIZABA (MENCIONE LA MAQUINARIA O EQUIPO QUE HA USADO) |       |     |     |                 |
|   |       |     |     |                 |
|   |       |     |     |                 |



**DATOS FISICOS**

USA LENTES SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ USA PUPILENTES SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ HA USADO LENTES SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

MENCIONE CUALQUIER ENFERMEDAD SERIA QUE UD HA PADECIDO \_\_\_\_\_

MENCIONE CUALQUIER OPERACIONES SI A QUE UD HA SIDO SOMETIDO \_\_\_\_\_

MENCIONE SI HA SUFRIDO ALGUN ACCIDENTE SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ DE QUE TIPO Y FECHA APROXIMADA \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Y SI HA SIDO HOSPITALIZADO SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ POR CUANTO TIEMPO \_\_\_\_\_

TIENE UD ALGUNA LIMITACION FISICA DE QUE TIPO EXPLIQUE \_\_\_\_\_

TIEMPO PERDIDO DURANTE LOS ULTIMOS DOS AÑOS POR ENFERMEDAD \_\_\_\_\_

HAGO CONSTAR QUE LO DECLARADO POR MI EN ESTE REGISTRO ES VERDICO

\_\_\_\_\_ FIRMA DE \_\_\_\_\_

**VISTO BUENO GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE GRUPO DE NEGOCIOS**

COMENTARIOS

\_\_\_\_\_ FIRMA

**VISTO BUENO GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE UNIDAD OPERATIVA**

COMENTARIOS

\_\_\_\_\_ FIRMA

**BASES DE CONTRATACION**

- 1 - PUESTO
- 2 - SUELDO:
- 3 - TIPO DE CONTRATO
- 4 - FECHA DE INGRESO:

OBSERVACIONES

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ FIRMA

\_\_\_\_\_ FECHA





**EVALUACION DE ENTREVISTA RECURSOS HUMANOS**

PAVSA DE LAZARUS  
CARRI LITAZA DE BOLSON

NOMBRE DEL CANDIDATO: \_\_\_\_\_ FECHA ENTREV: \_\_\_\_\_

|   |                                      |   |   |  |  |
|---|--------------------------------------|---|---|--|--|
| <b>PRESENTACION PERSONAL</b>                    | DESABADO Y DESAGRADABLE              | DESCUIDADO EN EL VESTIR Y SU APARIENCIA GENERAL | LIMPIEZA Y CUIDADO EN EL VESTIR           | MUY CUIDADOSO EN SU PRESENTACION                 | IMPECABLE EN VESTIDO Y ABBO                        |
| <b>APARIENCIA FISICA</b>                        | DEFECTO FISICO NOTABLE               | FISICO POCO AGRADABLE                           | COMUN AL MEDIO DE LA EMPRESA              | FISICO AGRADABLE                                 | ASPECTO FISICO MUY AGRADABLE                       |
| <b>ACTITUD</b>                                  | GRUESO EN SU ACTITUD                 | DESATENTO                                       | MODALES SOCIALMENTE ACEPTABLES            | ATENTO CUIDA DE SUS MODALES                      | REFRANADO Y CORTEZ EN SU ACTITUD                   |
| <b>COMUNICACION</b>                             | NO SE DA A ENTENDER                  | SE EXPRESA CON DIFICULTAD                       | COMUN SIN GRAN FLUIDEZ                    | SE EXPRESA CON FACILIDAD                         | CORVICINENTE FLUIDO Y RICO                         |
| <b>INTELIGENCIA APARENTE</b>                    | POBRE                                | ABAJO DE LO NORMAL                              | NORMAL                                    | ARRIBA DE LO NORMAL                              | BRILLANTE  |
| <b>COMPORTAMIENTO/SOCIABILIDAD</b>              | PASIVO                               | INTROVERTIDO                                    | CENTRADO ESTABLE                          | EXTROVERTIDO                                     | DINAMICO, ACTIVO                                   |
| <b>VALORIZACION</b>                             | INDECISO O INSEGURO                  | POCO FIRME                                      | ADECUADA                                  | MUESTRA FIRMEZA Y DECISION                       | MUY SEGURO DE SI MISMO                             |
| <b>OPINION DE TRABAJO /INTERES EN SU CAMBIO</b> | SE EXPRESA MAL DE TODOS SUS TRABAJOS | MUESTRA INSATISFACCION                          | NORMAL                                    | MUESTRA SATISFACCION                             | SE EXPRESA EXCLUSIVAMENTE DE TODOS SUS TRABAJOS    |
| <b>OBJETIVOS/INTERES</b>                        | NO TIENE INTERES                     | TIENE INTERES POR ALGUNA ACTIVIDAD              | DESEA UN PUESTO ADECUADO A SU EXPERIENCIA | HACE HINCAPÉ POR COLOCARSE DENTRO DE SUS CONOCIM | BUENA DESARROLLO PROF. DENTRO DEL AREA EN QUE ESTA |

Rev 1.0

OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR

|                   |                           |             |                      |       |
|-------------------|---------------------------|-------------|----------------------|-------|
| <b>EVALUACION</b> |                           |             | <b>ENTREVISTADOR</b> |       |
| APROVECHABLE      | APROVECHABLE CON RESERVAS | NO APROVECH | NOMBRE               | FIRMA |
|                   |                           |             |                      |       |

FECHA \_\_\_\_\_

SR \_\_\_\_\_

POR ESTE CONDUCTO ME PERMITO INTRODUCIR A SUS FINAS ATENCIONES AL SR \_\_\_\_\_ CON EL FIN DE QUE EVALUE SUS CARACTERISTICAS COMO CANDIDATO AL PUESTO DE \_\_\_\_\_ ANEXO EN SOBRE CERRADO LA DOCUMENTACION DEL MISMO SUPLICANDOLE ATENTAMENTE UNA VEZ REALIZADA LA EVALUACION LA HAYA DE NUESTRO CONOCIMIENTO DENTRO DE UN TERMINO DE TRES DIAS AGRADECIENDO SU ATENCION, QUEDO A SUS ORDENES PARA CUALQUIER ACLARACION ATENTAMENTE

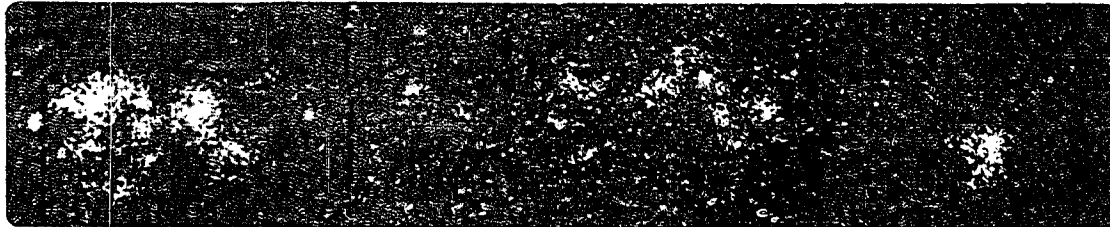
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

| EVALUACION DE ENTREVISTA JEFE SOLICITANTE |           |                     |                      |                      | INSTRUCCIONES  |
|---|-----------|---------------------|----------------------|----------------------|--|
|   | NO CUMPLE | CUMPLE CON RESERVAS | CUMPLE ADECUADAMENTE | CUMPLE SOBROADAMENTE |  |
| ESCOLARIDAD                               |           |                     |                      |                      | 1 DESPUES DE ENTREVISTAR AL CANDIDATO MARQUE CON UNA CRUZ EL CUADRO QUE CORRESPONDA A SU OPINION EN CADA UNO DE LOS RENGLONES<br><br>2 ANOTE SUS OBSERVACIONES EN EL REVERSO<br><br>3 ANOTE SU EVALUACION DEL CANDIDATO MARCANDO CON UNA CRUZ EL CUADRO QUE CORRESPONDA.<br><br>4 EN CASO DE NO RECHAZAR AL CANDIDATO ASIGNE LA PRIORIDAD QUE DESSE DARLE<br><br>5. ANOTE SU NOMBRE Y FIRMA.<br><br>6 REGRESE LA DOCUMENTACION DE EL CANDIDATO, ANEXANDO ESTA EVALUACION AL AREA DE REG. PERS. |
| CONOCIMIENTOS BASICOS                     |           |                     |                      |                      |  |
| CONOCIMIENTOS PARTICULARES                |           |                     |                      |                      |  |
| EXPERIENCIA DE TRABAJO REQUERIDA          |           |                     |                      |                      |  |
| HABILIDADES QUE EL PUESTO REQUIERE        |           |                     |                      |                      |  |
| CARACTERISTICAS PERSONALES                |           |                     |                      |                      |  |
| ACTITUDES                                 |           |                     |                      |                      |  |
| INTERESES/OBJETIVOS                       |           |                     |                      |                      |  |

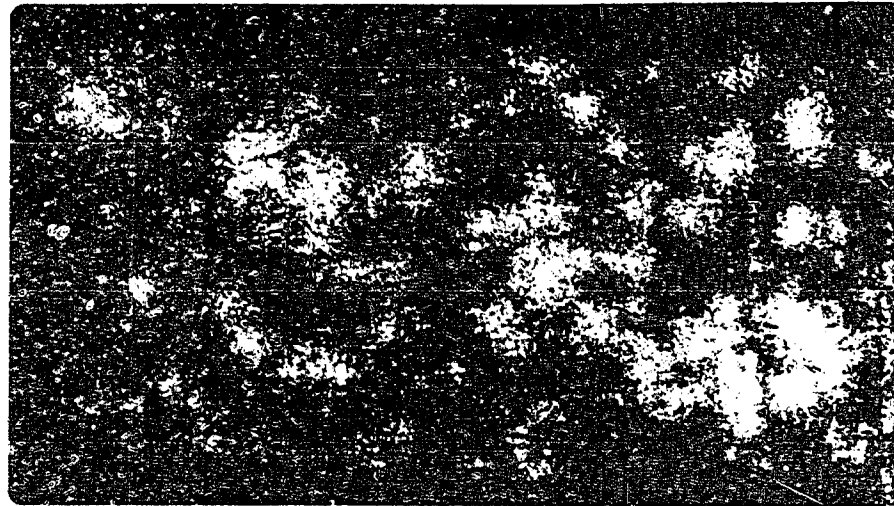
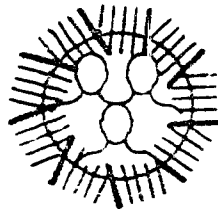
AN V 3

OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR

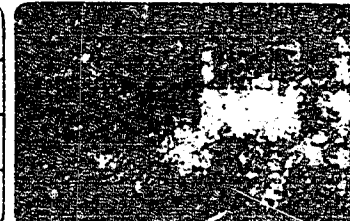
| EVALUACION   |                           |                 | PRIORIDAD | ENTREVISTADOR |
|--------------|---------------------------|-----------------|-----------|---------------|
| APROVECHABLE | APROVECHABLE CON RESERVAS | NO APROVECHABLE |           | NOMBRE        |
|              |                           |                 |           | FIRMA         |



# INFORME DE EVALUACION PSICOLOGICA



|           |  |                      |  |
|-----------|--|----------------------|--|
|           |  | NOMBRE DEL SUJETO    |  |
|           |  | NOMBRE DEL EVALUADOR |  |
| CATEGORIA |  | FECHA DE ELABORACION |  |
| CATEGORIA |  | LUGAR                |  |



51

**AREA INTELLECTUAL Y DE HABILIDADES**

| FACTORES                       | RESULTADOS |     |    |       |   | FACTORES   | RESULTADOS |     |    |       |   |
|--------------------------------|------------|-----|----|-------|---|--|------------|-----|----|-------|---|
|                                | I          | ITM | TM | ST.M. | S |  | I          | ITM | TM | ST.M. | S |
| 1. INTELIGENCIA INTELLECTUAL   |            |     |    |       |   | 7. ESTABILIDAD EMOCIONAL   |            |     |    |       |   |
| 2. HABILIDAD PARA RELACIONARSE |            |     |    |       |   | 8. CONFIANZA E INICIATIVA  |            |     |    |       |   |
| 3. RELACION CON SUBORDINADOS   |            |     |    |       |   | 9. ADAPTABILIDAD   |            |     |    |       |   |
| 4. RELACION CON AUTORIDAD      |            |     |    |       |   | 10. OBJETIVIDAD  |            |     |    |       |   |
| 5. CAPACIDAD PARA SUPERVISAR   |            |     |    |       |   | 11. ASCENDENCIA  |            |     |    |       |   |
| 6. COMUNICACION                |            |     |    |       |   | CLAVES: I. INFERIOR<br>I.T.M. INFERIOR AL TERMINO MEDIO<br>T.M. TERMINO MEDIO<br>S.T.M. SUPERIOR AL TERMINO MEDIO<br>S. SUPERIOR |            |     |    |       |   |

**AREA DE PERSONALIDAD:**

CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES

LABORIO INOMBRE Y FIRMA



|  |                  |
|--|------------------|
| <b>PASE PARA EXAMEN MEDICO DE ADMISION</b> |                  |
| RAZON SOCIAL                               | UNIDAD OPERATIVA |

|                      |       |
|----------------------|-------|
| NOMBRE DEL CANDIDATO |       |
| PUESTO               | TURNO |

**1. EXAMEN DEPARTAMENTO MEDICO.**  
FAVOR DE PRESENTARSE EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS MEDICOS, UBICADO EN \_\_\_\_\_ A LAS \_\_\_\_\_ HRS DEL DIA \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 19 \_\_\_\_\_

|                                  |                            |
|----------------------------------|----------------------------|
| <b>RECLUTAMIENTO Y SELECCION</b> | <b>SELLO DE LA EMPRESA</b> |
| TITULAR<br>FIRMA:                |                            |

**2. SOLICITUD DE EXAMENES DE LABORATORIO Y GABINETE.**  
FAVOR DE PRESENTARSE EN \_\_\_\_\_  
CON DOMICILIO EN \_\_\_\_\_  
A LAS \_\_\_\_\_ HRS. EL DIA \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 19 \_\_\_\_\_

**ESTUDIOS A REALIZAR:**       V.D.R.L       RAYOS-X       AUDIOMETRIA  
 \_\_\_\_\_       \_\_\_\_\_       \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES:**

**ATENTAMENTE, DEPARTAMENTO DE SERVICIOS MEDICOS.**

TITULAR  
FIRMA:

**3. INFORME DE EVALUACION MEDICA.**  
RESULTADOS Y OBSERVACIONES

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| TITULAR<br>FIRMA: | FECHA ELABORACION |
|-------------------|-------------------|

| INFORME DE TRABAJOS               |    |         |                             |                            |  |              |    |                   |    |                      |                            |      |  |
|-----------------------------------|----|---------|-----------------------------|----------------------------|--|--------------|----|-------------------|----|----------------------|----------------------------|------|--|
| NUM CANDIDATO                     |    |         |                             | NOMBRE                     |  |              |    | FECHA ELABORACION |    |                      |                            | HOJA |  |
|                                   |    |         |                             |                            |  |              |    | N. O              |    |                      |                            | DE   |  |
| EMPRESA                           |    |         |                             | INFORMANTE                 |  |              |    | PUESTO INFORMANTE |    |                      |                            |      |  |
| SIND                              |    | POR NEC |                             | SIND IEN SU CASO EL PUESTO |  | TIEMPO TRAB  |    | ANOS              |    | MOTIVO DE SEPARACION |                            |      |  |
| SI                                | NO | SI      | NO                          |                            |  | DE           |    | A                 |    |                      |                            |      |  |
| PROBLEMAS LABORALES               |    |         | ANTECED PEN O ACT POLITICAS |                            |  | SERIA RECONT |    | OPINION GLOBAL    |    |                      | DIFEREN DATOS DEL REGISTRO |      |  |
| NO                                |    |         | NO                          |                            |  | SI           | NO | NO                | AC | BU                   | EX                         | NO   |  |
| DESCRIPCION DE LA PERSONA Y NOTAS |    |         |                             |                            |  |              |    |                   |    |                      |                            |      |  |
| EMPRESA                           |    |         |                             | INFORMANTE                 |  |              |    | PUESTO INFORMANTE |    |                      |                            |      |  |
| SIND                              |    | POR NEC |                             | SIND IEN SU CASO EL PUESTO |  | TIEMPO TRAB  |    | ANOS              |    | MOTIVO DE SEPARACION |                            |      |  |
| SI                                | NO | SI      | NO                          |                            |  | DE           |    | A                 |    |                      |                            |      |  |
| PROBLEMAS LABORALES               |    |         | ANTECED PEN O ACT POLITICAS |                            |  | SERIA RECONT |    | OPINION GLOBAL    |    |                      | DIFEREN DATOS DEL REGISTRO |      |  |
| NO                                |    |         | NO                          |                            |  | SI           | NO | NO                | AC | BU                   | EX                         | NO   |  |
| DESCRIPCION DE LA PERSONA Y NOTAS |    |         |                             |                            |  |              |    |                   |    |                      |                            |      |  |
| EMPRESA                           |    |         |                             | INFORMANTE                 |  |              |    | PUESTO INFORMANTE |    |                      |                            |      |  |
| SIND                              |    | POR NEC |                             | SIND IEN SU CASO EL PUESTO |  | TIEMPO TRAB  |    | ANOS              |    | MOTIVO DE SEPARACION |                            |      |  |
| SI                                | NO | SI      | NO                          |                            |  | DE           |    | A                 |    |                      |                            |      |  |
| PROBLEMAS LABORALES               |    |         | ANTECED PEN O ACT POLITICAS |                            |  | SERIA RECONT |    | OPINION GLOBAL    |    |                      | DIFEREN DATOS DEL REGISTRO |      |  |
| NO                                |    |         | NO                          |                            |  | SI           | NO | NO                | AC | BU                   | EX                         | NO   |  |
| DESCRIPCION DE LA PERSONA Y NOTAS |    |         |                             |                            |  |              |    |                   |    |                      |                            |      |  |

|                     |    |            |                                |                             |  |                   |  |                 |  |                      |                             |  |
|---------------------|----|------------|--------------------------------|-----------------------------|--|-------------------|--|-----------------|--|----------------------|-----------------------------|--|
|                     |    | INFORMANTE |                                |                             |  | PUESTO INFORMANTE |  |                 |  |                      |                             |  |
| SIND                |    | POR REC    |                                | SIND (EN SU CASO EL PUESTO) |  | TIEMPO TRAB       |  | AÑOS            |  | MOTIVO DE SEPARACION |                             |  |
| SI                  | NO | SI         | NO                             |                             |  | DE                |  | A               |  |                      |                             |  |
| PROBLEMAS LABORALES |    |            | ANTECED. PEN. O ACT. POLITICAS |                             |  | SERIA RECONT      |  | OPINION GLOBAL  |  |                      | DIFIEREN DATOS DEL REGISTRO |  |
| NO                  |    |            | NO                             |                             |  | SI NO             |  | NO REC AC BU EX |  |                      | NO                          |  |

DESCRIPCION DE LA PERSONA Y NOTAS

|                     |    |            |                                |                             |  |                   |  |                 |  |                      |                             |  |
|---------------------|----|------------|--------------------------------|-----------------------------|--|-------------------|--|-----------------|--|----------------------|-----------------------------|--|
|                     |    | INFORMANTE |                                |                             |  | PUESTO INFORMANTE |  |                 |  |                      |                             |  |
| SIND                |    | POR REC    |                                | SIND (EN SU CASO EL PUESTO) |  | TIEMPO TRAB       |  | AÑOS            |  | MOTIVO DE SEPARACION |                             |  |
| SI                  | NO | SI         | NO                             |                             |  | DE                |  | A               |  |                      |                             |  |
| PROBLEMAS LABORALES |    |            | ANTECED. PEN. O ACT. POLITICAS |                             |  | SERIA RECONT      |  | OPINION GLOBAL  |  |                      | DIFIEREN DATOS DEL REGISTRO |  |
| NO                  |    |            | NO                             |                             |  | SI NO             |  | NO REC AC BU EX |  |                      | NO                          |  |

DESCRIPCION DE LA PERSONA Y NOTAS

|                     |    |            |                                |                             |  |                   |  |                 |  |                      |                             |  |
|---------------------|----|------------|--------------------------------|-----------------------------|--|-------------------|--|-----------------|--|----------------------|-----------------------------|--|
|                     |    | INFORMANTE |                                |                             |  | PUESTO INFORMANTE |  |                 |  |                      |                             |  |
| SIND                |    | POR REC    |                                | SIND (EN SU CASO EL PUESTO) |  | TIEMPO TRAB       |  | AÑOS            |  | MOTIVO DE SEPARACION |                             |  |
| SI                  | NO | SI         | NO                             |                             |  | DE                |  | A               |  |                      |                             |  |
| PROBLEMAS LABORALES |    |            | ANTECED. PEN. O ACT. POLITICAS |                             |  | SERIA RECONT      |  | OPINION GLOBAL  |  |                      | DIFIEREN DATOS DEL REGISTRO |  |
| NO                  |    |            | NO                             |                             |  | SI NO             |  | NO REC AC BU EX |  |                      | NO                          |  |

DESCRIPCION DE LA PERSONA Y NOTAS

|              |  |  |  |  |  |                        |  |                       |             |
|--------------|--|--|--|--|--|------------------------|--|-----------------------|-------------|
| CONCLUSIONES |  |  |  |  |  | RESULTADOS DEL INFORME |  |                       |             |
|              |  |  |  |  |  | APROVECHABLE           |  | APROVECH CON RESERVAS | NO APROVECH |
|              |  |  |  |  |  | RESPONSABLE            |  |                       |             |
|              |  |  |  |  |  | NOMBRE                 |  |                       |             |
|              |  |  |  |  |  | FIRMA                  |  |                       |             |



| INFORME DE FAMILIARES             |         |                                  |            |  |                   |                       |  |                               |  |
|-----------------------------------|---------|----------------------------------|------------|--|-------------------|-----------------------|--|-------------------------------|--|
| NUM CANDIDATO                     |         | NOMBRE                           |            |  | FECHA ELABORACION |                       |  | HOJA DE                       |  |
|                                   |         |                                  |            |  | INICIO            |                       |  | TERM                          |  |
| FAMILIAR                          |         |                                  | EMPRESA    |  |                   | PUESTO                |  |                               |  |
| PARENTESCO                        |         |                                  | INFORMANTE |  |                   | PUESTO DEL INFORMANTE |  |                               |  |
| SIND                              | POR NEC | SINDICATO (EN SU CASO EL PUESTO) |            |  | TIEM TRAB         | PROBLEMAS LABORALES   |  | ANT. PENALES O ACT. POLITICAS |  |
| SI                                | NO      | SI                               | NO         |  |                   | NO                    |  | NO                            |  |
| DESCRIPCION DE LA PERSONA Y NOTAS |         |                                  |            |  |                   |                       |  |                               |  |
| FAMILIAR                          |         |                                  | EMPRESA    |  |                   | PUESTO                |  |                               |  |
| PARENTESCO                        |         |                                  | INFORMANTE |  |                   | PUESTO DEL INFORMANTE |  |                               |  |
| SIND                              | POR NEC | SINDICATO (EN SU CASO EL PUESTO) |            |  | TIEM TRAB         | PROBLEMAS LABORALES   |  | ANT. PENALES O ACT. POLITICAS |  |
| SI                                | NO      | SI                               | NO         |  |                   | NO                    |  | NO                            |  |
| DESCRIPCION DE LA PERSONA Y NOTAS |         |                                  |            |  |                   |                       |  |                               |  |
| FAMILIAR                          |         |                                  | EMPRESA    |  |                   | PUESTO                |  |                               |  |
| PARENTESCO                        |         |                                  | INFORMANTE |  |                   | PUESTO DEL INFORMANTE |  |                               |  |
| SIND                              | POR NEC | SINDICATO (EN SU CASO EL PUESTO) |            |  | TIEM TRAB         | PROBLEMAS LABORALES   |  | ANT. PENALES O ACT. POLITICAS |  |
| SI                                | NO      | SI                               | NO         |  |                   | NO                    |  | NO                            |  |
| DESCRIPCION DE LA PERSONA Y NOTAS |         |                                  |            |  |                   |                       |  |                               |  |

|                                   |          |                                  |             |                     |                               |
|-----------------------------------|----------|----------------------------------|-------------|---------------------|-------------------------------|
| FAMILIAR                          |          | EMPRESA                          |             | PUESTO              |                               |
| PARENTESCO                        |          | INFORMANTE                       |             | PUESTO              |                               |
| SIND.                             | FOR NEC. | SINDICATO (EN SU CASO EL PUESTO) | TIEM. TRAB. | PROBLEMAS LABORALES | ANT. PENALES O ACT. POLITICAS |
| SI                                | NO       | SI                               | NO          | NO                  | NO                            |
| DESCRIPCION DE LA PERSONA Y NOTAS |          |                                  |             |                     |                               |

|                                   |          |                                  |             |                     |                               |
|-----------------------------------|----------|----------------------------------|-------------|---------------------|-------------------------------|
| FAMILIAR                          |          | EMPRESA                          |             | PUESTO              |                               |
| PARENTESCO                        |          | INFORMANTE                       |             | PUESTO              |                               |
| SIND.                             | FOR NEC. | SINDICATO (EN SU CASO EL PUESTO) | TIEM. TRAB. | PROBLEMAS LABORALES | ANT. PENALES O ACT. POLITICAS |
| SI                                | NO       | SI                               | NO          | NO                  | NO                            |
| DESCRIPCION DE LA PERSONA Y NOTAS |          |                                  |             |                     |                               |

|              |                        |                        |              |
|--------------|------------------------|------------------------|--------------|
| CONCLUSIONES | RESULTADOS DEL INFORME |                        |              |
|              | APROVECHABLE           | APROVECH. CON RESERVAS | NO APROVECH. |
|              | RESPONSABLE            |                        |              |
| NOMBRE       |                        |                        |              |
| FIRMA        |                        |                        |              |

| INFORME DE RECOMENDANTES          |          |                            |                       |                         |         |       |  |
|-----------------------------------|----------|----------------------------|-----------------------|-------------------------|---------|-------|--|
| NUM. CANDIDATO                    | NOMBRE   |                            | FECHA ELABORACION     |                         | HOJA DE |       |  |
|                                   |          |                            | INICIO                | TERM                    | DE      |       |  |
| RECOMENDANTE                      |          | EMPRESA                    |                       | PUESTO                  |         |       |  |
| TIEMPO DE CONOCERLO               | CONDUCTO |                            | FAMILIARES QUE CONOCE |                         |         |       |  |
|                                   |          |                            |                       |                         |         |       |  |
| DATOS QUE DIFIEREN DEL REGISTRO   |          |                            |                       |                         |         |       |  |
| DOMICILIO                         |          | TRABAJOS DE LOS FAMILIARES |                       | SE OMITIERON FAMILIARES |         | OTROS |  |
| NO                                |          | NO                         |                       | NO                      |         | NO    |  |
| DESCRIPCION DE LA PERSONA Y NOTAS |          |                            |                       |                         |         |       |  |
|                                   |          |                            |                       |                         |         |       |  |
| RECOMENDANTE                      |          | EMPRESA                    |                       | PUESTO                  |         |       |  |
| TIEMPO DE CONOCERLO               | CONDUCTO |                            | FAMILIARES QUE CONOCE |                         |         |       |  |
|                                   |          |                            |                       |                         |         |       |  |
| DATOS QUE DIFIEREN DEL REGISTRO   |          |                            |                       |                         |         |       |  |
| DOMICILIO                         |          | TRABAJOS DE LOS FAMILIARES |                       | SE OMITIERON FAMILIARES |         | OTROS |  |
| NO                                |          | NO                         |                       | NO                      |         | NO    |  |
| DESCRIPCION DE LA PERSONA Y NOTAS |          |                            |                       |                         |         |       |  |
|                                   |          |                            |                       |                         |         |       |  |
| RECOMENDANTE                      |          | EMPRESA                    |                       | PUESTO                  |         |       |  |
| TIEMPO DE CONOCERLO               | CONDUCTO |                            | FAMILIARES QUE CONOCE |                         |         |       |  |
|                                   |          |                            |                       |                         |         |       |  |
| DATOS QUE DIFIEREN DEL REGISTRO   |          |                            |                       |                         |         |       |  |
| DOMICILIO                         |          | TRABAJOS DE LOS FAMILIARES |                       | SE OMITIERON FAMILIARES |         | OTROS |  |
| NO                                |          | NO                         |                       | NO                      |         | NO    |  |
| DESCRIPCION DE LA PERSONA Y NOTAS |          |                            |                       |                         |         |       |  |
|                                   |          |                            |                       |                         |         |       |  |

|  |          |                           |                       |                               |                          |                |
|--|----------|---------------------------|-----------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------|
| RECOMENDANTE                           |          | EMPRESA                   |                       | PUESTO                        |                          |                |
| TIEMPO DE CONOCERLO                    | CONDUCTO |                           | FAMILIARES QUE CONOCE |                               |                          |                |
| <b>DATOS QUE DIFIEREN DEL REGISTRO</b> |          |                           |                       |                               |                          |                |
| DOMICILIO                              |          | TRABAJO DE LOS FAMILIARES |                       | SE OMITIERON FAMILIARES       |                          |                |
| NO                                     |          | NO                        |                       | NO                            |                          |                |
| DESCRIPCION DE LA PERSONA Y NOTAS      |          |                           |                       |                               |                          |                |
| RECOMENDANTE                           |          | EMPRESA                   |                       | PUESTO                        |                          |                |
| TIEMPO DE CONOCERLO                    | CONDUCTO |                           | FAMILIARES QUE CONOCE |                               |                          |                |
| <b>DATOS QUE DIFIEREN DEL REGISTRO</b> |          |                           |                       |                               |                          |                |
| DOMICILIO                              |          | TRABAJO DE LOS FAMILIARES |                       | SE OMITIERON FAMILIARES       |                          |                |
| NO                                     |          | NO                        |                       | NO                            |                          |                |
| DESCRIPCION DE LA PERSONA Y NOTAS      |          |                           |                       |                               |                          |                |
| CONCLUSIONES                           |          |                           |                       | <b>RESULTADOS DEL INFORME</b> |                          |                |
|  |          |                           |                       | APROVECHABLE                  | APROVECH<br>CON RESERVAS | NO<br>APROVECH |
|  |          |                           |                       | <b>RESPONSABLE</b>            |                          |                |
|  |          |                           |                       | NOMBRE                        |                          |                |
|  |          |                           |                       | FIRMA                         |                          |                |

| INFORME SOCIOECONOMICO  |                 |              |                   |   |                   |             |
|---|-----------------|--------------|-------------------|---|-------------------|-------------|
| NUM. CANDIDATO  |                 | NOMBRE       |                   |   | FECHA ELABORACION |             |
| DOMICILIO   |                 | COLONIA      |                   | CIUDAD                                      | TELEFONO          |             |
| TIEMPO DE VIVIR EN DOMICILIO ACTUAL   |                 |              |                   | NUM. DE PERSONAS QUE VIVEN EN EL DOMICILIO: |                   |             |
| LA CASA DONDE VIVE ES   |                 | PAGO MENSUAL |                   |   | VALOR APROX       |             |
| PROPIA  | LA ESTA PAGANDO | RENTADA      | (SI NO ES PROPIA) |   | DEL INMUEBLE:     |             |
| ANOTAR TODAS LAS PERSONAS QUE VIVAN CON EL CANDIDATO EN EL DOMICILIO ACTUAL                                   |                 |              |                   |   |                   |             |
| NOMBRE  |                 | OCUPACION    |                   |   | PARIENTESCO       |             |
| ANOTAR LOS FAMILIARES (ESPOSA, HIJOS, PADRES Y HERMANOS) QUE NO VIVAN CON EL CANDIDATO EN EL DOMICILIO ACTUAL |                 |              |                   |   |                   |             |
| NOMBRE  |                 | DIRECCION    |                   | OCUPACION                                   |                   | PARIENTESCO |

**OBSERVACIONES Y CONCLUSIONES**

Empty space for observations and conclusions.

| RESULTADOS DEL INFORME |                                 |                    | RESPONSABLE     |
|------------------------|---------------------------------|--------------------|-----------------|
| APROVECHABLE           | APROVECHABLE<br>CON<br>RESERVAS | NO<br>APROVECHABLE | NOMBRE<br>FIRMA |

ENTREVISTA DE AJUSTE

ESTE CUESTIONARIO ES CONFIDENCIAL, SU MANEJO ES EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

I. DATOS GENERALES.

NOMBRE DEL TRABAJADOR \_\_\_\_\_  
FECHA DE INGRESO \_\_\_\_\_ PUESTO \_\_\_\_\_  
DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_ FECHA DE ELABORACION \_\_\_\_\_

II DATOS LABORALES.

EXPLIQUE DETALLADAMENTE EL TRABAJO QUE USTED DESEMPEÑA \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

MENCIONE SI HA TENIDO ALGUN PROBLEMA PARA DESARROLLAR SUS FUNCIONES \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

INDIQUE SI HA RECIBIDO LA INFORMACION Y LA AYUDA NECESARIA CUANDO LA A REQUERIDO \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

MENCIONE LO QUE MAS LE HA GUSTADO DE SU TRABAJO \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

INDIQUE TAMBIEN QUE ES LO QUE MENOS LE HA GUSTADO DE SU TRABAJO \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

III RELACION CON SUS SUPERIORES.

INDIQUE CUAL ES EL NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO \_\_\_\_\_

COMENTE CUAL ES LA RELACION DE TRABAJO QUE TIENE CON EL \_\_\_\_\_

CONSIDERA QUE LO APOYA Y LO SUPERVISA ADECUADAMENTE \_\_\_\_\_

CONOCE USTED AL GERENTE DE SU AREA \_\_\_\_\_  
QUE OPINION TIENE USTED DE EL \_\_\_\_\_

IV RELACION CON COMPAÑEROS Y AMBIENTE LABORAL.

INDIQUENOS COMO SIENTE USTED EL AMBIENTE DE TRABAJO EN SU DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

COMO SIENTE EL AMBIENTE LABORAL DE LA EMPRESA EN GENERAL \_\_\_\_\_

COMO SE LLEVA CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO \_\_\_\_\_

INDIQUE SI HA TENIDO PROBLEMAS CON ALGUNO DE ELLOS \_\_\_\_\_

MENCIONE SI SIENTE APOYO Y CONFIANZA CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO \_\_\_\_\_

V DERECHOS Y OBLIGACIONES.

MENCIONE SI SE LE EXPLICARON DETALLADAMENTE SUS DERECHOS Y OBLIGACIONES \_\_\_\_\_

INDIQUE POR FAVOR SI CONOCE LAS PRESTACIONES A QUE TIENE DERECHO \_\_\_\_\_

HA RECIBIDO LA INFORMACION QUE SOLICITA DE OTRAS AREAS \_\_\_\_\_

HAY ALGUN COMENTARIO ADICIONAL QUE QUIERA USTED HACER \_\_\_\_\_

ELABORA

Vo.Bo.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



EVALUACION DEL PERIODO DE PRUEBA

FECHA \_\_\_\_\_

Sr. \_\_\_\_\_ el próximo día \_\_\_\_\_  
de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ vence el periodo de prueba del Sr. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ quien ocupa el puesto de \_\_\_\_\_; agradeceré a Usted se sirva indicarnos su desempeño.

|                           | APTO<br>(20 PTS.) | NO APTO<br>(0 PTS.) |
|---------------------------|-------------------|---------------------|
| CALIDAD EN EL TRABAJO     |                   |                     |
| CANTIDAD DE TRABAJO       |                   |                     |
| INTERES                   |                   |                     |
| DISCIPLINA Y PRESENTACION |                   |                     |
| ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD  |                   |                     |

En base a la evaluación se sugiere:

**PLANTA**

**BAJA**

REALIZO

VOBO.

\_\_\_\_\_  
JEFE INMEDIATO

\_\_\_\_\_  
GERENCIA AREA

CUESTIONARIO DE REFERENCIAS

Para poder verificar la confiabilidad de nuestro personal solicitamos a Usted recabar los siguientes datos.

NOMBRE DEL TRABAJADOR \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA ULTIMA EMPRESA DONDE TRABAJO \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_

TELEFONO \_\_\_\_\_.

CALIDAD EN EL TRABAJO \_\_\_\_\_

CANTIDAD \_\_\_\_\_

INTERES \_\_\_\_\_

DISCIPLINA Y PRESENTACION \_\_\_\_\_

AISITENCIA Y PRESENTACION \_\_\_\_\_

MOTIVO DE SEPARACION \_\_\_\_\_

ELABORO:

\_\_\_\_\_

EXAMEN DE ARITMETICA

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

A continuación encontrará algunas operaciones y problemas aritméticos, sírvase contestar cuidadosamente cada uno de ellos. En caso de duda consulte solamente a la persona que le entregó este exámen.

|                 |                   |             |
|-----------------|-------------------|-------------|
| 1,248.00        | 14,890.00         | 245,875.00  |
| + 98.00         | + 195,340.00      | - 35,870.00 |
| -----<br>450.00 | -----<br>2,415.00 | -----       |

|                     |       |       |
|---------------------|-------|-------|
| 546,978.00          | 8340  | 12309 |
| -                   | X 45  | X 125 |
| -----<br>123,673.00 | ----- | ----- |

13/9848

89/14653

Si el precio de una caja de agua mineral es de \$ 5,348.00 y le piden a Usted 3 cajas cuanto cobraría? -----

Si le pagaran con un billete de \$ 50,000.00 ¿Cuanto daría de cambio? \_\_\_\_\_

DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA SU CONTRATACION

ACTA DE NACIMIENTO

CONSTANCIA DE ESTUDIOS

CARTILLA LIBRADA

REG. FED. DE CAUSANTES

AFILIACION AL SEGURO SOCIAL

AFILIACION AL SINDICATO

TARJETA DE SALUD

DOS FOTOS TAMANO INFANTIL

DOS CARTAS DE RECOMENDACION

CROQUIS DE DOMICILIO

FORMA HISR-5

ANTECEDENTES NO PENALES

**REQUISITOS MINIMOS DE CONTRTACION**

**SEXO MASCULINO**

**EDAD DE 20 A 30 AÑOS**

**ESCOLARIDAD MINIMA PRIMARIA TERMINADA**

**CARTA DE NO ANTECEDENTES PENALES**

**EXPERIENCIA MINIMA DE SEIS MESES**

AGUA Y REFRESCOS DE TEHUACAN, S. A. DE C. V.

INDUCCION A PERSONAL DE NUEVO INGRESO

| <u>F A S E</u> | <u>A C T I V I D A D</u>  | <u>R E S P O N S A B L E</u> | <u>D U R A C I O N</u> | <u>H O R A R I O</u> |
|----------------|---|------------------------------|------------------------|----------------------|
| <u>I</u>       | BIENVENIDA.   | JEFE DE REC. Y SELECCION.    | 15 MINS.               | 9:00 A 9:15 HRS.     |
| <u>II</u>      | PROYECCION<br>" EL ELIXIR DE LA VIDA "  | JEFE DE REC. Y SELECCION.    | 45 MINS.               | 9:15 A 10:00 HRS.    |
| <u>III</u>     | NUESTRA EMPRESA.  | JEFE DE REC. Y SELECCION.    | 45 MINS.               | 10:00 A 10:45 HRS.   |
| <u>IV</u>      | RECESO Y DEGUSTACION.   | JEFE DE REC. Y SELECCION.    | 15 MINS.               | 10:45 A 11:00 HRS.   |
| <u>V</u>       | DERECHOS Y OBLIGACIONES.  | JEFE DE RECURSOS HUMANOS.    | 60 MINS.               | 11:00 A 12:00 HRS.   |
| <u>VI</u>      | HIGIENE Y SEGURIDAD.  | JEFE DE SEGURIDAD E HIG.     | 60 MINS.               | 12:00 A 13:00 HRS.   |
| <u>VII</u>     | RECORRIDO POR LAS INSTALACIONES.  | JEFE DE SEGURIDAD E HIG.     | 60 MINS.               | 13:00 A 14:00 HRS.   |
| <u>VIII</u>    | RECESO P/COMER.   |                              | 60 MINS.               | 14:00 A 15:00 HRS.   |
| <u>IX</u>      | PRACTICAS EN ALMACEN Y EN OPE-<br>RACION. (SOLO SINDICALIZADOS).                                | JEFE DE ALMACEN.             | 2:30 HRS.              | 15:00 A 17:30 HRS.   |
| <u>IX</u>      | PRESENTACION DE EMPLEADOS Y --<br>PLATICA CON GERENTES INDIVI -<br>DUALMENTE. (SOLO EMPLEADOS). | JEFE DE REC. Y SELECCION.    | 2:30 HRS.              | 15:00 A 17:30 HRS.   |
| <u>X</u>       | CIERRE DEL CURSO.   | JEFE DE REC. Y SELECCION.    | 30 MINS.               | 17:30 A 18:00 HRS.   |

## DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

### I.- BIENVENIDA

EL JEFE DE CONTRATACION DARA LA BIENVENIDA AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO Y COMENTARA LA IMPORTANCIA DEL PROGRAMA DE INDUCCION PIDIENDOLES SU COOPERACION PARA LOGRAR EL MAXIMO APROVECHAMIENTO.  
( DURACION 15 MINS. )

### II.- PROYECCION "EL ELIXIR DE LA VIDA"

SE PROYECTARA EL VIDEO Y AL TERMINO DEL MISMO SE COMENTARAN LOS SIGUIENTES ASPECTOS.

- ORIGEN DEL AGUA MINERAL.
- ELABORACION DEL PRODUCTO.
- DISTRIBUCION DE NUESTRO PRODUCTO.

HACIENDO HINCAPIE EN LA CALIDAD DE NUESTRO PRODUCTO Y LAS VENTAJAS QUE TIENE. SESION DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS.  
( DURACION 45 MINS. )

### III.- NUESTRA EMPRESA

SE COMENTARA LOS SIGUIENTES ASPECTOS.

- FUNDACION.
- CRECIMIENTO.
- SITUACION ACTUAL.
- PERSPECTIVAS DE DESARROLLO.

HAREMOS MENCION EN ESTE PUNTO DE NUESTROS DESEOS DE SUPERACION Y DE LA IMPORTANCIA QUE EL ELEMENTO HUMANO TIENE EN NUESTRA ORGANIZACION PARA LOGRAR LAS METAS PROPUESTAS. INDICANDO NUESTRO DESEO DE CONTAR CON PERSONAS TRABAJADORAS, DINAMICAS Y RESPONSABLES QUE REALICEN SU LABOR CON LA MAS ALTA CALIDAD Y DISPOSICION.

AL FINALIZAR LA EXPOSICION SE ACLARARAN PREGUNTAS O DUDAS DE LOS PARTICIPANTES. ( DURACION 45 MTS. )

IV.- RECESO

DE 15 MINS. E INVITACION A DEGUSTAR NUESTRO PRODUCTO.

V.- DERECHOS Y OBLIGACIONES

EN ESTE PUNTO ABORDARON:

- PRESTACIONES PARA EL NUEVO EMPLEADO.
- DERECHOS DEL TRABAJADOR.
- OBLIGACIONES.
- R. I. T.

SUGERIMOS QUE ESTE PUNTO SE COMENTE QUE LA FILOSOFIA DE LA EMPRESA ES EL ESTRICTO CUMPLIMIENTO DE CADA UNO DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES, ASI COMO EL RECONOCIMIENTO Y LA OPORTUNIDAD DE DESARROLLO PARA AQUELLAS PERSONAS QUE TRABAJEN CON DISCIPLINA, CONSTANCIA Y ESFUERZO, AL FINALIZAR COMO EN LOS PUNTOS ANTERIORES PREGUNTAS Y RESPUESTAS. ( DURACION 60 MINS. )

VI.- NORMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD

SE CONSIDERARAN TODOS LOS ASPECTOS RELATIVOS AL TEMA COMO ES:

- SEGUIR TODAS LAS NORMAS DE SEGURIDAD. ( OBEDECER INDICACIONES ).
- CONOCER NUESTRO TRABAJO. ( COMO CUIDARNOS DENTRO DE LA EMPRESA, COMO CUIDARNOS EN LA CALLE, COMO CARGAR Y TRANSPORTAR EL PRODUCTO, ETC... ).
- USAR EL EQUIPO DE PROTECCION. ( SU IMPORTANCIA Y LA CONVENIENCIA DE UTILIZARLO ADECUADAMENTE ).
- PRESTAR LA MAYOR ATENCION A NUESTRO TRABAJO. ( COMO UNA DE LAS MEJORES FORMAS DE EVITAR ACCIDENTES ). PREGUNTAS Y ACLARACIONES. ( 60 MINS. )

VII.- RECORRIDO POR LAS INSTALACIONES

DE LA EMPRESA, SE LLEVARA AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO A COMO



CER TODAS Y CADA UNA DE LAS INSTALACIONES CON QUE CONTAMOS HACIENDO NOTAR AQUELLAS INSTALACIONES CON LAS QUE LOS NUEVOS EMPLEADOS - TENGAN RELACION. (LIQUIDACIONES, ALMACEN, RELOJ CHECADOR, SANITARIOS, ETC ...)

VIII.- RECESO

DE UNA HORA PARA ALIMENTOS.

IX.- PARA PERSONAL SINDICALIZADO.

PRACTICAS

EN ALMACEN. (SELECCION DE ENVASE, MEZCLAS, ETC...), Y CONOCIMIENTOS GENERALES SOBRE LA OPERACION (RECEPCION DE UNIDADES, LIQUIDACION, CARGA PARA EL SIGUIENTE DIA).

( DURACION 2:30 HRS. )

IX.- PARA PERSONAL NO SINDICALIZADO.

PRESENTACION

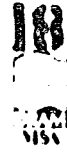
CON CADA UNO DE LOS EMPLEADOS Y PLATICA CON CADA UNO DE LOS GERENTES DE AREA TOCANDO LOS SIGUIENTES PUNTOS EN 20 MINUTOS.

- BIENVENIDA.
- FUNCIONES DEL DEPTO.
- ESPIRITU DE COLABORACION.
- DESPEDIDA.

( DURACION 2:30 HRS. )

X.- CIERRE DEL CURSO

- ATENCION DE PREGUNTAS O DUDAS.
- DESPEDIDA.
- PRESENTACION CON EL JEFE INMEDIATO QUIEN LO CITARA AL DIA SIGUIENTE EN HORARIO DE TRABAJO. ( DURACION 30 MINS. )



**REQUISICION DE PERSONAL**

|                 |                  |
|-----------------|------------------|
| POSTO REQUERIDO | FECHA DE INGRESO |
|-----------------|------------------|

|                |                  |
|----------------|------------------|
| POSTO A COBRIR | FECHA DE INGRESO |
|----------------|------------------|

| TIPO DE PUESTO |         |           |      | NIVEL DE DAT | FECHA DE INGRESO | PUESTO AUTORIZADO |            |
|----------------|---------|-----------|------|--------------|------------------|-------------------|------------|
| SIND           | NO SIND | PLANTILLA | TEMP | MESES        |                  |                   | EN TRAMITE |

INDIQUE SI TIENE PREFERENCIA POR ALGUNA FUENTE DE RECLUTAMIENTO Y EN CASO POSITIVO EXPLIQUE EL MOTIVO

¿EL PERSONAL QUE ESTA SOLICITANDO EN ESTA REQUISICION ESTA CUBRIENDO LAS NECESIDADES DE REC HUMANOS?  
 SI  NO EXPLIQUE EL MOTIVO

OBSERVACIONES

|                             |                        |                |                |   |
|-----------------------------|------------------------|----------------|----------------|---|
| FECHA DE ING. PTO REQUERIDA | FECHA DE ING. PTO REAL | DIAS DE REINGR | TIPO DE REINGR | <input type="checkbox"/> CONTRATACION<br><input type="checkbox"/> PROMOCION<br><input type="checkbox"/> TRANSF. GRAM.<br><input type="checkbox"/> ING. PROV. VISA |
|-----------------------------|------------------------|----------------|----------------|---|

|                         |         |                                 |           |               |                 |
|-------------------------|---------|---------------------------------|-----------|---------------|-----------------|
| FUENTE DE RECLUTAMIENTO | REC. EN | NUMERO DE CANDIDATOS ENVIADOS A |           |               |                 |
|                         | INTER.  | CONTRATACION                    | PROMOCION | TRANSF. GRAM. | ING. PROV. VISA |
|                         | SI NO   |                                 |           |               |                 |

|         |                  |             |
|---------|------------------|-------------|
| POSTO   | FECHA DE INGRESO | TIPO OPTIVA |
| TITULAR |                  |             |

NOTAS

- NO SE DEBE RECLUTAR PERSONAL SIN LAS DEPENDENCIAS CORRESPONDIENTES
- NO SE PUEDE RECLUTAR PERSONAL EN EL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION
- NO SE LABORARAN LAS REQUISICIONES SIN PUESTO

