

68
2ej-



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

ESTUDIO COMPARATIVO DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
EN 4 EMPRESAS PUBLICAS Y 4 EMPRESAS
PRIVADAS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N:

MARIA LUISA GARCIA MARQUEZ
MARIA DEL CARMEN REYNOSO TORRES

Asesor de Tesis: Lic. Juan Varela Juárez



México, D. F.

1992

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION

C A P I T U L O I

ANTECEDENTES SOBRESALIENTES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

1.1 El papel del Psicólogo del Trabajo en el área de Reclutamiento y selección de Personal.....	1
1.2 Estudios realizados en el área de Reclutamiento y Selección de personal en Empresas Públicas y en - Empresas Privadas	6
1.3 Definición de Reclutamiento de Personal.....	34
1.4 Fuentes de Reclutamiento.....	38
1.4.1 Fuentes internas de Reclutamiento.....	38
1.4.2 Fuentes externas de Reclutamiento.....	39
1.5 Medios de Reclutamiento.....	41
1.6 Procedimientos de Reclutamiento de Personal <u>plan</u> teados por algunos autores.....	43
1.6.1 Dale Yoder	43
1.6.2 Vieira de Almeida Ramos	43
1.6.3 Roger H. Hawk.....	45
1.7 Definición de Selección de personal	46
1.8 Procesos de selección de Personal propuestos por - algunos autores	48

1.8.1	Proceso de Selección propuesto por Arias Galicia	49
1.8.2	Proceso de Selección propuesto por Grados Espinosa Jaime	52
1.8.3	Proceso de Selección propuesto por Jiménez Osorio Alvaro	56
1.8.4	Proceso de Centros de Evaluación.....	59

C A P I T U L O II

ANTECEDENTES, DEFINICIONES Y CONCEPTOS DE EMPRESA PUBLICA Y EMPRESA PRIVADA.

2.1	Una visión general de Empresa Pública y Empresa Privada	68
2.2	Definición de Empresa Pública.....	69
2.3	Definición de Empresa Privada.....	70
2.4	Antecedentes generales de las Empresas Públicas investigadas.....	72
2.4.1	Antecedentes de Presidencia de la República.....	72
2.4.2	Antecedentes de Servicio Postal Mexicano (SEPOMEX).....	75
2.4.3	Antecedentes de Aeropuertos y Servicios Auxiliares	77
2.4.4	Antecedentes de Banjercito.....	77
2.5	Antecedentes Generales de las Empresas Privadas investigadas.....	78
2.5.1	Antecedentes del Banco Obrero.....	79

2.5.2	Antecedentes de Repsol de México.....	80
2.5.3	Antecedentes de Olympia de México.....	81
2.5.4	Antecedentes de una Empresa de Producción.....	82

C A P I T U L O III

M E T O D O L O G I A

3.1	Planteamiento del problema.....	85
3.2	Justificación de la investigación.....	85
3.3	Objetivo de la investigación.....	86
3.4	Objetivos específicos.....	86
3.5	Tipo de estudio.....	87
3.6	Número de casos.....	88
3.7	Instrumento	88
3.8	Escenario	89
3.9	Procedimiento	91

C A P I T U L O IV

R E S U L T A D O S

4.1	Análisis de resultados	94
4.2	Conclusiones	127
4.2.1	Limitantes de la investigación.....	130
4.2.2	Sugerencias	131
4.3	Aportaciones (Guía para la elaboración de un manual de procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal).....	133

Apéndice "A"	134
Apéndice "B"	142
Glosario de Términos	150
Bibliografía	151

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

Hoy en día la necesidad de evaluar la potencialidad de los hombres, es tan grande en los negocios y en la industria como en cualquier otro campo de la actividad humana, a fin de lograr la conquista del éxito en un trabajo, por parte de un individuo con la consecuente satisfacción personal y el provecho que este le proporcionará, contribuyendo al progreso y a los beneficios de una empresa para la cual trabaja, por lo que es necesario e indispensable que los requisitos del trabajo correspondan a las capacidades individuales, las cuales pueden ser medibles a través de instrumentos y/o técnicas aplicables al trabajo, satisfaciendo así sus necesidades, con lo cual corroboramos la importancia del Reclutamiento y la Selección de Personal en cualquier tipo de empresa, ya sea pública o privada.

Sin embargo, existen empresas donde no manejan de manera adecuada el factor humano, en algunos casos se debe a que no cuentan con las Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal ideales. Asimismo en muchas de ellas no se cuenta con un manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal o una guía que les auxilie en el desempeño de esta importante labor; estos factores no le permiten al psicólogo, o aquellas personas que se dedican a esta tarea, a tener un adecuado aprovechamiento del recurso más importante de toda empresa, que es el humano.

El interés de este trabajo, es diagnosticar cuáles son los procedimientos y técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal que se utilizan en las 8 empresas públicas y privadas encuestadas, con el propósito de hacer una comparación descriptiva que finalmente nos llevará a la elaboración de una propuesta de procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal, basada en los resultados obtenidos de experiencias tomadas de empresas que actualmente funcionan en el D.F.

Se pretende que esta guía sirva como base de trabajo para todas aquellas personas que se dediquen al área de Recursos Humanos,

principalmente a los psicólogos, pasantes y estudiantes próximos a terminar la carrera, esperando que le sea de utilidad para el mejoramiento de su trabajo; facilitando así un mayor aprovechamiento y canalización de los recursos humanos en cualquier tipo de empresa, tomando en cuenta la función primordial de la selección de personal que es, colocar al candidato adecuado en el puesto adecuado, de acuerdo a sus capacidades, habilidades, personalidad e intereses y a las exigencias del puesto.

Para integrar todos estos aspectos ya mencionados, este trabajo se dividió en 4 capítulos, en donde el primer capítulo nos da -- una visión general del papel del psicólogo en el ámbito laboral, mencionando estudios realizados por profesionistas inclinados hacia el recurso humano. En este mismo capítulo, se mencionan procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal de autores que han mostrado un gran interés en esta área.

En el capítulo no. 2, mencionamos aspectos que creemos importantes para este trabajo, como definiciones de empresa pública, privada y antecedentes de cada una de las empresas encuestadas.

En el capítulo no. 3, se encuentra la metodología en donde detallamos los pasos que se siguieron en este trabajo.

Para finalizar, en el capítulo no. 4 se concentraron los resultados finales como conclusiones, sugerencias y aportaciones, donde una de las principales aportaciones es una propuesta de procedimientos para reclutar y seleccionar personal, la cual puede ser aplicable a empresas que posean características similares o en común a las encuestadas.

C A P I T U L O I

ANTECEDENTES SOBRESALIENTES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

1.1 EL PAPEL DEL PSICOLOGO DEL TRABAJO EN EL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

En este capítulo, trataremos de dar a conocer los antecedentes y la trayectoria de las funciones que le conciernen al psicólogo - del trabajo en la Selección de Personal, y algunos acontecimientos importantes de la Psicología del Trabajo, retomando información ya investigada.

La expansión industrial en México, en los años 70's es de trascendente importancia, el desarrollo empresarial crece debido a la modernización de los instrumentos de trabajo, desde el punto de vista de procesos tecnológicos, materiales y de función administrativa.

Con estos cambios, la Psicología aplicada a la industria se intensifica; los psicólogos entran con fuerza en el área de Selección y Capacitación de Personal, trabajo que antes hacían profesionales de otras áreas.

Se empiezan a organizar despachos de asesoría en Psicología del Trabajo, se hacen intercambios de psicólogos extranjeros con -- psicólogos mexicanos y así la transferencia de la Psicología Industrial en México, traída por los Estados Unidos fue tal, que -- empezó a relegar a los psicólogos mexicanos. Con el tiempo esto fue disminuyendo hasta que en el año de 1983, los psicólogos mexicanos del trabajo cuentan ya con el reconocimiento y capacidad suficiente para valerse por sí mismos.

En 1971 en la Universidad Nacional Autónoma de México, suceden -- acontecimientos realmente importantes en relación con la enseñanza de la Psicología en México. Fue en este año en que se aprobó un nuevo plan de estudios que ya incluía el área de Psicología - del Trabajo en los últimos semestres de la carrera. En ese año la Secretaría de Educación Pública aprobó el reconocimiento de la Psicología como una profesión, fué así como la enseñanza de esta carrera se amplió en varias universidades del país. En 1975 en Acapulco, Gro.; se realiza el primer congreso de Psicología Industrial; se crea en México la Asociación de la Psicología Industrial fundada por el Doctor Carlos Gómez Robleda (pionero de la Psico-

logía Industrial en México). El desarrollo de la Psicología Industrial en México ha sido producto de varios aspectos, tanto - laboral como educativo, todos ellos dentro de los procesos, de modernización que ha vivido el país desde 1945.

En 1971 se aprobó el plan de estudios y se definieron las especialidades, así el alumno podía cursarla en los últimos semestres de la carrera, entre ellas se encontraba la Psicología del Trabajo; el Dr. Darvelio Castaño, fue nombrado Jefe del Departamento Académico Administrativo.

A partir de ese momento se sustituye la palabra "industrial" por "trabajo", ya que la primera se consideraba limitada respecto al tipo de organizaciones, desde entonces la especialidad de la Psicología del Trabajo continúa vigente.

En los últimos diez años, la población de estudiantes ha crecido considerablemente, en virtud de que la Psicología del Trabajo -- ocupa el segundo lugar en cuanto a inscripciones en el área. (El primer lugar desde hace muchos años, lo conserva la Psicología - Clínica).

Dentro de las áreas de principal interés se encuentran:

- Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos en el trabajo
- Selección de Personal
- Ergonomía
- Conducta organizacional (motivación, liderazgo, comunicación, etc.)

En 1979, se vuelve a aprobar el curso de postgrado en especialización, comportamiento organizacional (1971 desapareció por falta de maestros), creado para el Colegio de Ciencias y Humanidades y la Fac. de Psicología.

Hasta 1975 el psicólogo se dedicaba exclusivamente a la selección de personal, aplicando pruebas psicológicas y entrevistas, para 1983 las funciones del psicólogo del trabajo, se han ampliado a:

- 1.- Administración de Personal.

- 2.- Selección de personal.
- 3.- Reclutamiento.
- 4.- Capacitación.
- 5.- Programas de Inducción de Personal.
- 6.- Programas de Motivación e Incentivos.

También los psicólogos empiezan en Planes y Programas de cambios planificados en la organización, higiene y seguridad en el trabajo y en problemas de Ergonomía.

México seguirá avanzando en los procesos de Industrialización y en el crecimiento demográfico previsto, el que necesitará de nuevos empleados.

Por tanto, el psicólogo tiene un amplio campo de acción. El panorama Socioeconómico, Político y Cultural nos permite ver que México necesita cada vez de personal calificado. La productividad del país debe elevarse, y además de Ingenieros, Químicos, Biólogos y Agrónomos, es urgente contar con investigadores y profesores en todas las áreas de la psicología como son:

Educativa, Social y del Trabajo ya que juegan un importante papel en el desarrollo de nuestro país.(1)

Así como en 1971 sucedieron acontecimientos importantes con la enseñanza de la Psicología y en 1983 los psicólogos del trabajo son ya reconocidos como profesionistas en el campo de trabajo, actualmente ha llegado a adquirir un papel importante, no sólo en las áreas mencionadas, sino también en áreas como son:

- 1.- Programación de ambientes laborales.
- 2.- Análisis y evaluación de puestos.
- 3.- Valuación de Puestos.
- 4.- Sueldos y Salarios.
- 5.- Desarrollo organizacional.

(1) Merelo Cárdenas M. La Selección de Personal en una empresa que no utiliza pruebas psicométricas. Tesis UNAM, México, 1985. Pags. 1-3.

- 6.- Evaluación del desempeño.
- 7.- Entrenamiento de nuevos empleados.
- 8.- Estudios de problemas de personal.
- 9.- Elaboración de programas de productividad.
- 10.- Orientación profesional.
- 11.- Inventario de Recursos Humanos.

Por lo anteriormente descrito, y por toda la trayectoria que ha tenido el psicólogo en el área de trabajo y tomando en cuenta la modernización y nuevas estructuras en el ambiente laboral, compartimos la opinión de Laura L. Zendejas, donde nos dice que:

"El psicólogo del trabajo debe tener un conocimiento general del comportamiento humano y de los factores que influyen sobre él. Además debe poseer, hasta cierto grado, algunas habilidades específicas. Es un investigador y por consiguiente, debe ser experto en las técnicas de valuación que incluyen pruebas psicológicas, escalas de actitud, y valuación del desempeño. Tiene que saber cómo preparar experimentos y evaluar los resultados en el terreno general del comportamiento industrial, así como tomar -- muestras representativas de una población, para poder realizar -- determinadas investigaciones del mercado y sondeos de opinión.

A los psicólogos del trabajo, se les emplea típicamente en cualquiera de los tres campos siguientes:

- Pueden encontrar empleo como miembros a tiempo completo del personal de una Industria determinada.
- Pueden ser miembros a tiempo completo de una organización de psicólogos consultores.
- Pueden desempeñar un cargo académico en una Universidad o Colegio.

Hay gran variedad de Industrias, incluyendo compañías petroleras, de automóviles, que emplean psicólogos del trabajo como miembros de tiempo completo.

A estos se les designa muchas veces, con otro título diferente al de Psicólogo laboral, por ejemplo Directores de Personal, - Vicepresidentes, y Directores de Investigación, Técnico Especializado en Recursos Humanos, Coordinador General de Reclutamiento y Selección de Personal, Analista Laboral Especializado, Supervisor de Recursos Humanos e Instructores en el área de Capacitación.

Se ha encontrado que los principales trabajos de los psicólogos están comprendidos en cuatro títulos principales:

- 1.- Administración de Personal
(incluyendo el Reclutamiento y la Administración de sueldos y salarios)
- 2.- Investigación de pruebas.
- 3.- Trabajo con las personas
(incluyendo el asesoramiento de personal, pruebas de administración y desarrollo de la Gerencia)
- 4.- Análisis de la organización
(incluyendo evaluación de actitudes y asesoramiento de la Gerencia respecto de la política del personal). Otras áreas importantes de actividad es la Ingeniería Humana y el Adiestramiento. (2)

(2) . Zendejas López L. Leticia, El Psicólogo dentro del área de Recursos Humanos de la Banca Múltiple. Tesis UNAM, México, 1990. Pags. 87,88,90.

1.2 ESTUDIOS REALIZADOS EN EL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN EMPRESAS PUBLICAS Y EN EMPRESAS PRIVADAS.

Ruiz Alcantar (1973), realizó un estudio donde se buscó conocer qué es lo que los psicólogos en la Industria del área metropolitana tienen como métodos y medios en su ejercicio profesional, entendiéndose con el término Industria no sólo un ramo o sector, sino todos los tipos de centros u organismos en los que el hombre se organice con motivo de trabajo. Encontrándose lo siguiente:

En primer lugar, los psicólogos que laboran en el área metropolitana y que ejercen en el campo industrial, no tienen el mismo nivel de estudios académicos. La mayoría ocupa puestos de nivel bajo en la organización formal de las empresas.

Los psicólogos tienen por lo general como jefe a un profesionalista, formado básicamente en el área administrativa, participando sólo en algunos pasos de la Selección de Personal.

Además se encontró que todos aquellos que aplican pruebas psicológicas, utilizan con más frecuencia la prueba de personalidad - MMPI y la de Inteligencia Wais, ambas representativas de estas dimensiones psicológicas, complementándose con pruebas de aptitudes como el Thurstone y de intereses como la prueba Kuder.

No siempre integran reportes psicológicos con los resultados de las pruebas. Utilizan pruebas que no están estandarizadas en México. En cuanto a los que ejercen en oficinas de consultoría, únicamente se dedican a la Selección de Personal.

Las técnicas más practicadas están enfocadas al entrenamiento y el desarrollo de personal y las menos practicadas se orientan a problemas de sistema-hombre-máquina y desarrollo organizacional.

La mayoría de los psicólogos opinó que no se siente satisfecho con la capacitación recibida con estudios a nivel licenciatura y consideran que su trabajo no es bien apreciado.

Por otra parte, se observa que los problemas profesionales a que se enfrenta el psicólogo que ejerce en el área industrial, tiene su origen en las siguientes causas:

- 1.- Falta de planeación por parte de las instituciones educativas, que permitiera la delimitación de las áreas de estudio y de trabajo en diferentes carreras, que provocó la competencia y la invasión de campos.
- 2.- Las escuelas o colegios donde se enseña psicología, han estado orientadas alternativamente sólo hacia algunas áreas, pero no a la industrial; lo cual ha ocasionado que pocos psicólogos se iniciarán en este campo con una preparación y orientación sólida, y solo algunos lo hicieron como fruto de un esfuerzo por capacitarse en el extranjero o en otras carreras.
- 3.- Falta de comunicación de experiencias profesionales, problemas e inquietudes de todos los que han ejercido en esta -- área, que puede considerarse como una característica de todos los profesionistas mexicanos, porque desde los primeros niveles educacionales no se estimula a la comunicación y participación en grupos. En el caso de los psicólogos parece que estas características se hacen más notorias.

Las soluciones propuestas por los psicólogos para las anteriores limitaciones son:

- 1.- Promover cursos de capacitación para aquéllos que egresaron de la carrera de Psicología en el periodo en que no existía el área de Psicología del Trabajo, que comprendiera lo siguiente:
 - a) Que se impartan cursos completos de administración para que el psicólogo pueda tener un marco de referencia de en qué momento o proceso de la organización formal en las empresas está participando y cuáles son sus posibilidades, limitaciones, respecto a los métodos y medios en psicología del trabajo.
 - b) Que los cursos de psicología industrial que se impartan

en el programa de capacitación, comprendan todos los métodos y medios desarrollados por ésta.

- c) Que se tenga como un marco de referencia el proceso administrativo, para la obtención de un criterio de aplicación práctica de los problemas que va a tratar la psicología del trabajo, en los centros laborales durante su ejercicio profesional.

2.- También a nivel institucional, debe promoverse la aplicación de la psicología del trabajo con campañas a través de:

- a) - Los medios oficiales, de radio y televisión.
 - Conferencias.
 - En los mismos centros de trabajo.

3.- Debe crearse a nivel institucional, una unidad administrativa responsable de coordinar y promover los trabajos de estandarización e investigación de pruebas psicométricas, con el fin de llegar a desarrollar una batería única con la validez, confiabilidad y sensibilidad adecuadas para ser utilizadas en los diferentes grupos ocupacionales de la población de México.

Debe trabajarse en pro de un código de normas éticas para el funcionamiento profesional, de tal manera que sea estricto su cumplimiento por parte de todos aquellos que laboran en la psicología del trabajo.

Fomentar las actividades de grupo que tiendan a crear conciencia de la importancia del psicólogo en las actividades productivas y del papel que debe asumir individual y colectivamente como agente de cambio en las estructuras productivas actuales del país. (3)

(3) Ruiz Alcantar J. Luis. Psicología Industrial en el área metropolitana. -- Métodos y Medios Actuales. Tesis UNAM, México, 1973. Pags. 87-93.

Salgado Molina (1974), realizó un estudio comparativo sobre métodos y técnicas de Selección de Personal, en donde a través de una revisión de procedimientos selectivos observó - que casi todos los autores de estos procedimientos, dicen proponer procedimientos científicos, intentando dar respuesta a las - siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que distingue a un hecho científico de otro que no lo es?
- ¿Se ajustan estos procedimientos selectivos a los principios de la investigación?

Para lo cual revisaron la metodología de siete autores con el fin de comparar los principios de la metodología experimental, y determinar si en efecto tienen o no carácter científico. Los autores revisados fueron los siguientes:

- 1.- Fernando Arias Galicia
- 2.- Chruden y Sherman
- 3.- Edgar H. Schein.
- 4.- Marvin D. Dunnette.
- 5.- Ricardo Rivera S.
- 6.- George S. Odiorne.
- 7.- León Teach.

En este estudio se llegó a las siguientes conclusiones:

- 1.- Los procedimientos de Selección de Personal consisten en una serie de pasos, aplicados a todos los solicitantes de empleo y que por lo general consisten en entrevistas, revisiones, de los antecedentes, exámenes físicos y psicológicos, etc., pero en tanto que los métodos varían el objetivo general - de esos procedimientos, consiste en determinar si los aspirantes que han sido reclutados alcanzan los requisitos establecidos para un determinado puesto, y en escoger a aquellos

que tengan más probabilidades de desempeñarlo eficientemente.

- 2.- Según los resultados de este estudio, se considera que el que más se apega al método científico, de los procedimientos que se revisaron es el de (E. Shein).- Comienza con una identificación de las relaciones estadísticas, entre un predictor y - las medidas de un determinado criterio, tomado generalmente - de la muestra, para posteriormente adaptarla a una población en donde el predictor puede ser una combinación de resultados de una batería de pruebas, mientras que el criterio ordinariamente es alguna medida de ejecución del trabajo.

También encontraron que el procedimiento de preselección de muestra que los datos personales pueden ser significativamente valorables para la predicción de ciertos criterios de éxito en los candidatos aspirantes a nuevos puestos. (4)

Rodríguez Valtierra (1974), realizó un estudio donde se elaboró una escala de actitudes por medio de la cual se pueda conocer qué piensan aquéllos que forman parte activa en la contratación de personal en la empresa con relación a selección de personal y así reconocer la actitud existente hacia la contratación de personal.

En esta investigación, se encontró que la mayor parte de las empresas estuvieron de acuerdo con las preguntas que estaban a favor del procedimiento de selección de personal, por lo que la actitud resultó favorable, pero se infiere que esta actitud es solo a nivel teórico y que no está de acuerdo con la conducta que presentan los responsables de la selección de personal.

La investigación se efectuó al principio, con el fin de conocer en cuántas y cuáles empresas efectúan dicha técnica, se encontró que una minoría de ellas la efectúan a un nivel científico, ya que en muy pocas empresas la selección de personal, se hace por psicólogos. Únicamente en una de ellas, el psicólogo realiza la selección de personal para la empresa y los demás lo hacen por medio de agencias de colocación y sólo a nivel administrativo. En otras lo

(4) Salgado Molina Rubén, Un Estudio Comparativo de los Métodos y Técnicas de Selección de Personal. Tesis UNAM, México, 1974. Pags. 45-46.

lo hacen personas que son algunas veces profesionistas y -- otras no, pero aún así manejan las pruebas psicológicas a nivel muy superficial y sin conocimiento auténtico de estas. Quitándole al profesionista en psicología, la oportunidad de desarrollarse dentro de su profesión.

Se concluyó que la opinión en general fue favorable hacia el procedimiento de selección de personal aproximadamente de un 90%, teniendo mayor aceptación en las empresas con mayor capital y mayor número de empleados al igual que la mayoría de las opiniones.

Este estudio presentó como limitaciones importantes, poca cooperación de parte de la industria papelerera, así como la forma de respuesta de la escala utilizada ya que fue verbal y no de observación directa de la conducta. (5)

Vázquez Ponce (1976), realizó una revisión para detectar cuales son los criterios para realizar un adecuado Reclutamiento - de Personal, donde llegó a las siguientes conclusiones:

- 1.- La administración de Recursos Humanos, es el manejo de el elemento humano y este el de mayor importancia dentro de la empresa.
- 2.- La evolución y el crecimiento de las empresas en los países - subdesarrollados amplía la necesidad de las técnicas, para -- así de esta manera lograr los más altos niveles de acoplamiento, satisfacción y productividad.
- 3.- La satisfacción de las necesidades de personal está intimamente relacionada con el valor que las empresas otorguen en sus Recursos Humanos.
- 4.- El Reclutamiento proporciona el suministro de posibles candi- datos que podrán ser seleccionados para ocupar las posiciones que se encuentran vacantes dentro de la empresa.

(5) Rodríguez Valtierra A. Marfa. Elaboración de una escala de actitud a la Se- lección de Personal en Industrias Papeleras del D.F. Tesis UNAN, México -- 1974, Pags. 118,121,124.

- 5.- A través de una adecuada selección se logran los más altos - niveles de acoplamiento, satisfacción y productividad en el trabajo, que deberá ser uno de los objetivos de la selección de personal.
- 6.- Existen diferentes tipos de entrevista de empleo o selección que podrán ser clasificados de acuerdo a los métodos o enfoques que se utilicen.
- La entrevista es de suma importancia, ya que a través de ella se podrán observar las características personales del solicitante, que en un momento dado, podrán ser determinantes o no para el puesto que se piensa ofrecer.
- 7.- La entrevista junto con el Reclutamiento de Personal representa la base para llevar a cabo una buena selección de personal.
- (6)

Chavarría Mendez (1977), realizó un estudio donde se pretendió obtener información sobre los sistemas de reclutamiento -- existentes en la rama bancaria; con el propósito de saber cuáles -- han sido las fuentes de reclutamiento más aprovechadas, cuáles de estas no son utilizadas y cómo se lleva a cabo en cada uno de estos bancos.

De esta investigación se obtuvieron los siguientes resultados:

- 1.- El 61% de la población recluta a través del Departamento de Personal, el 36% por medio de diferentes departamentos, los cuales realizan, además de otras funciones como contratación etc., y sólo el 3% tiene un departamento denominado Reclutamiento y Selección, el cual corresponde al Banco con mayor volumen de personas reclutadas, ya que es grande, cuenta con -- prestigio, presupuesto, etc.
- 2.- Las fuentes más utilizadas son:
- Ascensos y promociones

(6) Vázquez Ponce J. Luis. Bases para un buen Reclutamiento y Selección de Personal. Tesis Universidad La Salle, México, 1976. Pags. 83-84.

El 67% de la población le da prioridad a las fuentes internas, algunos otros le dan menos importancia y sólo cinco de ellos no la emplean, debido a que es muy pequeño y salvo que haya un fallecimiento, despido o renuncia la llevan a cabo.

Al utilizar esta fuente, se aumenta la motivación entre los empleados, pues se promueve al personal obteniendo un mayor rendimiento del mismo.

En segundo lugar se utiliza la fuente por los propios empleados (27%). Al utilizar esta fuente se evita la contratación de parientes de los empleados, siendo ésta una de las políticas bancarias.

En tercer lugar se usa el archivo de solicitudes (24%). Su utilidad radica en que contiene todas las solicitudes de las personas que han llegado a la institución por diversas fuentes tales como: iniciativa propia, recomendaciones por los propios empleados, etc. Es importante, prever el hecho de que las personas que están en estas circunstancias, pueden haber ya sido contratadas por otras compañías.

3.- Las fuentes que raramente se utilizan son las siguientes:

- Asociación de Banqueros.
- Archivo de Eventuales.- Ello se debe a que comúnmente los elementos incluidos en él, no son buenos porque de haberlo sido se hubiera contratado.
- Anuncios.- Generalmente no se utilizan, debido a que el prestigio de las instalaciones bancarias, atraen gran cantidad de gentes, por lo tanto no es necesario su uso y cuando los llegan a emplear se llevan a cabo en forma anónima, pues si aparece el nombre de la institución, la competencia tendría mayor facilidad para introducir elementos que investigaran procedimientos exclusivos de la institución.
- Atracción directa.- Sugieren que cuando se emplean estas últimas fuentes, sean utilizadas de preferencia en puestos de alto nivel y/o que se requieran conocimientos especia

lizados, etc.

- 4.- El 70% de la población, afirmó que existen fuentes que no son útiles en sus sistemas de reclutamiento contándose entre las principales:
- Agencias (21%) No se emplea debido a que no se cuenta con un presupuesto para contratar los servicios de una agencia. Sin embargo, el pequeño porcentaje que la utiliza, sólo reclutan a través de las bolsas de trabajo, en las cuales los servicios son gratuitos.
- Otro inconveniente, es que una de sus políticas consiste en - que los gastos de reclutamiento se cargan al cliente.
- Por Iniciativa Propia. Hay gran atracción de personal, pero que no cuenta con la calidad y características que se requieren.
 - Recomendaciones (13%) Resultan ineficaces, debido a la forma en que son empleadas, porque se les da poca importancia a las capacidades. Sin embargo, de esta fuente se puede sacar provecho, ya que en términos generales, la persona que recomienda un candidato, considera que éste reúne los requisitos para desempeñar un buen papel en la institución.
- 5.- Para el nivel de intendencia se recluta por los propios empleados.
- Para reclutar cajeras, la fuente mayormente usada es por iniciativa propia, la cual resulta inadecuada, en vista de que - las personas que acuden a través de ellas, tienen características muy heterogéneas y normalmente no poseen los requisitos exigidos.

En los siguientes niveles encontramos que no existe dificultad para llevar acabo el reclutamiento a través de las fuentes -

que utilizan, por ejemplo:

- Para atraer auxiliares.- Comúnmente se hace por medio de recomendaciones, por iniciativa propia y por archivo de solicitudes. Al reclutar profesionistas se acude en la mayoría de las ocasiones a las organizaciones profesionales y finalmente observaron que existe poco movimiento en el nivel de funcionarios, y cuando se requieren, se reclutan por medio de ascensos y promociones, recomendaciones y en algunos bancos son designados por el gobierno.

6.- La mayor demanda de personal es a nivel secretarial (45%).- Siendo al mismo tiempo el más difícil de conseguir. Esto es en consecuencia de que en gran parte la fuente más utilizada para reclutar, son las bolsas de trabajo, sobre todo escuelas, tomando en cuenta las políticas establecidas como son: buena presentación, estado civil (Solteras), nivel socioeconómico medio alto, experiencia, etc., siendo difícil que las personas que son enviadas por esta fuente y que pertenecen a este nivel (secretarial), reúna todos los requisitos. Se dieron cuenta de que existen fallas en el sistema de reclutamiento, mismas que obedecen a:

- No existe un buen aprovechamiento de las fuentes y normalmente no se canalizan adecuadamente para cada uno de los niveles, por lo que a pesar de que se consideró el hecho de que por iniciativa propia acuden bastantes personas para cubrir las, para superar esta deficiencia, sugieren elaborar un programa de reclutamiento en el que se especifiquen todas las fuentes existentes, llevando a cabo un control de los resultados proporcionados por cada una y evaluarlas periódicamente.

Por ejemplo puede identificarse cuáles son los mejores trabajadores y localizar la fuente de donde proviene el mayor número de ellos obteniendo así el máximo provecho de dichas fuentes y economizando tiempo y costo para la

institución.

Una vez identificada la fuente, se procura tener contacto continuo con el fin de estimularla.

- De igual manera para mejorar el sistema, se debe tener relación con otras instituciones y conocer sus problemas, - llevar a cabo un registro de los gastos originados por el reclutamiento, etc. (7)

Rodríguez Gabarrón (1981), realizó un estudio, donde se - propone la implantación de un modelo, partiendo del modelo básico de Anne Anastasi, en el que describe cuatro fases principales:

- 1.- Llevar a cabo un análisis de tareas para definir el problema e identificar los principales rasgos que hay que medir.
- 2.- Reunir una batería experimental de pruebas para medir los -- rasgos identificados en el análisis de tareas.
- 3.- Validar cada prueba preeliminar por comparación de un criterio de éxito en el trabajo y escoger pruebas para la batería final.
- 4.- Formular una estrategia para las decisiones personales, es - decir, determinar cómo se emplearán las puntuaciones de las pruebas escogidas para tomar decisiones operacionales con este modelo propuesto, sería una forma concreta de llevar a cabo el modelo antes descrito, ya que cubre sus fases, a excep^{ción} del criterio de éxito.

Revisaron modelos como el de Blum y Naylor, ello también plantean el mismo modelo básico que Anastasi, incluyendo una fase de "reevaluación" para confirmar periódicamente la vigencia de el instrumento predictor.

El modelo de Dunnette presenta un complicado modelo en que - mejora la predictibilidad en base a variables moderadoras -- (o moderadores) que afectan o cambian el grado de efectividad

(7) Chavarría Méndez Manuela. El Reclutamiento de Personal en los Bancos del - D.F. Tesis UNAM, México, 1977. Pags. 147,148,150,154.

de un predictor, como pueden ser: el sexo, la escolaridad y experiencia.

La selección de investigación basada en este modelo, es una serie de investigaciones elaboradas para describir las agrupaciones óptimas a los grupos de predictores, personas, comportamiento de trabajo y situaciones dentro de las cuales - se puede estudiar esquemas de predictibilidad y validar en forma cruzada las estrategias de predicción.

Limitaciones que presenta el estudio anterior:

Falta de criterios objetivos y operacionalizados para determinar el proceso de integrar o de ensamblar las funciones - psicológicas correspondientes a las funciones laborales que se desempeñan en una categoría o institución, es decir hasta en qué momento queda en función de la capacidad profesional del psicólogo y el perfil funcional del puesto.

El asignar una determinada función o actividad como propia de una determinada función, actividad o rasgo de personalidad, requiere de un extenso conocimiento del puesto, de la institución y del campo de la psicometría clínica, social, industrial, así como por supuesto de la selección de personal, todo lo cual está sujeto a la capacidad y preparación del psicólogo para hacer investigación y selección. (8)

Mata Alvarez (1982), llevó a efecto una investigación en un grupo industrial que presenta, como muchas organizaciones de - nuestro medio, problemas en la captación de Recursos Humanos, siendo un derivado del constante desarrollo de la industria y el comercio en nuestro país, cada vez que emergen en nuestro medio nuevas empresas que requieren mejores técnicas de organización para la - realización de sus objetivos. Juega un papel muy importante en - esta dinámica, el hombre, el cual es factor indispensable en toda organización. Siendo éste la mayor riqueza de una empresa; debemos reconocer que de la mejor captación de los Recursos Humanos -

(8) Rodríguez Gabarrón Luis. Modelo Metodológico para la investigación en Selección de Recursos Humanos. Tesis UNAM, México, 1981. Pags. 17-19.

obtendremos organizaciones de estructura sólida, capaces de realizar una administración dinámica, que nos permita fructificar esfuerzos y enfrentarnos al futuro. La necesidad de un buen aprovechamiento, demanda una buena organización de Reclutamiento y Selección de Personal. Los objetivos de esta función son claros, - buscar y evaluar candidatos que reúnan las características adecuadas para conducir con éxito el trabajo de una organización. (9)

Hernández Caracas y Mier Gudiño (1983), realizaron un - seminario de investigación administrativa con el nombre de Proceso Administrativo a las Técnicas de Reclutamiento, Selección, Inducción y Desarrollo de Personal. En dicha investigación se conjuntaron el proceso administrativo y las técnicas de Reclutamiento, Selección, Inducción y Desarrollo, con el fin de conllevar a una atinada productividad, ya que consideraron que los Recursos - Materiales de nada valen por sí mismos, por lo que hay que contar con la fuerza humana necesaria y apropiada para su mejor aprovechamiento, considerando en lo posible todos los elementos necesarios para adquirir, integrar, superar, cultivar y conservar al -- punto central del proceso administrativo: "El hombre".

Parten de que el departamento de Recursos Humanos y las funciones que le correspondan desempeñar, así como de los requisitos indispensables como lo es la organización, tratándola como la segunda etapa del proceso administrativo desde este punto de vista. La - organización viene a ser el proceso a través del cual se estructuran las relaciones entre los niveles, funciones y actividades de los elementos materiales y humanos seleccionados y necesarios para el trabajo unido y eficiente de las personas con el propósito de lograr los objetivos trazados y dentro de la estructura organizacional, se consideran los siguientes elementos como básicos:

- 1.- Elaboración de la estructura óptima.
- 2.- Coordinación y fijación de funciones agrupándolas por áreas afines.

(9) Mata Alvarez Arturo. Planeación y Organización del Reclutamiento y selección de Personal en la zona Industrial de Tlanepantla. Tesis Universidad La Salle, México, 1982. Pag. 2.

- 3.- Subdivisión de los instructivos correspondientes a cada puesto.
- 4.- Elaboración de los instructivos correspondientes a cada puesto.
- 5.- Coordinación adecuada entre los elementos materiales y las actividades humanas.
- 6.- Determinación de la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.

Los lineamientos generales de la organización en una empresa, los suministra esa estructura creada y sostenida por los directores, siendo un producto humano y como tal nunca será perfecta, pero si, susceptible de perfeccionarse. (10)

Castillo López y Huerta Cortes (1984), realizaron una investigación con el propósito de llevar a cabo el levantamiento de datos para la elaboración de análisis de puestos, y de esta manera elaborar el perfil del mismo, sugiriendo las pruebas psicológicas convenientes para llegar a la adecuada selección de personal.

En este estudio se obtuvieron las siguientes conclusiones:

La técnica del análisis de puestos, constituye una herramienta de suma importancia, ya que sirve como punto de partida para la administración de los Recursos Humanos y en particular, para la adecuada selección de personal.

A través del análisis de puestos, se obtiene información valiosa que puede proporcionar una visión más amplia de la estructuración de una organización con la que posteriormente se podrá efectuar la elaboración de organigramas específicos y generales, mientras que los perfiles psicológicos, a su vez nos darán como resultado una selección de personal objetiva. También podemos, con el análisis de puestos recopilar, tanto características como requerimientos de cada puesto, que al ser analizados, permitan deducir que factores psicológicos forman el perfil correspondiente y qué pruebas psicológicas miden dichos aspectos o son las adecuadas para efectuar la selección de candidatos idóneos para cada nivel.

(10) Hernández Caracas B. y Mier Gudiño L. Aplicación del Proceso Administrativo a las Técnicas de Reclutamiento, Selección, Inducción y Desarrollo de Personal. Tesis Universidad La Salle, México, 1983. Pags. 48-49.

Por lo anterior podemos descartar la selección de personal subjetiva que surge de la carencia de las características y requerimientos de cada puesto, y que a su vez originan que las pruebas psicológicas que se aplican en la selección de personal, resulten impropias.

El papel de quien efectúa el proceso de selección de personal, no es simplemente elegir a una persona y aplicarle pruebas psicológicas, más bien al ser éstos instrumentos valiosos de predicción, - se elige al candidato idóneo en base al estudio de los aspectos - antes mencionados ¿Quién?, sino el psicólogo del trabajo que maneja aspectos tanto administrativos como psicológicos es el indicado a efectuar dicho proceso, sin dejar a un lado que para tomar decisiones al realizar su trabajo debe tener presentes los objetivos que persiga la institución a la que presta sus servicios. (11)

Roaro Toledo (1985), llevó a cabo un seminario de investigación administrativa en la que se nos presentan el proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal, en una empresa afianzadora en donde la idea de desarrollar este trabajo surgió porque los resultados posteriores al proceso de integración de personal en la compañía afianzadora investigada, reflejan ciertos conflictos organizacionales e ineficiencia en el desempeño -- del trabajo de los empleados, pero proponiendo un proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal, dicha propuesta - ha sido efectuada tomando en cuenta el problema existente. Puede apreciarse que el proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal, involucra una serie de actividades entre sí para un solo fin: contratación del candidato idóneo para desempeñar el puesto vacante. Si se suscita un uso inadecuado e innecesario en estas actividades, entonces el proceso resultará en una ubicación equivocada sin excluir la falta de conocimiento, motivación y de descontento por parte del empleado en el desarrollo de su trabajo, provocando la creación de lo que comúnmente se le denominarse "areas críticas" o actividades críticas de la com-

(11) Castillo López Ma. Angélica y Huerta Cortés Ma. Julieta. El Análisis de - Puestos para la determinación de Baterías de Selección de Personal. Tesis UNAM, México, 1984. Pag. 136.

pañía, que mencionan algunas de las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

- 1.- La planeación, organización, integración, dirección, y control de etapas del proceso administrativo son aplicables a través del Recurso Humano, en su conjunto de orden requerido según las necesidades administrativas que surjan en cualquier tipo de organización para lograr los objetivos que se ha propuesto alcanzar.
- 2.- La administración de Recursos Humanos, es de gran utilidad a la empresa y al mismo personal que labora en ella, ya -- que ayudan a solucionar los problemas laborales presentados, así como medir el desarrollo, capacitación y adiestramiento del personal, saber si los empleados están realizando lo que realmente les corresponde de acuerdo a sus conocimientos y experiencias además de sus habilidades operativas. Por lo que deberá considerarse las siguientes recomendaciones:

RECOMENDACIONES:

- 1.- Resulta necesario recomendar a los altos directivos, que los Recursos Humanos de cualquier tipo de empresa, se den a conocer a los grupos de trabajo a través de un contacto continuo con estos, dándole así la imagen como persona responsable del área.
- 2.- Todo el Reclutamiento de Personal debe estar basado en un análisis de puestos, como un estudio de tiempo y movimientos, a fin de evitar un largo proceso de Selección e Inducción de Personal innecesario (costo - beneficio).
- 3.- En todo proceso de selección se deben tomar en cuenta los exámenes de admisión como un medio más y no único para recomendar al candidato idóneo para ocupar el puesto vacante, esta recomendación dependerá además de que las características de motivación, madurez, experiencia y conocimientos del

candidato, sean acordes con los requerimientos del puesto, - teniendo con esto el jefe inmediato los elementos suficientes para tomar la decisión final de aceptar o rechazar al candidato. (12)

Merelo Cárdenas (1985), realizó un trabajo experimental - en donde su planteamiento del problema e hipótesis se intentó comprobar por medio de analizar, si la selección de personal hecha en una empresa se puede mejorar con la aplicación del inventario de rasgos temperamentales de L.L. THURSTONE, considerando el buen desempeño y la productividad de los empleados en cada uno de sus -- puestos, así como ver si las características de personalidad son - acordes al puesto desempeñado.

Se utilizó una empresa dedicada a difundir la cultura por medio de la palabra escrita, sus actividades son la edición, publicación y distribución de libros, mismos que cumplen funciones didácticas - en la mayor diversidad de áreas del conocimiento, las cuales van - desde el nivel preescolar, primaria, medio básico, medio superior hasta llegar al doctorado.

Como ya se mencionó, en esta empresa no se utilizan exámenes psico métricos o psicológicos en la selección de personal, ya que la Dirección de la empresa basándose en resultados anteriores no está - de acuerdo, pues opina que es más importante saber qué es lo que - está buscando optimar:

- Conocimientos
- Modelos Familiares
- Valores y patrones de aprendizaje

El modelo estadístico que se utilizó fue el coeficiente de correlación de Pearson, cuyo símbolo es (r) que va desde +1 hasta -1, pasando por cero, el signo no tiene nada que ver con la cuantía

(12) Roaro Toledo Ma. Ivonne. El Proceso de Reclutamiento y Selección e Inducción de Personal en una Empresa Afianzadora. Tesis Universidad La Salle, México, 1985. Pags. 328, 330-331.

de la relación, sólo proporciona información del sentido de relación con el fin de estandarizar la prueba de Thurstone, el cual cuenta con 140 preguntas que incluyen gran variedad de temas que abarcan condiciones físicas, condiciones morales y actitudes sociales del sujeto investigado. En este estudio se llegó a las siguientes conclusiones:

CONCLUSIONES

- 1.- Hay una serie de variables que influyen en la selección de personal:

Capacidad del seleccionador, presupuesto para reclutamiento, sueldo ofrecido al candidato, horario, actividad, prestaciones, normas y políticas de la empresa.

- 2.- Considerando los resultados de las escalas observadas, es notorio que casi 95% de los casos de la selección ha sido acertada aún sin utilizar pruebas psicológicas. O bien las pruebas psicológicas de personalidad aplicadas no coinciden con el desempeño de la empresa.

También debe mencionarse que dentro de la selección, cuando algunas veces ha sido apresurada, ha fallado el contrato, esto se ha debido a constantes faltas de asistencia o constantes incapacidades médicas.

- 3.- Se ha demostrado que los exámenes psicométricos no son del todo confiables, ni resultan indispensables para la selección de personal adecuado. Como antes se dijo, en nuestro país no se ha diseñado un examen psicométrico adecuado a las características del ser nacional. En última instancia los resultados obtenidos en la entrevista personal apoyada en la solicitud de empleo, en la entrevista escrita, así como en el caso de exámenes de conocimientos sobre un puesto determinado, puede resultar más esclarecedora respecto de las actividades de un individuo, que las pruebas psicométricas.

- 4.- En la mayoría de las empresas, sean de la iniciativa privada o instituciones gubernamentales, con el fin de obtener una plaza para la promoción de un puesto, ascenso para la misma contratación, se aplican exámenes psicométricos. Dados los resultados en esa investigación, en la que no utilizan el método tradicional de selección, sino que toman en cuenta la capacidad técnica, los conocimientos obtenidos durante una formación escolar, universitaria, la misma experiencia del sujeto y las políticas de la empresa, se atreve a comentar que el bajo resultado de unos exámenes psicométricos puede ser debido a un momento de estrés, depresiones de la misma angustia que provoca el no tener empleo, el solo hecho de saber que se le aplicará un examen psicométrico para obtener o no el trabajo, todo lo cual puede alterar -- las respuestas del sujeto. (13)

Bello González (1987), realizó una investigación en donde se planteó que en las empresas públicas Mexicanas y Venezolanas, no siguen ningún procedimiento técnico ni específico en las áreas de selección de personal, por lo cual ésta hipótesis fue aceptada y concluyó que:

- a) - De las 112 empresas que formaron la muestra, sólo el 9% contestaron ampliamente el cuestionario, demostrando tener un procedimiento técnico y específico en las áreas mencionadas. Este tipo de empresas se consideraron como grandes teniendo un mínimo de 1000 empleados.
- b) - De las 112 empresas, el 60% no contestó en su amplitud el cuestionario y no se pudo comprobar ningún procedimiento técnico ni específico en el área de Reclutamiento y Selección de Personal.

En este estudio se obtuvieron los siguientes resultados:

- a) - La selección de personal, "aparentemente", es una de las tó

nicas más comunes y que en la actualidad ha tenido mayor desarrollo. Sin embargo, sólo en empresas mayores de 1,000 empleados denominados "grandes" se encontró un tipo de procedimiento técnico y específico, en algunas de estas empresas que cuentan con un sistema y con los hombres debidamente capacitados en las áreas de Reclutamiento y Selección de Personal, el sistema no se encuentra actualizado ni estandarizado al universo que se maneja.

- b) - En las empresas medianas se desconocen las funciones sobre Reclutamiento y Selección de Personal a pesar de esto, muchas de las mismas, hacen uso de algunas técnicas sin conocer las bases de las mismas.
- c) - En las empresas chicas no existe una tecnificación de las funciones referentes al Reclutamiento y Selección de Personal, en ellas tampoco existe un Departamento de Personal, - siendo a su vez el Departamento de Contabilidad el que lleva las funciones en cuanto a personal se refiere.

Se observa también, que en la mayoría de las empresas Mexicanas como Venezolanas, utilizan las pruebas psicológicas para seleccionar a su personal, al igual que para orientarlos.

Se ha podido detectar en México, que en tanto el sector empresarial privado como gubernamental, el psicólogo es el responsable de la aplicación de las pruebas psicológicas, - evaluación y aceptación del candidato, y en Venezuela, es el Licenciado en Relaciones Industriales el que se encarga de dicho trabajo.

Las pruebas psicológicas que fueron más relevantes en su aplicación para seleccionar a su personal ejecutivo, tanto en México, como en Venezuela, fueron M.M.P.I., Bender, -- Raven, Dominos, Moss, solamente que en Venezuela incluyen la entrevista dentro de dichas pruebas, aunque en empresas públicas de este mismo país se observó que a nivel ejecutivo no se aplica ningún tipo de pruebas psicológicas, pres-tándole más importancia el Currículum Vitae y experiencias del personal.

El repertorio medido por las pruebas a nivel ejecutivo en México así como en Venezuela fue: Rendimiento intelectual e inseguridad, aptitudes específicas y afectivas.

Las pruebas que utilizan para seleccionar a su personal a nivel medio, tomándose como las más relevantes son: M.M.P.I., Frases incompletas, Army Beta, Otis, Raven, Dat, y 16 FP.

Los factores que son de más interés para el proceso de selección a nivel medio y que se toman en cuenta son:

- a) - Nivel ocupacional específico, coordinación manual, entrenamiento y aptitudes específicas.

Las pruebas psicológicas que se utilizan a nivel obrero en la mayoría de las empresas son: subtest del DAT, pruebas de razonamiento abstracto, habilidad numérica, Otis intermedio, Army Beta.

Los factores que fueron más relevantes en el proceso de selección a nivel medio y que se toman en cuenta son: Intereses masculinos y/o femeninos.

- b) - Disponibilidad del sujeto para ejecutar una tarea.
- c) - Gustos y desagradados en ocupaciones e inseguridad, sin embargo en las empresas públicas Mexicanas y Venezolanas, no existe especificación clara de sus necesidades a nivel obrero. Se observó que son pocas las empresas que utilizan técnicas de evaluación directa, entrenamiento, etc.

Hacen notar que en las empresas gubernamentales Venezolanas no utilizan ninguna técnica para evaluar a sus candidatos a cualquier nivel.

Más del 60% del sector empresarial privado y gubernamental utilizan un instructivo como es el "Manual de Técnicas" para seleccionar al personal, y algunas utilizan libros de Recursos Humanos.

También se pudo puntualizar qué empresas privadas Mexicanas así como Venezolanas, al aplicar sus pruebas psicológicas, no lo hacen por un mero trámite, sino porque da buenos resultados, no así en el sector gubernamental, que es lo contrario, siendo que en la mayoría de las empresas tienen requisitos muy contundentes para aceptar al candidato como es: la experiencia, escolaridad y rendimiento en las pruebas psicológicas.

En la mayoría de las empresas Venezolanas mencionan que el sistema de Selección fue creado por un Licenciado en Administración de Empresas y en México un 60% de las empresas Mexicanas, mencionan que fue creado por un Psicólogo. También utilizan otros sistemas para seleccionar a su personal que son: análisis de puestos, entrenamientos, recomendaciones, candidato a prueba. El procedimiento que llevan a cabo para seleccionar a su personal, es el siguiente: forma de solicitud, entrevista con el Jefe inmediato, examen psicológico, examen psicométrico, examen de conocimientos, examen médico, sexo, edad, documentos para contratación e inducción.

En Venezuela, es importante que no tengan antecedentes penales. (14)

Martínez Alvarez (1988), realizó un estudio donde se analizó comparativamente cómo se lleva a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una dependencia del sector público, comparándola con el modelo que expone Jaime Grados Espinosa (1983), sobre las funciones básicas de Reclutamiento y Selección de Personal, con el objeto de detectar cuáles son los factores que están involucrados en caso de que existan diferencias importantes.

En este estudio se obtuvieron los siguientes resultados:

- 1.- El modelo de Selección de Grados E.J. (1983) no es aplicable en su totalidad en esta dependencia pública, ya que no puede seguir sus mismos lineamientos, ni tampoco la aplicación de

(14) Belló González E. Antonio. Sistemas y Procedimientos en la Selección de Personal en Empresas Públicas y Privadas, tanto en México como en Venezuela. Tesis UNAM, México, 1987. Pags. 158-162.

dos de los pasos que propone Encuesta Socioeconómica y Entrevista de Evaluación, por lo que no se puede generalizar su modelo para este tipo de dependencia.

- 2.- El proceso de Reclutamiento y Selección que lleva operativamente a cabo la Secretaría, utiliza otro proceso diferente - al modelo propuesto por Grados, en función de la estructura orgánica del departamento al presupuesto y necesidades, al número de candidatos y puestos que manejan y al personal dedicado al Reclutamiento y Selección.
- 3.- El proceso de Reclutamiento y Selección de personal está -- fragmentado, ubicándose en diferentes oficinas, ocasionando con ello duplicidad de funciones y un mal aprovechamiento de Recursos Humanos.
- 4.- Las políticas internas de la dependencia limitan el proceso de selección en lo siguiente:
 - 4.1 - La selección de personal se lleva a cabo hasta un nivel - máximo de jefe de oficina (nivel 17)
 - 4.2 - Las unidades administrativas proponen candidatos para - que ingresen a la bolsa de trabajo y puedan ellas mismas cubrir sus propias vacantes.
 - 4.3 - El Sindicato cubre el 50% de los puestos, por lo que cuando el Sindicato recibe un candidato, lo envía mediante un memorándum al departamento de Admisión para que inicie sus trámites de selección.
- 5.- El Departamento de Admisión pierde control del personal que ingresa a la Secretaría, ya que sus políticas acarrear los siguientes problemas:
 - 5.1 - Se dan puestos a personal no seleccionado por el área de Recursos Humanos.
 - 5.2 - Mal manejo de plazas
 - 5.3 - Trastornos internos por otorgar puestos a personal que -

puede no ser el indicado

- 5.4 - No se coloca a los candidatos en el puesto más adecuado.
 - 5.5 - Gasto inútil y trabajo no reconocido en el área de Recursos Humanos.
- 6.- La magnitud del organismo, el presupuesto asignado al área de Recursos Humanos y los bajos salarios que maneja, presentan tan serias deficiencias que ocasionan entre otras cosas:
- 6.1 - Que el personal, (dos psicólogos apoyados por dos secretarías) sea insuficiente para el número de plazas que maneja.
 - 6.2 - Los bajos sueldos de la Secretaría impiden competir en el mercado para atraer personal altamente calificado.
 - 6.3 - No existe ningún programa de inducción, ocasionando con ello, que los trabajadores de nuevo ingreso tarden más en adaptarse al medio laboral.
 - 6.4 - La falta de programas de incentivos refleja un pobre desempeño laboral.
 - 6.5 - Todo lo anterior repercute en el funcionamiento de la dependencia, afectando el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

VENTAJAS DE AMBOS MODELOS

El modelo de Grados (1983).- Contempla los pasos necesarios para poder seleccionar de una manera objetiva al candidato que más se ajuste al puesto vacante, permitiendo a través de esa selección lógicamente estructurada, poder tomar la decisión de contratación de tal o cual candidato.

La Secretaría realiza operativamente un proceso de selección de personal de acuerdo a sus necesidades y políticas internas, además la estructura del Departamento y el trámite burocrático que genera la contratación de un candidato, hace necesario que la selección de personal se realice en forma seccionada, lo cual permite equilibrar las cargas de trabajo delegando funciones y responsabilida

des a cada área, sin perder de vista los lineamientos de sus objetivos. (15)

Jiménez Rendón (1988), llevó a cabo una investigación donde uno de los principales propósitos es apoyar el proceso de Evaluación de Personal. Este proceso constituye la forma y el cómo de la evaluación de personal representada por una serie de pasos de los cuales reflejará siempre, la utilización de las técnicas e instrumentos psicológicos.

En este estudio concluyen que la calidad del personal de un gobierno no está determinada por la selección previa de los aspirantes, sin embargo es conveniente, se considere que aún seleccionando a la persona adecuada para un puesto determinado y si las condiciones físicas, organizativas, sociales y de administración no son adecuadas, esta persona ideal podría no desempeñar bien su trabajo. El fenómeno inverso también es frecuente, un empleado no muy brillante puede desempeñar una magnífica labor, si las condiciones de la institución lo propician y lo estimulan.

En términos generales, el proceso de evaluación y las técnicas utilizadas en la institución a la que se ha hecho referencia, han sido razonablemente adecuadas, de acuerdo con los principios, -- criterios, normas administrativas y psicológicas que en materia de selección de personal son aplicables. No obstante el principal problema detectado es que aún cuando existía un catálogo de puestos, éste era enunciativo y no descriptivo, lo cual no permitía identificar en forma suficiente, ni el tipo de trabajo, ni los requerimientos necesarios para el desempeño de un puesto, dando como resultado que los funcionarios de las áreas administrativas consultaban dicho catálogo, únicamente para tomar los datos de identificación del puesto.

Otro problema adicional, era la falta de información respecto a la normatividad establecida relativa a la selección de personal y posiblemente a la insuficiente comprensión técnica por parte de los usuarios de los beneficios de esta función, ya que en algunos casos

(15) Martínez Alvarez Ma. del Rocío. Análisis Comparativo del Proceso de Reclutamiento y Selección de una Dependencia de Gobierno. Tesis UNAM, México, 1988. Pags. 33-35.

se concebía el proceso de selección como un trámite más de contratación.

En general, la realización de este trabajo permite contar con elementos de apoyo que favorezcan la integración de los resultados - obtenidos en la evaluación de personal, como son los perfiles psicológicos, las baterías psicológicas de acuerdo a cada puesto, el diseño del reporte de evaluación, que es tanto gráfica como descriptiva.

La evaluación de personal, también es aplicable al personal que se promueve o cambia de puesto. El área de evaluación de personal o selección de personal es un área muy importante que debe ir saliendo del rincón, a base de dedicación y de darle la importancia que merece.

Las pruebas psicométricas tienen mayor relevancia, si se adaptan a la población de cada dependencia. Así también, si la evaluación es tan importante en su aspecto psicológico, lo es también el aspecto técnico, dando como resultado una evaluación más completa.

Todo lo anterior ha coadyuvado para la imagen de los psicólogos - sea en general cada vez más acertada, logrando que se perciba -- a los mismos capaces y profesionales que conocen el trabajo - que desempeñan, aceptando que el servicio de selección vale la pena utilizarlo y que es conveniente su vigencia.

Por lo que respecta al ejercicio como psicólogo del trabajo dentro de esta institución, se considera que los conocimientos adquiridos se han podido poner en práctica, logrando un desarrollo profesional importante, principalmente en materia de selección de personal, ya que además esto ha permitido conocer otras técnicas de evaluación como es la de centros de evaluación, así como ampliar los conocimientos sobre la teoría de la entrevista, exámenes psicométricos, la elaboración de exámenes de conocimientos, análisis de puestos y el diseño de formatos que contengan la información necesaria para los usuarios de selección.

Por otra parte es necesario que un sistema de selección de personal sea actualizado constantemente, investigando y desarrollando nuevos instrumentos y técnicas de evaluación, pues si bien, el sistema de selección tradicional adoptado por la mayoría de las dependencias

del sector público ha brindado resultados satisfactorios, existen otras técnicas como por ejemplo la de centros de evaluación que - ha proporcionado a las instituciones que la utilizan, resultados favorables principalmente en lo que se refiere a puestos de mandos medios. (16)

Melgoza Reséndiz (1989), realizó una investigación en - Cuernavaca, Mor., en una sucursal bancaria que empezó a funcionar en 1986 en la cual, se desea que exista un buen proceso de reclutamiento y selección, para así mismo lograr optimar el funcionamiento y desarrollo del personal.

Mediante la aplicación de un proceso estructurado de reclutamiento y selección, se pretende mejorar el aprovechamiento del Recurso Humano, con el que cuenta la sucursal. Con la finalidad de definir - en qué grado era válida y confiable la batería que conforma los -- exámenes de selección de la institución bancaria, los resultados - estadísticos les arrojan datos concretos, mismos que contestan su primer hipótesis del trabajo. Concluyeron que no existía confiabilidad y validez en los exámenes aplicados por diversas razones, -- primordialmente un alto nivel de contaminación en los mismos.

En su segunda hipótesis de trabajo, se pretendía encontrar el desarrollo obtenido por los empleados, después de un año y cuatro meses de práctica en el puesto. De acuerdo a los resultados de las evaluaciones psicométricas (Fases pretest - postest), se intuía que en la segunda fase postest, si se notó un incremento significativo, pero en este punto no se puede tomar en cuenta solo la calificación, ya que los resultados obtenidos nos hacen pensar que se dieron muchas otras variables para el logro de promoción de los empleados, como sería: motivación, previa experiencia, capacitación, incentivos y conocimientos anticipados de exámenes de la batería. Por tal motivo, se afirma que para llevar a cabo el proceso de desarrollo de personal, el psicólogo no se debe guiar por los resultados estadísticos, sino a partir de ellos para incluirlos con todas las variables que afectan dicho proceso.

(16) Jiménez Rendón Ma. Margarita. Proceso de Selección de Personal en una Dependencia de la Administración Pública Federal. Tesis UNAM, México, 1988 Pags. 151-154, 157.

Los resultados demostraron que sólo nueve empleados, de un total de dieciocho (la mitad), lograron una promoción dentro de la plantilla de personal, esto probablemente no llegó a un 100%, puesto que no se dió un seguimiento en la capacitación donde se puede observar que los empleados promovidos aumentaron su nivel escolar y conocimientos autodidácticamente, y en general por un esfuerzo personal en su superación, en su estudio titulado "Diagnóstico de capacitación en el Sector Bancario". (estudio realizado por Ocampo Aranda).

El índice de rotación de personal fue bajo (1%) y obtienen en conclusión que esto se pudo deber al acertado proceso de selección - que se lleva a cabo y por la experiencia previa de los empleados, unida a la capacitación inicial que proporcionó la institución. En la hipótesis planteada, se comentaba que con un proceso acertado de selección de personal y de capacitación, esto se daría.

Se puede concluir que para que el índice de rotación de personal no se vea incrementado, deben ser tomados en cuenta otros aspectos como los que se dieron en la Sucursal:

- Motivación y compañerismo
- Ubicación cómoda
- Material y mobiliario adecuado
- Imagen adecuada del banco como si fuera el único en México.
- También en una de las hipótesis se pretendía llevar a cabo un control del desarrollo de personal, conociendo todos los movimientos que ocasionó la Sucursal en la plantilla, con la finalidad de realizar las promociones oportunamente a los empleados merecedores a ellas.

En este punto se menciona una conclusión, que la institución está empezando a inducir un programa adecuado de desarrollo de personal, ya que en algunos casos, las promociones se otorgan en sentido político y no en forma ética y profesional.

Los indicadores del desempeño reflejaron porcentajes significativos por parte del personal de la sucursal, lo cual concuerda con estudios realizados por la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), la cual afirma que, para que den incrementos en producción, el empleado debe ser evaluado y premiado por sus actos.

El proceso administrativo y organizacional que lleva a cabo la institución afirma su última hipótesis de trabajo, la cual menciona que si el empleado tiene una adecuada inducción en la institución en que labora, este se sentirá identificado con la misma y tratará de ser un empleado digno de pertenecer a un grupo. (17)

1.3 DEFINICION DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Desde hace mucho tiempo el Reclutar posibles candidatos para cubrir vacantes, ha sido la gran tarea del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

Independientemente del tamaño de la empresa, el factor humano juega un papel muy importante dentro de esta, ya que de su desempeño laboral dependerá el progreso mutuo. Por eso el hablar de Reclutamiento implica un proceso detallado el cual ayudará a buscar, localizar, atraer y/o abastecer de recurso humano a la empresa.

Por consiguiente mencionaremos algunas definiciones de Reclutamiento de Personal propuestas por algunos autores:

Grados Espinosa Jaime, define el reclutamiento como la técnica encaminada a proveer de Recursos Humanos a la Empresa u Organización en el momento oportuno. (18)

Chiavenato Idalberto, define al Reclutamiento como un conjunto de procedimientos, que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de -

- (17) Melgoza Resendiz Angélica. Reclutamiento y Selección de Personal de una sucursal bancaria como un pronóstico de éxito en el desarrollo. Tesis -- UNAM, México, 1989. Pags. 156-158
- (18) Grados Espinosa Jaime, Inducción, Reclutamiento y Selección de Personal - México: Manual Moderno, 1988. Pag. 165.

una organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al campo de Recursos Humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar. (19)

Melgoza Reséndiz Angélica (1989), en su tesis Reclutamiento y Selección de Personal en una Surcursal Bancaria, donde nos dice que: Reclutamiento consiste en buscar y atraer solicitantes capaces para lograr cubrir una vacante. (20)

Con estas definiciones entendemos que Reclutamiento es una fuente de información que tiene la organización para proveerse de Recursos Humanos.

El reclutamiento debe tener un contingente de candidatos suficientes para abastecer adecuadamente el proceso de selección de personal. Ambas fases pertenecen a un mismo proceso, sólo que el reclutamiento se encarga de atraer y escoger mediante varias técnicas, la divulgación a candidatos que posean los requisitos para ocupar el cargo que debe ser llenado. Los propósitos del reclutamiento son directos: buscar, evaluar, obtener la aprobación, colocar y orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos y su complemento de fuerza de trabajo total, de acuerdo con los requerimientos propios.

Por tanto es importante realizar un análisis del reclutamiento para establecer un sistema apropiado y determinado para que los recursos humanos sean sistemáticamente aumentados y renovados. Siendo el reclutamiento un subsistema administrativo en el que existe la necesidad de sintetizar innumerables actividades asociadas con el suministro de personal, es evidente la necesidad de crear una estrategia de planeación.

El psicólogo reclutador necesita respuestas a preguntas tales como:

- ¿Dónde y cómo encontrar personal?
- ¿En quién recae la responsabilidad?
- ¿Cuánto está costando?
- ¿quién además de mí, se preocupa por los programas de provisionamiento a largo plazo?

(19) Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill, 1983. Pag. 173.

(20) Melgoza Resendiz Angélica, Ob. Cit. Pag. 18

Analizando el reclutamiento como un sistema, es posible encontrar respuestas a las preguntas anteriores.

Es difícil encontrar un análisis de este tipo, posiblemente por la cantidad de componentes de la organización, que deben contribuir - en esta actividad. Es necesario entonces, efectuar un análisis para establecer un reclutamiento eficiente y efectivo. Por consiguiente, es necesario también plantear objetivos de reclutamiento, siendo uno de los principales la atracción de la fuerza de trabajo, en la cantidad y calidad requerida en el menor tiempo y al más bajo costo.

El aprovisionamiento de personal estará limitado en cuanto a tiempo y dinero. Esto estará determinado por las exigencias y posibilidades de cada empresa.

Cada empresa debe fijar sus objetivos de reclutamiento, estableciendo los parámetros de actuación adecuados, acordes a las posibilidades de la empresa.

La información obtenida de experiencias anteriores, contiene los datos más valiosos para la obtención de parámetros reales, y bien fundamentados.

Las estimaciones del tiempo, dinero y personal que se requieran para un ritmo de contratación dado, pueden ser deducidos con mayor precisión a partir de las comparaciones con los resultados de esfuerzos anteriores.

El reclutamiento es un trabajo de equipo que debe estar apoyado por las diferentes áreas de la empresa. Es decir, el éxito de esta función depende del grado de integración que exista con las diferentes actividades de la empresa como son: planeación, organización, presupuesto, operación, prácticas y medición.

Otros de los aspectos que se deben tomar en cuenta en este proceso de reclutamiento, son las políticas generales de la empresa las cuales rigen su conducta dentro de la organización para las políticas de reclutamiento de personal.

Entre las que se pueden mencionar están las siguientes:

- Determinación de fuentes y medios de reclutamiento más efectivos.

- Forma de presentar los anuncios de periódico.
- Utilización de los recursos para la atracción de empleados potenciales.
- Imagen para los nuevos empleados.
- Imagen y promoción hacia el exterior.
- Calidad de los Recursos Humanos.
- Sistema de medición y control del mismo reclutamiento.
- En mucho depende de la filosofía de la empresa, el fijar - las políticas correspondientes.

Por esto es importante que cada organización las fije con una identidad propia, ya que no existe una fórmula universal.

Las políticas mencionadas deberán también tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- 1.- La mano de obra especializada existente en el mercado.
- 2.- Qué tanta mano de obra especializada requerirá.
- 3.- El costo de atracción de la mano de obra.
- 4.- Atractivos de proyección individual que ofrece la empresa.
- 5.- Necesidades de mano de obra a corto, mediano y largo plazo.
- 6.- Atracción de la ubicación de la compañía: factores geográficos inherentes como clima, recreación, facilidades habitacionales, accesibilidad de buenas escuelas públicas y privadas, desde enseñanza elemental hasta la superior.

La experiencia y el estudio de los problemas y necesidades de la empresa, servirán para formular políticas más acertadas y selectas, - que ayuden a alcanzar un objetivo. Estas políticas deberán tener cierta flexibilidad a fin de que se amolden a la fuerza trabajadora y a la misma empresa.

Las políticas sirven también para decidir cuándo los empleados de nuevo ingreso serán seleccionados con base a su experiencia, sus habilidades o su grado de estudios. Estas dirán también que tipo de fuentes serán más convenientes, si la edad tiene un límite, cómo deben tomarse las recomendaciones de amigos, parientes o empleados actuales.

Las políticas de reclutamiento indican qué camino se debe tomar al tener que realizar una función de reclutamiento, ya que estas polí-

ticas están hechas en función del mejor objetivo final que pretenda la empresa.

1.4 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Ya que estamos familiarizados con los principales objetivos del reclutamiento de personal, es de primordial importancia que el reclutador tenga que acudir a lugares específicos o - bien utilizar fuentes y medios de reclutamiento para obtener el recurso humano y aprovecharlo de la mejor manera. Se pueden aprovechar diversas fuentes; algunas son mejores que otras para determinados cargos. Unas producirán mayor número de aspirantes que otras; algunas resultarán muy costosas; otras tardarán mucho tiempo en dar buenos resultados. Todas ellas ofrecen ventajas y desventajas que deben sopesarse cada vez que se presente una vacante.

Las fuentes de reclutamiento son aquellas a las que el psicólogo puede recurrir para atraer candidatos, las cuales pueden ser de dos tipos: Internas y Externas.

1.4.1 FUENTES INTERNAS DE RECLUTAMIENTO

Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a ésta, el personal requerido en el momento oportuno.

Podemos mencionar entre los que juegan un papel muy importante en la empresa.

1.- Sindicato

Suele constituir la principal fuente de abastecimiento para las empresas donde existe, en virtud de la cláusula de admisión exclusiva, salvo para el personal de confianza que la empresa libremente contrata.

2.- Familiares y Recomendados.

De ordinario pueden y suelen recomendar a personas que conocen y hay la presunción de que, si los recomendantes son buenos trabajadores, no apoyarán a los malos. Debe cuidarse la colocación de los recomendados, para evitar dificultades en el trabajo. Las referencias de los empleados son rápidas y relativamente sin costo, y son muy populares entre los buscadores de trabajo, pero a pesar de estas ventajas muchas organizaciones las evitan por lo antes mencionado.

3.- Archivo o Cartera de Personal.

Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de Reclutamiento anteriores y - que fueron archivados sin utilizarse por haber sido cubierta la vacante en cuestión. Algunas de estas solicitudes tienen las características requeridas por el - puesto vacante y el psicólogo deberá hechar mano de ellas cuando las circunstancias lo ameriten.

4.- Promociones o Transferencia de personal.

Esto sucede cuando el psicólogo encargado, estudia las plantillas, los inventarios de Recursos Humanos o la Historia Laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe un candidato viable para ser promovido - (ascendido en forma vertical) o transferido (forma horizontal), según el caso al puesto vacante. Se consideran tanto aspectos de conocimientos como de aprendizaje y - responsabilidad, o en su defecto la capacidad para desempeñar el puesto.

1.4.2 FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO

Son aquéllas a las que el psicólogo puede recurrir, de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto -

profesional, educativo o técnico y que son totalmente ajenas a la empresa, entre las más importantes tenemos las siguientes:

1.- Profesionales y Educativos.

Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas, y pueden ser: Universidades, Escuelas Comerciales, Profesionales, Tecnológicas, Institutos, Etc.

Todas ellas cuentan con guías de carreras en las que el psicólogo puede saber con detalle donde se localizan, así como las actividades o carreras profesionales que en ellas se imparten. Es estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad que satisfagan las necesidades de la empresa.

2.- Asociaciones Profesionales

Cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional, el psicólogo reclutador puede tener contactos con las distintas asociaciones profesionales, donde proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.

ALGUNOS EJEMPLOS SON:

- Asociación Mexicana de Ingenieros Mecánicos Electricistas, Asociación de Psicólogos Industriales, Asociación Nacional de Ingenieros Químicos, Colegio de Contadores, etc.

3.- Bolsa de Trabajo.

Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador. A ellas puede recurrir también la empresa, y solicitar candidatos, -

por ejemplo: La Bolsa de Trabajo Universitaria, la - Bolsa de Trabajo de diferentes cámaras nacionales (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, Cámara Nacional de la Industria de la Celulosa y el papel, etc.). Otros organismos que funcionan en forma similar son el IMSS, IPN, D.D.F.

4.- Agencias de Colocación.

Estas agencias no cobran al candidato, sino a la empresa. La tarifa consiste en un mes de salario de la persona que colocan. En otros casos, cuando el empleo es a nivel ejecutivo, cobran el 10% del salario anual, - ejemplo ASOSA Personal, S. A., etc.

5.- Puerta de la Calle.

Esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido una forma de aviso para él, por parte de la empresa, que por sus características e importancia en medio o ramo fungen como fuentes naturales como las instituciones bancarias, empresas comerciales y empresas departamentales, entre otras.

1.5 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información, tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y en fin, a distintos estratos sociales y educativos.

Los principales son:

PRENSA

Este es el medio más utilizado en reclutamiento de personal, se emplean, básicamente, anuncios en primera plana, en el caso de personal ejecutivo o que actualmente esté trabajando.

Los anuncios en prensa resultan ser de gran utilidad, no solamente en el área donde se radica, sino que pueden servir para todo el país, cuando se realiza reclutamiento externo. La Prensa, representa la seguridad de que la información emitida llegará con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos que deseamos.

RADIO Y TELEVISION

El alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente. Podemos utilizar la radio cuando queremos realizar el reclutamiento en provincia; en ese caso haremos uso de los servicios de una radiodifusora de la localidad.

Los anuncios en televisión tienen un costo elevadísimo, que depende de los horarios, minutos y canal en que se transmite la información. El gobierno tiene un convenio por el cual puede transmitir información por cualquier canal y a cualquier hora, sin costo alguno.

GRUPOS DE INTERCAMBIO

Se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones. Esto representa ventaja de conseguir Recursos Humanos en forma inmediata y sin costo, utilizando solicitudes que en ese momento no les son de utilidad, aprovechando los Recursos que han obtenido otras organizaciones para resolver los problemas de reclutamiento que tenían en un momento determinado.

BOLETINES

Este medio se utiliza cuando queremos captar Recursos Humanos

que están localizados cerca de nuestra empresa. Para ello - se realizan impresos en los que señalan las vacantes, prestaciones, etc., y se envían a domicilios cercanos.

AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE OF MEXICO, A. C.

La Cámara Americana de Comercio, es otro medio que proporciona a sus asociados un boletín semanal que contiene información sobre candidatos, como: nombre, profesión, domicilio, teléfono, escolaridad y experiencia ocupacional.

1.6 PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL PLANTEADOS POR ALGUNOS AUTORES.

Es importante que cada empresa establezca un procedimiento de como reclutar a su personal. Este procedimiento deberá basarse en las necesidades de la empresa, tomando en cuenta objetivos, políticas y presupuesto. Ya que no existe un procedimiento específico, si existen propuestas de algunos autores, los cuales pueden ser aplicables o adaptarse para emplearse, o - servir como guía para establecer un procedimiento en cualquier empresa.

Algunos de estos son los siguientes:

1.6.1 DALE YODER (1968)

Para Dale Yoder el reclutamiento tiene seis fases:

- 1.- Elaboración de políticas de reclutamiento, que describen los propósitos y objetivos del jefe en el reclutamiento.
- 2.- Organización del reclutamiento y delegación de autoridad y responsabilidad apropiadas a esa función.
- 3.- Lista de los requisitos necesarios para la fuerza de trabajo.
- 4.- Descubrimiento de nuevas fuentes de reclutamiento de -

Recursos Humanos.

- 5.- Utilización de medios y técnicas para atraer aquellas fuentes de Recursos Humanos; y
- 6.- Evaluación de programas de reclutamiento de acuerdo - con los objetivos y los resultados alcanzados.

1.6.2 VIEIRA DE ALMEIDA RAMOS (1957)

El, ~~prefiere~~ distinguir, en el proceso de reclutamiento dos etapas: La de investigación y la de ejecución.

La etapa de Investigación considera:

- 1.- Examen del mercado de trabajo, con miras a la verifi
cación de:
 - a) Número probable de personas, del tipo que se necesita
 - b) Niveles salariales del cargo, en las diversas partes del país
 - c) Consulta a las empresas que tengan empleados de este tipo
 - d) Conocimiento de las fuentes de la mano de obra buscada
 - e) Centros de preparación y de formación de personal y - cantidad proporcional de mano de obra preparada perió
dicamente
 - f) Productividad generalmente presentada por ese tipo de empleados en las diversas empresas
 - g) Area que debe cubrir el reclutamiento (mercado local re
gional, nacional, etc.) para la probable obtención de la mano de obra buscada

- 2.- Determinación de las necesidades de personal, mediante el estudio de:
 - a) Fluctuación normal del pe
rsonal, en los diversos cargos de la empresa
 - b) Posibilidades de expansión de la empresa o de algún de
partamento, por aumento o por transformación de los --

métodos de trabajo

- c) Retiro del personal cesante por promociones, enfermedades, jubilación, etc., y
- d) Listado del tipo y de las características del personal buscado.

La fase de ejecución debe incluir:

- 1.- La época en que ejecutará el reclutamiento
- 2.- El área que el reclutamiento debe incluir (mercado local, regional, nacional, etc.)
- 3.- Recursos que serán utilizados
- 4.- Sitios de divulgación de publicidad
- 5.- Número probable y tipos de candidatos que se pueden obtener
- 6.- Requisitos y exigencias que se deben hacer a los candidatos
- 7.- Condiciones y ventajas ofrecidas por la empresa
- 8.- Quién, cuándo y dónde se recibirá a los candidatos

1.6.3 ROGER H. HAWK (1967)

El, asegura que la complejidad que envuelve el sistema de reclutamiento resalta las diversas actividades de una buena organización de reclutamiento, y exige un amplio grado de conocimiento de los siguientes aspectos:

- qué tipo de trabajo deben realizar
- Cuántas personas existen en la organización actual y que habilidades pueden aplicar al nuevo intento
- Dónde se deben buscar (fuera de la organización), las habilidades necesarias
- Cuál es la situación del mercado de trabajo total y cómo penetrar en él
- Cómo redactar anuncios efectivos
- Cómo estimular preguntas con relación a los cargos disponibles
- Cuántas personas son necesarias para realizar el trabajo
- Cómo obtener personal para las entrevistas

- Cómo reducir el ciclo de reclutamiento
- Cómo utilizar efectivamente una compensación equitativa y movilizar recursos para atraer empleados potenciales
- Cómo presentar la imagen, la política y las oportunidades de la compañía
- Cómo presentar las ventajas culturales, sociales y geográficas de la comunidad local
- Cómo evaluar la motivación y los intereses profesionales de diversas personas
- Cómo generar el interés de un solicitante, cuyos propios intereses no se encuentran muy bien definidos
- Cómo acelerar la decisión de contratación del psicólogo moroso
- cómo mediar entre los gerentes cuyas necesidades de fuerza de trabajo están en conflicto
- Cómo estructurar las relaciones entre el ejecutivo y el candidato y asegurar su intercambio eficiente y productivo
- Cómo programar la presentación de un nuevo empleado para adaptarlo al programa de condiciones de fuerza de trabajo

1.7 DEFINICION DE SELECCION DE PERSONAL

Ya reclutado el personal, se pasa a la etapa de selección.

La tarea de la selección consiste en escoger de entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante.

Así que para profundizar más en esta etapa, se hace mención de varias definiciones tomadas desde el punto de vista de algunos autores.

Cabe mencionar que coinciden en definir a la Selección de personal, como un conjunto de procedimientos científicos que se han desarrollado para obtener la información necesaria acerca de una o más personas, con el objeto de elegir de entre un grupo, el candidato o candidatos disponibles a los que se consideren más aptos para desempeñar una tarea.

CHRUDEN Y SHERMAN (1974)

La selección de personal, es el proceso de determinar cuál de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización.

SCHEIN H. EDGAR (1974)

Una de las tácticas para ir ocupando los diversos puestos de una organización, consiste en emplear un conjunto de personas que posiblemente poseen las calificaciones requeridas. Dentro de este conjunto se selecciona aquellas que van a desempeñar probablemente con éxito los puestos de trabajo que se les encomienda.

OROZCO R. JORGE E. (1980)

Define el proceso de Reclutamiento y Selección, como el proceso - mediante el cual se busca, se obtiene y se elige al candidato dentro del total de aspirantes, que más se acerque a los requerimientos demandados por el puesto a cubrir.

ARIAS GALICIA FERNANDO (1981)

Define la Selección de Personal, como un procedimiento para encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado, que permite - la realización personal del trabajo en el desempeño de su puesto, así como el desarrollo de sus habilidades y potenciales, a fin de hacerlos más satisfactorios para sí mismo y para la comunidad en que se desenvuelve. De esta manera también será más útil a los - propósitos de la organización.

GRADOS ESPINOSA JAIME (1983)

Es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

1.- La adecuación del hombre al cargo

2.- La eficiencia del hombre en el cargo

Todo criterio de Selección se fundamenta en datos e información de análisis y especificaciones del cargo que debe ser llenado.

Las exigencias de selección, se basan en las exigencias propias - de las especificaciones del cargo.

La Selección de personal es muy importante, ya que hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como de personalidad, que hacen que las personas se comporten en forma diferente, que perciban las situaciones también en forma diferente y se desempeñen de modo diferente con mayor o menor éxito en las ocupaciones propias de la empresa.

Las personas difieren en la capacidad para aprender una tarea, - tiempo de aprendizaje, nivel de ejecución, por lo que la tarea del proceso de selección, debe proporcionarnos no solo un diagnóstico sino principalmente un pronóstico respecto a habilidades, capacidades, intereses y personalidad.

Si de un lado tenemos el análisis y las especificaciones del cargo que debe llenarse; informando sobre los requisitos indispensables al aspirante del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferentes entre sí, disputándose el empleo, la selección pasa a ser configurada como un proceso básicamente de comparación y decisión.

1.8 PROCESOS DE SELECCION DE PERSONAL PROPUESTOS POR ALGUNOS AUTORES

Ahora bien, para cumplir con esta pesada responsabilidad de la selección, es necesario que las decisiones esten fundamentadas sobre procesos o técnicas lógicamente estructurados, siguiendo un procedimiento científico. Dejando a un lado la buena voluntad y las intuiciones para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional.

Por consiguiente se mencionan procesos propuestos por autores interesados en la materia, los cuales pueden ser llevados a la práctica.

1.8.1 PROCESO DE SELECCION PROPUESTO POR ARIAS GALICIA

VACANTE.- El proceso se inicia cuando se presenta una -- vacante, cuya definición es: puesto que no tiene titular. Por lo que se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, sólo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

REQUISICION.- El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo.

ANÁLISIS Y VALUACION DE PUESTOS.- Recibida la requisición de personal se recurrirá al análisis y valuación de puestos, que es la especificación de los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y valuación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar qué se pagará y cuánto se pagará.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.- El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de Recursos Humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúne los requisitos establecidos lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han obtenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO.- De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentra en espera de una oportunidad y al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de Reclutamiento.

SOLICITUD DE EMPLEO.- Localizados los candidatos, el -- ambiente en que sean recibidos así como la manera en que -- sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. La solicitud de empleo abarcará básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil y registro federal de causantes, etc.,- datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc.).

Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se está aplicando.

ENTREVISTA INICIAL.- Pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, con el objeto de descartar aquellos candidatos que no reúnan los requerimientos del puesto que se pretende cubrir, debe informárseles también la naturaleza del trabajo, el - horario, la remuneración ofrecida, etc., a fin de que ellos decidan si les interesa seguir adelante. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

PRUEBAS PSICOLOGICAS.- En esta etapa del proceso técnico de selección, se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades del futuro desarrollo. Estas herramientas (pruebas psicológicas) han contribuido plausiblemente en la selección de personal).

PRUEBAS DE TRABAJO.- La realización de las pruebas de trabajo la hace habitualmente el jefe inmediato de la vacante,

para comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que -- puedan ser valoradas en el área de reclutamiento y selección, deberá tenerse toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas. Algunas organizaciones acostumbran hacerlo antes de aplicar las pruebas psicológicas y otras después.

EXAMEN MEDICO DE ADMISION.- La realización del examen médico de admisión es con el propósito de detectar si el candidato se encuentra en condiciones físicas óptimas para ocupar el puesto. Deberá ser llevado a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas, permiten al trabajador desempeñar, eficientemente su trabajo.

ESTUDIO SOCIOECONOMICO.- En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo, se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación.

DECISION FINAL.- Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto -- con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del Departamento o Gerente para su consideración y decisión final.

INDUCCION.- Una vez tomada la decisión final, es comunicada al candidato. En caso de que se le vaya a contratar, -- precisa seguir un proceso de inducción que le permitirá --

conocer cuáles son las normas, políticas, procedimientos y costumbres de la organización.

CONTROL DE PROCESO DE SELECCION.- Aquí el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo. Entonces, urge establecer un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no para que en caso de que no sea así, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

1.8.2 PROCESO DE SELECCION PROPUESTO POR GRADOS ESPINOSA JAIME.

Para este autor la importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa contemplando los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos

Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante, - estos deberán ser evaluados en forma secuencial. Por lo que Grados, propone un orden lógico para el proceso de selección.

Inicia con la elaboración de un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa. Esto lo realiza el psicólogo al recibir una requisición. Cuando se tramita una requisición al departamento de personal, deben estar claros los datos del candidato. Definitivamente esta información no es de carácter psicológico, ya que procede de una área no relacionada con este campo. En estos

casos, el psicólogo, transcribirá la información de carácter psicológico y así seleccionará al candidato mejor preparado, con base en el perfil que resulte de los datos que permitan elaborar un método más adecuado de evaluación. Estos datos se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y habilidad. La estructuración de una batería psicológica debe estar basada directamente en los datos contenidos en el perfil y éste, a su vez, en los que presenta la requisición.

Las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc., que el puesto requiera.

Las características de habilidades, por las condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor que se vaya a desempeñar. Las de personalidad se refieren a los factores interinos como motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etc.

PRESOLICITUD.- Se inicia con este primer gran paso. Esta forma es muy útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos para un puesto, y nos permite apreciar de una manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También ayuda cuando se ha cubierto la vacante y se sigue recibiendo candidatos, porque así permite organizar una buena cartera. Los datos que contiene la presolicitud son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto.

SOLICITUD.- Es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato como son: datos personales, escolares, experiencia ocupacional, datos familiares y generales.

ENTREVISTA INICIAL.- Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conduc

tas de este. Indudablemente éste es el primer filtro evaluativo de los candidatos, antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

EVALUACION TECNICA.- Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado en forma adecuada. A estos conocimientos, adquiridos en algún plantel educativo, institución o empleo anterior, se les denomina experiencia técnica.

El psicólogo, dentro del proceso de selección, evaluará tales conocimientos mediante los instrumentos adecuados que él mismo diseñará. La evaluación técnica proporciona datos sobre los conocimientos que posee el candidato, de manera que solo los mejores preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección. Es importante subrayar que la evaluación técnica debe realizarse antes que la psicológica, para que la empresa ahorre en tiempo y costos. De hecho, no tendría ningún objeto que continuara con las siguientes fases de la selección, una persona que no reuniera los requisitos técnicos pedidos por la empresa, en base al análisis de puestos.

EVALUACION PSICOLOGICA.- La etapa más importante de la selección es, indiscutiblemente la evaluación psicológica. En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato, se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos:

- Nivel de aplicación
- Características del perfil
- Tiempo de aplicación
- Costo

Los tres niveles más importantes en el proceso de reclutamiento y selección, son los siguientes:

- a) Nivel obrero y operativo
- b) Nivel medio o mandos intermedios

c) Nivel ejecutivo o gerencial

Una batería de pruebas psicológicas incluye tres aspectos básicos: Inteligencia, Habilidad y Personalidad.

ENCUESTA SOCIOECONOMICA.- Permite verificar de una manera directa y objetiva, las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.

Es de suma importancia conocer el nivel económico del soli citante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo. - La información socioeconómica generalmente se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por una trabajadora social por el personal del área de recursos humanos de la empresa o bien, como se hace en la mayoría de los casos, a través - de despachos u organizaciones especializadas en esta activi dad.

En ocasiones, cuando las limitaciones de una organización - no permiten contratar a una persona especialmente destinada a realizar las encuestas, existe la posibilidad de hacerlas telefónicamente.

ENTREVISTA EN LA SELECCION.- La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal, es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores, es decir, a través del curriculum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, etc., información que debe ser ordenada y jerarquizada para determinar que áreas quedan poco claras. Además sirve para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión (en base al análisis de puestos), la que muchas ve ces no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada. Resulta de gran ayuda contar con una guía de entrevista, como un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes.

EXAMEN MEDICO.- Se utiliza para conocer si el candidato -

posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin - consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En ocasiones los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización, ya - que esta no podrá ingresar hasta que no solucione por cuenta propia, aquellos problemas que pudieron haber sido detectados en el examen médico.

CONCLUSION.- Esta parte integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándose siempre con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no aceptación del aspirante.

DECISION.- Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Dependiendo de la organización de la empresa, quien toma esta decisión final, podrá ser el jefe directo, el jefe de personal o inclusive el dueño de la misma, pero en todo - caso, tal decisión deberá verse invariablemente apoyada por todo el proceso aquí descrito.

CONTRATACION.- Esta es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa.

1.8.3 PROCESO DE SELECCION PROPUESTO POR JIMENEZ OSORIO ALVARO

En 1971 Jiménez Osorio Alvaro, elaboró y propuso el Modelo de selección por objetivos, en donde el principal objeto, es marcar la calificación del candidato por los resultados que obtiene directamente de la ejecución de su trabajo. Para lograr esto se debe considerar la técnica análisis de puestos, que resultará de una entrevista con el jefe inmediato y con la persona que ocupa el puesto.

En esta técnica se evalúa al candidato a través de los resultados que obtiene directamente en la ejecución del trabajo. Para efectuar este tipo de selección, el psicólogo - debe contar con una información adecuada sobre funciones y resultados prescritos para el puesto a seleccionar.

La función que cubre el análisis de puestos, especifica las actividades que realiza el empleado en su trabajo, en base a una definición operacional, es decir, se definen en forma descriptiva y clara topográfica, temporal y situacionalmente, así como los estímulos, antecedentes y consecuentes de estas. Con esto estamos refiriéndonos al principio de la triple contingencia, el cual establece que para que una conducta sea exhibida, esta debe ser acompañada de un precedente (estímulo) y un consecuente. (como resultado de la ejecución de la conducta misma).

Con la información obtenida en el análisis de puestos y políticas de la empresa, se elabora una solicitud ponderada, lo cual implica darle un peso a cada dato de esto, de tal manera que se tendrán dos sistemas de calificación, uno de cancelación, el cual da por terminado el proceso de selección para el candidato, en caso de que este no cubra un requisito indispensable para ocupar el puesto, así puede ser por ejemplo:

Si el candidato tiene 40 años, en caso de que para ocupar el puesto la edad máxima aceptable sea de 35 años.

El otro sistema de calificación es numérico, progresivo, e indica el grado de concordancia con el requisito de entrada (edad, escolaridad, zona residencial, sueldo pretendido, etc.)

Nuevamente el análisis de puestos nos servirá para el diseño de pruebas de conocimiento que mide la ejecución del candidato en conductas claves del puesto, entendiendo estas últimas como toda conducta indispensable para la ejecución adecuada del mismo, ya que han sido aplicadas y calificadas las pruebas de conocimientos, se totalizan los puntajes,

tanto en la solicitud ponderada como en las pruebas de rendimiento, y son presentadas al supervisor. Los candidatos con mayor puntaje, conociendo de una manera objetiva que se trata de quienes mejor han cubierto los requisitos de entrada.

Como parte de el Modelo de Selección por objetivos, se tiene una investigación de referencia de trabajo, en la cual se verifica la experiencia laboral reportada en la solicitud.

En caso de que ninguna persona fuera aceptada, se archiva automáticamente su expediente para una mejor proposición.

En el caso de que el candidato sea aceptado, se le da un contrato de 28 días, tiempo en que bajo supervisión directa se observa la capacidad de adaptación y productividad de dicha persona.

Los registros de conducta a aquéllas ejecuciones del sujeto que no son exhibidos en forma constante y para registrar la ocurrencia de éstas, es necesario recurrir a registros observacionales que, dependiendo de la ejecución misma puede ser:

- 1.- Registros de intervalo y frecuencia.- Se hacen en un periodo determinado, durante el cual se anotarán todas las conductas que ocurren.
- 2.- Registro de actividades planeadas.- Consisten en llevar a cabo observaciones en grupos que comparten actividades comunes y ciertas horas.
- 3.- Registro de Flash.- Consiste en anotar las conductas preestablecidas que ocurren a una hora determinada.

La etapa de observación se divide en dos fases, la primera fase es de 14 días, para este efecto será necesario, como ya se mencionó, dar capacitación a los supervisores en lo que a registros se refiera. Asimismo, se elaborará un manual del Supervisor, en el cual se le dan a éste las instrucciones necesarias para que pueda realizar los registros obser-

vacionales. Una vez que ha terminado este periodo de observación, los resultados de los registros son llevados al Departamento de Selección, donde el empleado recibirá retroalimentación acerca de su ejecución. Esta se basa en el principio del análisis experimental de la conducta, que expone - que cualquier sujeto que se ha informado del nivel de ejecución de su conducta es susceptible de variar dicha ejecución. Después de la sesión de retroalimentación, se sigue llevando el registro de la ejecución del sujeto en los 13 días restantes. Al término de est lapso, se toma la decisión de otorgar el contrato definitivo y/o capacitar o bien darlo de baja.

El modelo de Selección por objetivos no necesariamente debe ser hecho para cada puesto, se debe hacer por familia de -- puestos. Tienen la ventaja de establecer claramente la conducta que se va a registrar. (21)

1.8.4 PROCESO DE CENTROS DE EVALUACION

(Assessment Center)

El primero en ponerlo en práctica fue Duglass Breinw. Para comenzar se ubica a la persona en un caso y de ahí - se va a evaluar dependiendo de las condiciones de simulación.

El Assessment Center

Es conocida como la aplicación de una metodología conductual específica y sistemática al desarrollo de información acerca de la fortaleza.

Situación de simulación de aspectos muy parecidos a los - que se desempeñan en el puesto, el cual nos permite conocer otros aspectos relevantes.

Como son los siguientes potenciales o dimensiones:

a) Potencial

Al enfrentar a la persona a situaciones y resolver problemas complejos.

b) Habilidades Administrativas

Al tener que aplicarlas y enfrentarlas diariamente, la ejecución del ejercicio (planeación, organización, dirección, control, toma de decisiones, etc.)

c) Características de personalidad

Al ver actuar a la persona cómo percibe, aborda, enfrenta y recibe las situaciones que se le presentan.

CARACTERISTICAS DE (ASSESSMENT CENTER)

- 1.- Evalúa Personal
- 2.- Permite establecer la situación actual de la persona (potencial y áreas a desarrollar)
- 3.- Es un proceso
- 4.- Es un procedimiento formal
- 5.- Permite observar conductas a través de ejercicios estandarizados
- 6.- Su objetivo es ayudar a la administración a tomar buenas decisiones acerca de su personal
- 7.- Proporciona información sobre la fortaleza y áreas a mejorar, desarrollo y carrera organizacional.

CAMPOS DE APLICACION DE (ASSESSMENT CENTER)

- 1.- Selección
- 2.- Ubicación / Reubicación
- 3.- Movimiento / Promoción
- 4.- Entrenamiento

- 5.- Análisis de necesidades
- 6.- Evaluación y Desarrollo de Habilidades Generales
- 7.- Evaluación de Actuación
- 8.- Planeación y Desarrollo de carrera
- 9.- Dirección de Ejecutivos / Especialistas

FORMA DE ADMINISTRACION DEL CENTRO DE EVALUACION

Para administrar un Centro de Evaluación, se requieren elementos humanos y de tipo material.

- 1.- Elementos Humanos
- 2.- El administrador es responsable del buen funcionamiento y desarrollo del Centro y sus funciones son:

Programación del Centro: Implica la selección del lugar en que se llevará a cabo el centro, así como las fechas de éste.

- 3.- Programación de los ejercicios:

En este punto se toma en cuenta duración, número de participantes, observadores en cada ejercicio y papelería necesaria; así como hacer la tabla aleatoria indispensable para que un observador no califique dos veces al mismo candi
dato, o agotadas estas posibilidades, que lo hagan en ejerc
cicios diferentes.

Vigilar que todo el equipo a utilizar en el centro, como son: videograbadoras, grabadoras, mobiliario, papelería, estén en óptimas condiciones y que exista una cantidad su
ficiente.

Aclarar dudas de los observadores y ser moderados en la se
sión de evaluación de los participantes. Asimismo, tienen un voto de calidad para la evaluación de los participantes.

Elaborar el reporte final de los resultados del centro:

Los Observadores

Son aquéllos que directamente observan, registran y evalúan la conducta de los candidatos. Se trata de gerentes que fueron elegidos entre aquéllos que se encuentran dos niveles arriba del puesto para el que se hace la elección, y que son entrenados con esta finalidad específica. Algunos autores confieren esta tarea a grupos de psicólogos, lo que coincide con la forma original de aplicación. Es conveniente señalar que cuando un supervisor va a desempeñar el papel de observador en un centro de evaluación, es necesario que éste se someta a un curso de capacitación para que su tarea sea correctamente realizada, ya que en base a los resultados de sus observaciones será hecha la selección del participante más apto para ocupar la vacante en cuestión.

Los Candidatos

También denominados participantes, se trata casi siempre de personal próximo al nivel de supervisores, que deseamos proyectar hacia la media y alta gerencia en el plazo de uno a tres o cinco años, y a quienes se les da la oportunidad de integrarse a la situación simulada del Centro para demostrar sus habilidades.

Recursos Materiales

Los recursos materiales necesarios son los siguientes:

Un salón grande para discusiones de grupo.

Cubículos para entrevistas y trabajos individuales.

Una videograbadora, que particularmente podemos considerar como opcional para optimar los resultados.

El equipo en sala debe ser:

Una mesa redonda (o media redonda), si se graba la sesión.

Sillas confortables (no cómodas) para los participantes y para tres evaluadores.

Facilidades didácticas, como pizarrón, rotafolios, etc.

Los observadores pueden ayudarse con audiograbadoras.

Un centro de Evaluación puede variar en complejidad y duración de acuerdo con los requerimientos del puesto a evaluar. En términos generales puede decirse que va de uno a tres días de aplicación -- si, por ejemplo, se deseara evaluar a vendedores o personal de -- alta gerencia. La técnica está compuesta por simulaciones de pro -- blemas y situaciones estrechamente relacionadas con el trabajo -- actual. Los participantes deben manejar tales situaciones bajo -- la vigilancia de los observadores entrenados para ello, quienes -- registran la conducta que observan y la clasifican y distribuyen de acuerdo a las dimensiones identificadas por la empresa como la conducta mínima requerida para triunfar en el puesto o puestos en consideración.

Durante los ejercicios que realizan los candidatos se observan pa -- trones de conducta que posteriormente son clasificados en dimensio -- nes, entendiendo como dimensión "un área de habilidad o encabeza -- do descriptivo bajo el cual pueden ser racionalmente agrupados y -- clasificados de manera confiable ejemplos específicos de conducta"

Las dimensiones son clasificadas por los observadores empleando una escala de 1 -5, distribuida de la siguiente manera:

El candidato mostró muy poco o nada de la dimensión (malo)

Solamente mostró una pequeña cantidad

Mostró una cantidad moderada (regular)

Mostró bastante cantidad de la dimensión

Mostró una buena cantidad de la dimensión (excelente)

La calificación 0 es para denotar que el ejercicio no fue adecua -- do para los participantes que exhibieron las dimensiones que se -- pretendía medir.

Existe una clasificación de 18 dimensiones ya definidas, pero, de -- hecho cada empresa debe hacer las suyas de acuerdo a sus necesida -- des.

Como ejemplos, mencionaremos cinco de ellas, con la definición -- que da la empresa Development Dimensions:

IMPACTO: Habilidad para crear una primera buena impresión, para -- imponer atención y respeto, para mostrar un aire de confianza y -- lograr reconocimiento personal.

ENERGIA: Habilidad para lograr un alto nivel de actividad.

AMBICION DE CARRERA: Motivación para avanzar a niveles de trabajo más elevados, refuerzos activos hacia el autodesarrollo.

HABILIDAD PARA ESCUCHAR: Habilidad para extraer la información importante en comunicaciones orales.

INDEPENDENCIA: Actuar basado en convicciones propias más que el deseo de complacer a otros.

Los ejercicios o situaciones vivenciales ya existentes pueden utilizarse, si es que se adaptan a las necesidades de nuestra empresa, o bien pueden desempeñarse en forma específica. Existen ejercicios individuales de persona a persona o de ejecución de grupo.

Los pasos a seguirse para implementar un Centro son los siguientes :

- Establecer las metas.
- Planear el programa.
- Identificar y definir las dimensiones de ejecución del trabajo.
- Seleccionar los ejercicios.
- Entrenar a los observadores.
- Conducir el Centro.

El proceso debe cerrarse con la retroalimentación, que incluye:

- a) Retroalimentación del Administrador a los participantes, en la que les informa acerca de sus limitaciones y de los alcances que fueron observados a lo largo del centro de evaluación.
- b) Retroalimentación para el Centro, que incluye:
 - Efectividad de los ejercicios que fueron realizados
 - Eficiencia de los observadores
 - Cumplimiento del programa en lo que a tiempos establecidos se refiere.

Los pasos a seguir para llevar a cabo un Centro de evaluación son los siguientes;

- Dar la bienvenida a los participantes
- Cada observador registra la conducta de uno o dos participantes
- Los participantes llenan formas de autoevaluación y evaluación de sus compañeros

- Los observadores hacen clasificaciones primarias sobre todos los participantes (sólo en ejercicios de grupo).
- Cada asesor elige y clasifica los resultados de sus observaciones bajo las dimensiones relevantes.
- Cada observador escribe un resumen del ejercicio para proceder al reporte de observaciones por dimensiones, y un sumario para cerrar el reporte de cada uno de los participantes observados por él.
- Cada observador lee el reporte de conducta del participante que él observó. El reporte consiste en un resumen del ejercicio, las observaciones categorizadas por dimensiones y un sumario.
- Mientras cada observador lee su reporte, los demás toman notas en la forma especial para ello. Para el final del periodo de lectura del reporte, cada uno de ellos habrá registrado conductas, clave de todos los ejercicios en el Centro de evaluación.
- Los observadores evalúan cada dimensión en base al desarrollo de todos los ejercicios y dan una clasificación numérica para cada dimensión expuesta.
- Las decisiones de los observadores se mantienen hasta que se obtiene un consenso por parte del grupo, casi siempre se hace una evaluación general y sugerencias de desarrollo.
- El administrador escribe un reporte narrativo de las decisiones de los observadores y las sugerencias de desarrollo.
- El administrador o un observador entrenado da retroalimentación al participante.

LIMITACIONES DEL PROCESO DE CENTROS DE EVALUACION

Una de las limitaciones más serias que tiene este proceso, es el carácter mercantilista con que se ha estado aplicando hasta la fecha. Aunque no se menciona en forma categórica, originalmente el centro era manejado por psicólogos, pero posteriormente fue integrado en forma de paquete y modificado, para que los mismos ejecutivos de la empresa asesoraran o evaluaran al personal, pero

una vez que hubiera pagado dicho paquete.

Esto ha traído en forma indirecta otras limitaciones serias, como la pérdida de objetividad o de un criterio más científico en su manejo. Otra limitación de los Centros de evaluación se refiere a la poca información bibliográfica con respecto al tema.

COSTO:

Además del hecho de comerciar con la técnica, existe el factor - costo, que es muy elevado. Por "comerciar" nos referimos a la - exclusividad que tienen algunas personas en cuanto a su manejo y acceso a los fundamentos teóricos; en cuanto al segundo punto, - hay que mencionar el precio tan elevado que debe pagarse por la obtención de ella.

Por último, existe una limitante más, que debe considerarse el - factor tiempo. Para algunas empresas el factor económico tal vez no represente un problema; pero quizá si lo sea el tiempo que se requiere para la implementación y marcha de un Centro de evaluación , desde el entrenamiento de los observadores que, como se - expuso anteriormente, deben ocupar un nivel gerencial. Dicho entrenamiento dura por lo menos tres semanas.

C A P I T U L O I I

ANTECEDENTES, DEFINICIONES Y CONCEPTOS DE EMPRESA PUBLICA Y EMPRESA PRIVADA

2.1. UNA VISION GENERAL DE EMPRESA PUBLICA Y EMPRESA PRIVADA

Frecuentemente se dice que la Administración Pública y la Privada son, en sustancia, semejantes y que el Gobierno sería más eficaz si imitase las prácticas y los sistemas de las Empresas Privadas. Pero esto no puede aceptarse sin algunas reservas.

La principal actividad de la Empresa Privada es el fin de lucro, y en la empresa pública el interés público. En la segunda hay que regirse por una determinada Coordinación - Normativa bastante rígida y su acción está sometida a determinados contralores estatales.

En empresa privada hay mayor libertad de acción y posibilidades de rápidos cambios.

Así podrían enumerarse una cierta serie de cualidades diferentes vinculadas en sus procesos de creación, contralor, libertad de gestión, contratación de personal, asignación de funciones, etc.

Todo esto puede interesar para un estudio detallado y minucioso de aspectos institucionales que tiene que ver con la forma y, a veces, con el fondo de las administraciones, pero que nada agregan al fenómeno de las relaciones del personal con la empresa y a los comportamientos de unos y otros.

No puede afirmarse, que empresa pública y empresa privada son la misma cosa, en lo que tiene que ver con la dirección de personal y las técnicas correspondientes, en cuanto a selección de personal, pero hay que reconocer que existe semejanza.

Empresa Pública y Empresa Privada son dos instituciones distintas pero con mucho de común y uno de los aspectos en que más pueden ser semejantes es el de el tratamiento técnico de su administración de personal

2.2 DEFINICION DE EMPRESA PUBLICA

La empresa pública se considera como agente y regulador de la economía pública (que es el brazo empresarial del Sector Público), tiene la función de producir bienes que no fabrica el sector privado.

Se observa que la empresa pública aparece siempre que hay - que llevar un vacío económico para satisfacer necesidades - del proceso de crecimiento.

El gobierno también interviene en el mercado como regulador adopta medidas globales que influirán en su funcionamiento (por ejemplo, incentivos fiscales), controla el equilibrio externo (capta recursos de una manera global para aplicarlos) y coordina de una manera general la economía del país en sus interacciones con el mercado externo. También es proveedor de igualdad y seguridad.

También puede considerarse al gobierno como proveedor de protección y de igualdad entre las personas y las organizaciones.

Todo el aparato judicial del estado se puede considerar como mantenedor del equilibrio de la sociedad en un determinado momento de su transición para que los cambios o las distorsiones violentas no la afecten en conjunto.

El gobierno actúa como administrador general del sistema nacional, integrando los objetivos menores de las personas y organizaciones en una política a largo plazo y coordinando el funcionamiento de los sistemas de conformidad con ello.

La función del gobierno es integrar las demandas o solicitudes de las diversas personas, grupos o instituciones en metas nacionales, que procuren el bienestar general y reduzcan al mínimo los conflictos.

La administración de sistemas públicos puede resumirse como sigue:

- 1.- Establecimiento de metas estratégicas globales y selección de objetivos para una iniciativa específica.

- 2.- Determinación de los requisitos para poder alcanzar esos objetivos y organización de las operaciones necesarias o de las actividades para ejecutar el plan estratégico, incluida la elección de la mejor secuencia en la ejecución de tales operaciones (Plan de operaciones).
- 3.- Reunión de los recursos disponibles (fondos, horas, hombres, materiales y equipo), necesarios para el conjunto del programa público y su asignación de conformidad con el plan de operaciones.
- 4.- Control de todo el proceso, desde la fase de decisión a la ejecución, para poder reaccionar con rapidez ante los desvíos, de manera que la ejecución del plan público se mantenga próximo al ritmo previsible. (22)

2.3 DEFINICION DE EMPRESA PRIVADA

En la empresa privada, la labor de medir sus objetivos resulta bastante sencilla, pues basta con traducirlos en términos monetarios y compararlos; sus consecuencias económicas pueden asociarse a un costo, por lo que se sigue con el mismo criterio para juzgarlas. En los planes estratégicos de las empresas privadas se consideran como criterios no monetarios, la imagen ante el público, la participación en el mercado y la situación política, mientras que a diversos niveles del sector público (como para la ubicación de centrales de teléfonos) el criterio es esencialmente económico.

En la empresa privada el accionista puede expresar con más facilidad su objetivo y, en el caso extremo, cambiar la acción que posee por otra que le rinda más.

Existen diferentes tipos de Empresa Privada.

- 1.- Empresa de Producción: La empresa de producción o --

(22) Escuela Interamericana de Administración Pública. Administración de Empresas Públicas. México: Limusa, 1979. Pags. 19-31.

transformación es la que recibe materias primas y las transforma en producto terminado, - por ejemplo productos químicos, muebles, coches, encendedores, cigarros, etc. Es decir empresas que mediante un proceso productivo agregan un valor económico a los productos que elaboran, a fin de obtener utilidades por - las operaciones o inversiones - efectuadas.

2.- Empresas de Servicios:

Este tipo de organización se - dedica a la venta de intangibles o a la prestación de servicios. Pueden ser agencias de viajes, empresas de seguros, - consultorios médicos, psicológicos, despachos de contadores de auditores, etc. El área de mayor relevancia en las empresas de servicios son los recursos humanos, ya que de la inteligencia y de la experiencia de éstos va a depender la fuerza de la empresa.

3.- Empresas Comerciales:

Este tipo de empresas se dedica a la exposición y distribución del producto, por lo que es un intermediario entre el - fabricante y el consumidor. Por ejemplo, una empresa comercial puede abarcar tiendas de abarrotes, de autoservicio, departamentales, etc.

2.4 ANTECEDENTES GENERALES DE LAS EMPRESAS PUBLICAS INVESTIGADAS.

Para la realización de este estudio, se encuestaron ocho empresas, de las cuales cuatro son públicas y cuatro son privadas. Conformando el primer grupo las siguientes empresas públicas:

- Presidencia de la República
- Servicio Postal Mexicano
- Aeropuertos y Servicios Auxiliares
- Banco del Ejército

2.4.1 ANTECEDENTES DE PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA.

Presidencia de la República, es una institución que cuenta con oficinas y órganos de los cuales se apoya el Presidente para llevar a cabo su compleja labor; para el despacho de los asuntos de carácter administrativo y de gestión política, el Presidente de la República dispone de un grupo de órganos auxiliares internos.

Durante el período de 1976 a 1982 el Presidente de la República acordó la creación de diferentes unidades adscritas directamente a él, adicionales a las secretarías de estado. Algunas oficinas presidenciales no sólo fueron de apoyo al presidente, sino se concibieron con carácter normativo para las demás entidades de la administración federal.

En el primer caso estuvo la Coordinación General de Estudios Administrativos y en el segundo la Coordinación del Sistema Alimentario.

La Presidencia de la República dispuso durante el período mencionado, de las siguientes unidades:

- Secretaría Particular
- Secretaría Privada
- Estado Mayor Presidencial
- Unidad de Asuntos Jurídicos
- Unidad de Coordinación General de Estudios Administrativos
- Coordinación General del Plan Nacional de zonas deprimidas y grupos marginados
- Coordinación General del Sistema Nacional de Evaluación y del Sistema Alimentario Mexicano
- Unidad de Coordinación General de Programas para Productos Básicos
- Coordinación de Servicios de Salud Pública
- Coordinación de Proyectos de Desarrollo
- Coordinación General de Comunicación Social
- Coordinación para el Desarrollo de Centros Turísticos
- Oficina de Asesores

La nueva organización de las oficinas de la Presidencia, devuelve las funciones que venían desarrollando las unidades de coordinación a las dependencias federales correspondientes, facultadas para su desempeño y actualización en 1982 por las recientes reformas adicionales a la ley orgánica.

Cada Presidente de la República impone un sello personal a la organización de sus oficinas inmediatas que refleja el "estilo personal de gobernar" según la frase de Daniel Cosío Villegas.

La organización de la Presidencia durante el sexenio 1976-1981, respondió una forma presidencial de diseñar la política pública: para las grandes decisiones estratégicas, el presidente se apoyaba en gran medida en sus propios asesores y no sólo en los Secretarios de Estado.

La organización de las oficinas (1982-1988) pone de relieve que el presidente desea apoyarse más en sus secretarios de estado -

individual o colectivamente para decidir la política pública, - cuando menos en la fase inicial del gobierno.

La desintegración de las antiguas oficinas de Coordinación de - la Presidencia, fue por la necesidad de restituir a las Dependen- cias del Ejecutivo Federal la totalidad de las funciones para - conseguir los objetivos del programa de reordenación económica.

Las unidades que han desaparecido de la oficina del Presidente son, hasta mayo de 1983, la Coordinación General del Sistema Na- cional de Evaluación, La Coordinación de Proyectos de Desarrollo, La Coordinación de Servicios de Salud Pública, La Coordinación General de Programas para Productos Básicos, La Coordinación pa- ra el Desarrollo de Centros Turísticos, La Coordinación General de estudios Administrativos y COPLAMAR.

Por su parte, las Coordinaciones de Asuntos Jurídicos y de Comu- nicación Social se han transformado en Direcciones Generales. Se creó la Dirección General del Secretariado Técnico de Gabine- tes.

La estructura actual de la Presidencia está integrada por: La Oficina de Coordinación, Secretaría Particular, Secretaría - Privada, La Oficina de la Primera Dama, La Oficina de Atención a la Ciudadanía, La Dirección General de Comunicación Social, - La Dirección General de Asuntos Jurídicos, La Dirección General de Administración, El Estado Mayor Presidencial y la Coordina- ción General de Transporte Aéreo Presidencial.

El proceso de modernización administrativa de la Presidencia de la República responde a los criterios de política sustantiva -- que la presente administración está imponiendo a su gestión.

La Dirección de Personal está integrada por cuatro coordiancio- nes:

- 1.- Coordinación de Remuneraciones
- 2.- Coordinación de Capacitación y Desarrollo de Personal
- 3.- Coordinación de Prestaciones y Servicios Sociales
- 4.- Coordinación de Empleo

La Coordinación de Empleo está integrada por dos departamentos:

- 1.- Análisis y Valuación de puestos
- 2.- Presupuesto y Estadística

Y una oficina de Reclutamiento y Selección de Personal, la cual está apoyada por dos Psicólogos del área de trabajo.

2.4.2 ANTECEDENTES DE SEPOMEX

En 1580 se fundó el oficio de "Correo Mayor de la Nueva España", el cual se otorgaba por concesión especial 1621-1777, se crea y funciona la primera oficina y Casa del Correo Mayor.

En 1817 la Administración principal de México cambió de nombre, titulándose "Administración General de Correos".

En 1822 después de haberse consumado la Independencia de México, el correo pasó a depender de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

En 1857 al crearse la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, la Administración General de Correos, pasó a formar parte de ella.

En 1901 siendo Director Don Manuel Zamacona e Inclán (1897 - 1903), la entonces administración pasó a ser Dirección General de Correos.

En 1921 a partir de esta fecha México ingresó a la Unión Postal Panamericana, la cual cambió de denominación a "Unión Postal de las Américas y España en 1931.

En 1933 se concentraron las Oficinas de Correos y Telégrafos, creándose la Dirección General de Correos y Telégrafos.

En 1942 se separaron las Oficinas de Correos y Telégrafos, quedando como Dirección General de Correos.

En 1959 la Dirección General de Correos pasó a depender de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

En 1979 se inició la desconcentración de funciones estableciendo las Gerencias Postales Regionales.

En 1986 se crearon las Gerencias Postales Estatales.

En 20 de agosto de 1986 se dió a conocer a través del Diario Oficial, la descentralización de la Dirección General de Correos, - tomando el nombre de Servicio Postal Mexicano (SEPOMEX).

En nuestros días, las comunicaciones adquieren cada vez mayor relevancia en el desenvolvimiento de las actividades políticas, -- económicas y sociales de nuestro país. Y es la obligación del - Servicio Postal Mexicano cumplir con esta función, comunicando a nuestra población desde las regiones más apartadas hasta las -- grandes urbes, contribuyendo así a una afectiva integración de - nuestra nacionalidad.

Para esto, el Servicio Postal Mexicano cuenta con 31 Gerencias - Postales Estatales y 153 Administraciones dispersas en las 16 De legaciones del Distrito Federal.

Las cuales se encargan de administrar los recursos de que disponen al coordinar y supervisar la operación y prestación de los - Servicios Postales.

Dentro de la estructura orgánica del Servicio Postal Mexicano, -- existe la Dirección de Administración de Personal de la cual de pende la Gerencia de Recursos Humanos la que cuenta con una únidad de apoyo técnico que conjuntamente con el Departamento de -- personal tienen a su cargo la oficina de Reclutamiento y Seleccion de Personal que está apoyada por cinco Psicólogos.

2.4.3 ANTECEDENTES DE AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES

Aeropuertos y Servicios Auxiliares es una empresa de servicios pública, descentralizada que originalmente contaba con el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, pero debido a la falta de presupuesto de esta organización, se suspendió este departamento. Fue hasta 1990, cuando nuevamente se volvió a estructurar este departamento por la sugerencia del psicólogo Fernando Rubio Martínez, el cual se consideró como una sub Jefatura de reclutamiento y selección de personal, y esta depende de la Gerencia de Personal.

Esta sub Jefatura está apoyada por tres psicólogos con licenciatura en Psicología del Trabajo.

2.4.4 ANTECEDENTES DE BANJERCITO

En el año de 1936 el Gobierno Federal, inicia la protección económica de los miembros de las Fuerzas Armadas Mexicanas, creando el fondo de ahorro en el ejército y el seguro de vida militar.

Más tarde se hace patente la inquietud de los miembros de las Fuerzas Armadas Mexicanas, por estructurar adecuadamente un sistema financiero propio, consolidándose este, con la creación del Banco Nacional del Ejército y la Armada, S. A. de C. V., en el año de 1946, contando con los siguientes servicios:

- Préstamos Quirografarios
- Préstamos Hipotecarios
- Fondo de Trabajo
- Cuenta de Cheques
- Cuenta de Ahorros
- Avalúos
- Fideicomiso de pago de Pensionistas
- Seguro de vida y Colonias Militares

Ante la preocupación de la Banca Mexicana, por contar con estructuras de organización y Servicios más ágiles, prácticos y funcionales que permitan cubrir las necesidades que impone el desarrollo del sistema Bancario Nacional, la Secretaría de Hacienda y - Crédito Público, en el mes de marzo de 1975, dicta las reglas -- adecuadas para el establecimiento y operación de Bancas Múltiples.

Banjército, en diciembre de 1978, se transforma en Banca Múltiple, lo cual nos indica que podrá realizar operaciones de bancos de depósitos financieros, de crédito hipotecarios, de ahorro y fiduciarios, propiciando una mayor expansión del potencial de desarrollo, mejores y múltiples instrumentos de captación y canalización de - recursos, mayor adaptación a las condiciones de los mercados financieros, competencia bancaria sana y en general una mayor contribución al desarrollo económico y social del país.

2.5 ANTECEDENTES GENERALES DE LAS EMPRESAS PRIVADAS INVESTIGADAS.

El segundo grupo de las empresas privadas encuestadas lo conforman las siguientes empresas:

- Banco Obrero
- Repsol
- Olympia de México
- Empresa de Producción (por no convenir a los intereses de la empresa, se omite su razón social)

2.5.1 ANTECEDENTES DEL BANCO OBRERO

El origen del Banco Obrero, S.A., se debe a que, no existía una institución de crédito que coadyudara desde el terreno financiero a la superación económica, social y cultural de los trabajadores.

El Banco Obrero, S.A., empezó su funcionamiento el día 30 de agosto de 1977 como institución de depósito, ahorro y fideicomisos y el 22 de agosto de 1979, recibió la concesión del gobierno federal para operar como institución de Banca Múltiple en los servicios de depósito, ahorro financiero, hipotecario y fiduciario.

Don Fidel Velázquez, su creador, estudió las experiencias de otros países y optó por darle al Banco Obrero, S.A., características que reflejan la realidad del país y el desenvolvimiento de las organizaciones obreras mexicanas.

Desde el 1º de septiembre de 1982 el Banco Obrero, S.A., fue la única institución bancaria organizada como sociedad anónima y que por ser propiedad de los obreros, fuera expresamente excluida del decreto de nacionalización.

Los objetivos fundamentales que se ha trazado el Banco Obrero, S.A., son:

Constituirse en base importante de carácter financiero al servicio de los trabajadores.

Contribuir a proteger la capacidad adquisitiva de los salarios del trabajador, con programas y métodos especiales de ahorro y préstamo.

Contribuir en forma sustancial al desarrollo del sector social de la economía.

Para la consecución de estos objetivos, además de las operaciones de Banca Múltiple, el Banco Obrero, S.A., ha desarrollado mecanismos y programas de capacitación de recursos y acciones fiduciarias.

2.5.2 ANTECEDENTES DE REPSOL DE MEXICO

Fecha de Fundación : 19 de Julio de 1988

Giro : Comercial

Función básica : Comercialización de Aceites Industriales para (maquinaria industrial).

Empresa : Nacional

Cuenta con dos plantas : Una ubicada en el Distrito Federal y la otra ubicada en la ciudad de Aguascalientes.

Encargado del área de Reclutamiento y Selección. : Licenciado en Administración de -- Empresas, Felipe de Jesús Barrera Lozano.

2.5.3 ANTECEDENTES DE OLYMPIA DE MEXICO

A partir de la aparición del lenguaje escrito y de la imprenta, pocos instrumentos han sido de mayor utilidad para el hombre, que la máquina de escribir.

Su evaluación a lo largo del tiempo refleja las crecientes necesidades humanas por plasmar de la manera más nítida posible las ideas.

Conciente de la importancia de esta herramienta de comunicación, Olympia de México se ha dedicado a la producción de los más variados modelos, respondiendo así a las exigencias de un mercado mundial diversificado.

Gracias a la existencia de máquinas como las de Olympia, podemos decir que es otra forma de comunicarse por medio de un escrito que permite que las personas logren entenderse hoy en día.

Olympia en el mundo fabrica equipos innovadores que favorecen la comunicación automatizada en muchas empresas. Produce máquinas de escribir en 85 idiomas distintos y un modelo que en Estados Unidos se utiliza también para escribir notas musicales.

La producción en México de los productos Olympia en 115 países del mundo, define su posición de liderazgo. Olympia de México fabrica en su totalidad un modelo líder de máquina de escribir mecánica que, casi en su totalidad se exporta a prácticamente todos los países del mundo.

Además, produce cinco modelos de máquinas electrónicas de reconocido prestigio, Olympia fue la primera que dió a conocer una máquina electrónica. Por su sencillez y bajo costo, estas han logrado superar a las eléctricas que, debido a los vertiginosos avances de la industria, hoy resultan obsoletas.

Olympia de México, produce también calculadoras electrónicas de óptima calidad.

Con esta gama de productos, ha logrado una importante participación de mercado, gracias a los precisos controles de calidad que aplica en cada una de las etapas de manufactura. La planta Olympia en los Reyes, estado de México, es testimonio vivo de la excelencia del trabajo en equipo. Mil integrantes laboran en este centro, verdadero orgullo de la organización que entiende como la entera realización de máquinas con mano de obra mexicana.

Esto habla del indiscutible avance en materia de sistemas operativos desarrollados por Olympia de México. Olympia - de México otorga servicio técnico y atención personalizada que se traduce en preferencia y mayores volúmenes de ventas.

2.5.4 ANTECEDENTES DE UNA EMPRESA DE PRODUCCION

(Por no convenir a los intereses de la Empresa, se omite la razón social).

Esta empresa se inició en el año de 1961, la cual se dedica a la fabricación de productos de P.V.C. (tubería y conexiones).

Los principales productos de fabricación son:

Tubería para sistemas de riego (aspersión, presurizado y goteo).

Instalaciones Sanitarias

Instalaciones Eléctricas

Redes Hidráulicas

Conexiones (codo, niples, coples)

Inicialmente la empresa contaba con una gerencia de Relaciones Industriales, la cual se encargaba de la contratación de personal. Pero a principios de 1980 se organizó, el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, que junto con la colaboración de dos Licenciados en Psicología, se --

encargan de el Reclutamiento y Contratación de Personal, dicho departamento depende de la Gerencia de Relaciones Industriales.

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Creemos que el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en cualquier empresa sin importar el giro de esta, -- presentan similitudes y preferencias para reclutar y seleccionar a su personal; considerando que es una de las funciones más importantes, ya que de los candidatos seleccionados dependerá el buen funcionamiento y progreso de la empresa, sin embargo no se le ha dado la importancia debida, por lo que surgió interés en investigar dicho proceso en algunas - empresas del área metropolitana, de las cuales cuatro son - públicas y cuatro son privadas. Cada una de ellas cuenta con un departamento u oficina de Reclutamiento y Selección de Personal, lo que nos permitirá obtener información sobre los sistemas de reclutamiento existentes, como por ejemplo: que fuentes y medios son los más utilizados y porqué el uso de ellos.

En cuanto a selección que procedimientos y técnicas utilizan, además de comparar los mismos, entre ambos grupos de - empresas.

3.2 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Las ocho empresas que participaron en este estudio cuentan con un departamento u oficina de Reclutamiento y Selección de Personal, sin embargo, la mayoría no tiene un manual de Reclutamiento y Selección de Personal debidamente estructurado y aplicable a la empresa. Por consiguiente, la guía - para la elaboración de manuales resultante de esta investigación servirá de apoyo para el mejor aprovechamiento y canalización del Recurso Humano. Asimismo permitirá al psicólogo y a todas aquellas personas que laboran en el área, la optimización de su trabajo.

3.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Este estudio pretende proporcionar información acerca de cuáles son los procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal que se llevan a cabo en las ocho empresas encuestadas. Asimismo se pretende realizar una comparación de estos procedimientos, tanto en el grupo de empresas públicas como en el de empresas privadas.

Determinando si hay diferencias en los procedimientos que actualmente utilizan.

Finalmente, con el diagnóstico obtenido y apoyándonos en libros editados por interesados en el área, trabajos revisados y experiencia personal, se intenta realizar una guía de elaboración de manuales de procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal, aplicable a las ocho empresas encuestadas y a aquellas que posean características similares. Ahora bien, sólo dos del número de casos encuestados, cuentan con un instructivo, pero generalmente no es aplicable en su totalidad; en consecuencia, se requiere de la elaboración de un manual debidamente estructurado que permita cubrir las necesidades de personal y por otra parte delimitar las funciones del área.

3.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1.- Determinar cuáles son los procedimientos de Reclutamiento de Personal en las ocho empresas encuestadas.
- 2.- Determinar cuáles son las fuentes internas de Reclutamiento de Personal que se utilizan en las cuatro empresas públicas y las cuatro empresas privadas.
- 3.- Determinar cuáles son las fuentes externas de Reclutamiento de Personal que se utilizan en las ocho empresas encuestadas de esta investigación.
- 4.- Identificar cuáles son los medios de Reclutamiento de Personal que se utilizan en el número de casos encuestados.

- 5.- Identificar que profesión tiene y de que escuela son egresadas las personas encargadas de realizar el Reclutamiento y la Selección de Personal en las empresas públicas y privadas de este estudio.
- 6.- Determinar cuáles son los procedimientos de Selección de Personal que se utilizan en las empresas públicas y privadas de esta investigación.

3.5 TIPO DE ESTUDIO

Considerando la finalidad de este trabajo, lo definimos como un estudio descriptivo ya que pretendemos obtener información precisa de cuáles son los medios, fuentes y procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal que se utilizan en las empresas públicas y privadas de esta investigación.

Pretendemos estructurar una guía para la elaboración de manuales de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal derivado del diagnóstico obtenido.

Para apoyar la clasificación que le damos a este estudio, acudimos a la definición de Susan Pick que nos dice que: "Un estudio descriptivo posee las siguientes características:

- 1.- Los resultados describen a un grupo determinado de individuos, más no explican la naturaleza de las variables en cuestión o de la interacción que existe entre estas.
- 2.- El investigador sabe lo que quiere estudiar o investigar en cuanto a objetivos y diseños.
- 3.- El investigador ha determinado lo que quiere investigar, y por consiguiente conoce los instrumentos que tendrá que utilizar.
- 4.- Ha delimitado tanto la población como la muestra que va a estudiar" (23)

(23) Pick Susan, Cómo investigar en Ciencias Sociales. México: Trillas, 1984, Pags. 30-31.

3.6 NUMERO DE CASOS

Las ocho empresas que participaron en esta investigación se eligieron de manera propositiva, ya que únicamente se pretende obtener información en cuanto a los procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal de estas empresas; con el diagnóstico obtenido no pretendemos generalizar los resultados de todas las empresas que conforman el sector empresarial privado y público en México.

Estas empresas se eligieron porque nos brindaron facilidades, además de interesarse en que se realizara esta investigación para determinar cuál es su situación actual en cuanto al proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

El número de casos encuestados se dividió en dos grupos, de los cuales el primer grupo se formó por cuatro empresas públicas y el segundo grupo por cuatro empresas privadas.

Cabe mencionar que de los organismos públicos, uno de los más importantes es Presidencia de la República por ser el órgano central del cual dependen todos los organismos públicos centralizados y descentralizados que nos brindó su valiosa colaboración. Contamos también con el sector de Comunicaciones y Transportes en donde nos brindaron su colaboración:

Aeropuertos y Servicios Auxiliares y Servicio Postal Mexicano.

También contamos con el apoyo de la Fuerza Armada Mexicana - donde directamente participó el Banco del Ejército.

Con igual apoyo y disposición contamos también con tres importantes empresas de producción como son: Olympia de México, - Repsol, S.A., y otra más que por no convenir a sus intereses se omitió su razón social; participó también una institución de Crédito que en 1982 fue la única institución bancaria organizada como Sociedad Anónima Banco Obrero.

3.7 INSTRUMENTO

Para obtener la información de las ocho empresas, utilizamos la técnica de encuesta que se lleva a cabo mediante un cuestionario semiestructurado que fue aplicado personalmente a -

Los Jefes del Departamento u oficina de Reclutamiento y Selección de Personal de cada una de las empresas que participaron en este estudio. Elegimos el cuestionario porque creemos que es una de las técnicas más adecuadas para obtener esta información, ya que esta es numerosa y se necesita tener todos los datos exactos para que puedan ser cuantificables y más confiables los resultados. Para diseñar el cuestionario se tomaron en cuenta los objetivos de la investigación sin desviarse de estos, y redactar las preguntas en términos comprensibles para el personal al cual se le aplicó.

Se utilizó inicialmente un cuestionario piloto con 59 preguntas, de las cuales 30 preguntas son abiertas, 17 preguntas -- son de opción múltiple, y 12 preguntas son cerradas. Este -- cuestionario se aplicó a 40 empresas, 20 públicas y 20 privadas del Distrito Federal con la finalidad de desechar aquellas preguntas que no nos aportaron información con relación a los objetivos de la investigación (ver apéndice A).

Una vez analizado el contenido de cada una de las preguntas - del cuestionario piloto, se procedió a la elaboración del cuestionario final, el cual consta de 37 preguntas; 27 preguntas - de opción múltiple, 4 preguntas abiertas y 6 preguntas cerradas. La estructuración final del cuestionario se puede apreciar en el (apéndice B).

3.8 ESCENARIO

Para la aplicación del cuestionario se acudió a la Dirección - particular de cada una de las empresas seleccionadas, ubicando nos en el departamento, área o sección de reclutamiento y selección de personal, donde el personal se encontraba realizando sus labores.

EMPRESAS PUBLICAS

1.- Presidencia de la República

Dirección : Uruguay 112 2ª Piso

Col. : Centro

Tel. : 5 42 84 72

AT'N.: LIC. MARISOL MOLINA M.

2.- Servicio Postal Mexicano

Dirección : Netzahualcoyotl 109 P.B.

Col. : Centro

Teléfono : 7 09 84 00

Ext. 275 AT'N.: LIC. RICARDO GONZALEZ

3.- Banco del Ejército

Dirección : Avenida Industria Militar No. 1083

Col. : Lomas de Sotelo

Teléfono : 5 57 91 88

Ext. 204 AT'N.: PSIC. LUIS DURAN LARIOS

4.- Aeropuertos y Servicios Auxiliares

Teléfono : 7 85 39 88

Ext. 2121 AT'N.: PSIC. FERNANDO RUBIO

EMPRESAS PRIVADAS

1.- Repsol

Dirección : Homero 109 - 703

Col. : Polanco, C.P. 11560

Teléfono : 5 92 43 12 AT'N.: LIC. JESUS BARRERA L.

2.- Banco Obrero

Dirección : Plaza de la República No. 26

Col. : Tabacalera

AT'N.: LIC. PATRICIA JIMENEZ

3.- Olympia de México, S.A.

Dirección : Km. 1905 Antigua Carretera México-Puebla,
Los Reyes, Edo. de México.

AT'N.: PSIC. MIRIAM SANCHEZ M.

4.- Empresa de Producción

Dirección : Ubicada al norte de la ciudad.

Por no convenir a los intereses de la empresa, se omitieron los siguientes datos:

Dirección, Razón Social y nombre del encargado del Departamento.

3.9 PROCEDIMIENTO

El procedimiento que se llevó a cabo para la realización de este trabajo, fue el siguiente:

Una vez revisada la información de tesis, y trabajos que tuvieron relación con el objeto de estudio de esta investigación, se procedió a la estructuración y distribución de capítulos.

Posteriormente se procedió a la elaboración de un cuestionario piloto (ver apéndice A) el cual fue aplicado en 40 empresas, 20 públicas y 20 privadas, con el propósito de obtener un cuestionario final, el que sucesivamente se aplicó a ocho empresas cuatro públicas y cuatro privadas. Se acudió a las empresas ya mencionadas para que este fuera constestado por el Jefe de Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal o a aquella persona encargada de esta área.

A las personas que se les aplicó el cuestionario se les explicó la finalidad de este, y el apoyo que nos daría con su colaboración, al mismo tiempo se les mostró una carta expedida -- por la Facultad de Psicología.

Además de que se les dió instrucciones de la forma en que debería ser llenado el cuestionario. Dadas las circunstancias de tiempo y trabajo se les dejó el cuestionario para que una vez contestado y a través de una llamada telefónica, corroboráramos la fecha en que entregarían dicho cuestionario. (Ver apéndice B).

Ya recopilados todos los cuestionarios, se revisaron, encontrándose dudas en algunos casos, por lo que se concertó una segunda cita para aclararlas. Ya aclaradas y concentrados los ocho cuestionarios, se procedió a la realización de una tabla de resultados, vaciando de manera cualitativa toda la información obtenida. (Ver tabla de resultados). Consecutivamente se elaboraron 37 gráficas de barras, identificando las barras negras como empresas públicas y las barras lisas como empresas privadas. Finalmente se realizó una guía para elaboración de Manuales de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal, basado en el diagnóstico obtenido en donde incluimos procedimientos actuales de Reclutamiento y Selección, así como sugerencias para aplicación de baterías psicológicas, reportes psicológicos y modelos de pre solicitudes y solicitudes de empleo. (Ver Propuesta de Procedimientos).

C A P I T U L O I V

R E S U L T A D O S

4.1 ANALISIS DE RESULTADOS

En las siguientes tablas se muestra de una manera comparativa la información recabada de las Empresas investigadas, y la representación gráfica e interpretación de resultados de cada una de las preguntas del cuestionario final.

T A B L A D E R E S U L T A D O S

NO. DE PREGUNTA	NOMBRE DE LA EMPRESA	EMPRESAS PUBLICAS												NO. DE PREGUNTA	NOMBRE DE LA EMPRESA	EMPRESAS PRIVADAS											
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
7 SEGUNDA MANO	Presidencia	X	X	I	X	X	X							7 SEGUNDA MANO	Banco Obrero	X	X	X	X	X	X						
	Sapomas	X	X	X	X	X	X								Repaci	X	X	X	X	X	X						
	ASA	X	X	X	X	X	X								Olympic	X	X	X	X	X	X						
	Banjercito	X	X	X	X	X	X								E. de Producción	X	X	X	X	X	X						
	Porcentaje %	0	0	25	0	0	0								Porcentaje %	0	0	0	0	0	0	0					
8 VENTAJAS	Presidencia	I	X	I	I	X								8 VENTAJAS	Banco Obrero	X	X	X	X	X							
	Sapomas	X	X	X	X	X	X								Repaci	I	I	I	I	X	X						
	ASA	I	X	X	X	X	X								Olympic	I	X	X	X	X	X						
	Banjercito	X	X	X	X	X	X								E. de Producción	I	X	I	X	X	X						
	Porcentaje %	50	0	50	25	0									Porcentaje %	75	25	50	0	0							
9 DESVENTAJAS	Presidencia	I	X	X	I	X								9 DESVENTAJAS	Banco Obrero	X	X	X	X	X							
	Sapomas	X	X	X	X	X	X								Repaci	X	I	X	X	X							
	ASA	X	X	X	X	X	X								Olympic	X	I	X	X	X							
	Banjercito	X	X	I	I	X	X								E. de Producción	I	I	X	X	X							
	Porcentaje %	25	0	25	50	0									Porcentaje %	25	75	0	0	0							
10	Presidencia	I	X	X	X	X								10	Banco Obrero	I	X	X	X	X							
	Sapomas	I	X	X	X	X									Repaci	X	I	X	X								
	ASA	I	X	X	X	X									Olympic	I	X	X	X	X							
	Banjercito	I	X	X	X	X									E. de Producción	I	X	X	X	X							
	Porcentaje %	100	0	0	0	0									Porcentaje %	75	25	0	0								
11	Presidencia	I	X											11	Banco Obrero	I	X	X	X								
	Sapomas	I	X												Repaci	I	X	X	X								
	ASA	I	X												Olympic	X	X	X	X								
	Banjercito	X	I	X	X										E. de Producción	X	I	X	I								
	Porcentaje %	0	75	25	0										Porcentaje %	30	25	0	25								
12	Presidencia	X	I	X	X									12	Banco Obrero	X	I										
	Sapomas	X	I	X	X										Repaci	I	X										
	ASA	I	X												Olympic	X	I										
	Banjercito	I	X												E. de Producción	I	X										
	Porcentaje %	75	25												Porcentaje %	30	50										
13	Presidencia	I	X	X	X									13	Banco Obrero	I	X	X	X								
	Sapomas	I	X	X	X										Repaci	X	X	X	I								
	ASA	I	X	X	X										Olympic	I	X	X	X								
	Banjercito	I	X	X	X										E. de Producción	I	X	X	X								
	Porcentaje %	100	0	0	0										Porcentaje %	75	0	0	25								
14	Presidencia	I	X	X	X									14	Banco Obrero	I	X	X	X								
	Sapomas	X	X	I	X										Repaci	X	I	X	X								
	ASA	I	X	X	X										Olympic	X	I	X	X								
	Banjercito	X	X	X	I										E. de Producción	X	X	I	X								
	Porcentaje %	50	0	25	25										Porcentaje %	25	50	25	0								
15	Presidencia	X	X	X	X	I	X							15	Banco Obrero	X	X	X	X	X	I						
	Sapomas	X	X	X	X	I	X								Repaci	X	X	X	X	I	X						
	ASA	X	X	X	X	I	X								Olympic	X	X	X	X	I	X						
	Banjercito	X	X	X	X	I	X								E. de Producción	X	X	X	X	I	X						
	Porcentaje %	0	0	0	0	100	0								Porcentaje %	0	0	0	0	75	25						

														TABLA DE RESULTADOS																																			
NO. DE PREGUNTA	NOMBRE DE LA EMPRESA	EMPRESAS PUBLICAS												NO. DE PREGUNTA	NOMBRE DE LA EMPRESA	EMPRESAS PRIVADAS																																	
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L																						
16 VENTAJAS	Presidencia	1	X	X	X																				16 VENTAJAS	Banco Obrero	1	X	X	X																			
	Sapomes	1	1	X	X	X																				Repasol	1	X	X	X																			
	ASA	1	1	X	X	X																				Olympia	1	X	X	X																			
	Banjerito	1	X	X	X																					E. de Producción	1	X	X	X																			
	Porcentaje %	100	25	0	0																					Porcentaje %	100	0	25	0																			
18 DESVENTAJAS	Presidencia	X	1	X	X																			18 DESVENTAJAS	Banco Obrero	X	X	X	1																				
	Sapomes	1	1	X	X																				Repasol	X	X	X	1																				
	ASA	X	1	X	X																				Olympia	1	1	1	X																				
	Banjerito	X	X	X	X																					E. de Producción	X	1	1	X																			
	Porcentaje %	25	75	0	25																					Porcentaje %	25	50	50	50																			
17	Presidencia	1	1	1	1	X																		17	Banco Obrero	1	1	1	1	1																			
	Sapomes	1	1	1	1	X																			Repasol	1	1	1	1	1																			
	ASA	1	1	1	1	X																			Olympia	1	1	1	1	1																			
	Banjerito	1	1	X	1	1																				E. de Producción	1	1	1	1	1																		
	Porcentaje %	100	100	75	100	25																				Porcentaje %	100	100	100	100	100																		
18	Presidencia	1	X	X	X	X	X	X	X	1														18	Banco Obrero	1	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X		
	Sapomes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		Repasol	1	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
	ASA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		Olympia	1	1	1	X	1	1	1	1	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
	Banjerito	1	1	X	X	1	X	X	X	X																E. de Producción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
	Porcentaje %	100	75	50	50	75	25	0	0	25																Porcentaje %	100	50	100	75	100	100	75	75	75														
19	Presidencia	1	1	1	X																			19	Banco Obrero	1	1	1	X																				
	Sapomes	1	X	X	X																				Repasol	1	1	1	X																				
	ASA	1	1	1	X																				Olympia	1	1	X	X																				
	Banjerito	1	1	1	X																					E. de Producción	1	1	1	X																			
	Porcentaje %	100	75	75	0																					Porcentaje %	100	100	75	0																			
20	Presidencia	X	X	1	X																			20	Banco Obrero	1	X	X	X																				
	Sapomes	X	1	X	X																				Repasol	1	X	X	X																				
	ASA	1	X	X	X																				Olympia	1	X	X	X																				
	Banjerito	1	X	X	1																					E. de Producción	1	X	X	X																			
	Porcentaje %	25	25	25	25																					Porcentaje %	100	0	0	0																			
21	Presidencia	1	X	1	X	X	X	1	1	1	X	X												21	Banco Obrero	1	1	X	X	X	X	X	1	1	X	X													
	Sapomes	1	1	1	1	X	X	1	1	1	1	X	X												Repasol	X	X	X	X	X	X	X	1	1	X	X													
	ASA	1	1	1	X	1	X	1	1	1	X	X													Olympia	X	1	1	X	X	X	1	1	X	X														
	Banjerito	1	X	X	1	X	1	X	1	1	X	X														E. de Producción	X	X	1	X	X	X	X	X	X	1													
	Porcentaje %	100	50	75	25	50	0	100	100	25	0															Porcentaje %	25	50	50	0	0	0	25	75	75	0	25												
22	Presidencia	1	1	1	1	X	X	X	X	X	1	X	X											22	Banco Obrero	1	X	X	X	X	X	X	X	1	X	X													
	Sapomes	1	1	X	1	X	1	X	X	1	1	X	X												Repasol	1	X	X	X	X	X	X	1	1	X	X													
	ASA	1	1	1	1	1	X	X	1	1	X	X	1												Olympia	1	1	1	X	X	1	1	1	X	X	X													
	Banjerito	1	1	1	1	X	1	1	X	1	1	X	1													E. de Producción	1	X	1	X	X	X	X	X	X	X	1												
	Porcentaje %	100	100	75	100	25	50	25	25	25	50	25														Porcentaje %	100	25	50	50	0	50	25	25	25	0	25												
23	Presidencia	X	X	X	X	X	1	X	X	1	X	X												23	Banco Obrero	X	X	X	X	X	1	X	X	1	X	X													
	Sapomes	X	X	1	X	1	X	X	X	1	X	X													Repasol	X	X	X	X	X	1	X	1	X	1														
	ASA	1	1	X	1	1	X	X	X	1	X	X													Olympia	X	X	X	X	X	1	X	1	X	1														
	Banjerito	1	X	X	X	1	X	X	X	1	X	X														E. de Producción	X	X	1	X	X	X	X	X	1														
	Porcentaje %	50	25	25	0	75	25	0																		Porcentaje %	0	0	25	0	0	75	25																
24	Presidencia	X	X	X	X	X	X	X	1	1	1	X	X											24	Banco Obrero	1	X	X	X	1	X	1	X	1	X	X													
	Sapomes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	X												Repasol	X	X	1	1	1	1	1	1	X	X														
	ASA	X	X	X	X	1	X	X	X	X	X	X														Olympia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X													
	Banjerito	X	X	X	X	X	X	X	1	1	X	X														E. de Producción	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1													
	Porcentaje %	25	25	25	25	50	25	25	25	25	25	25														Porcentaje %	25	0	25	25	25	25	25	25	25	25													

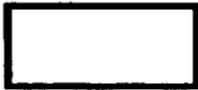
TABLA DE RESULTADOS																																														
NO. DE PREGUNTA	NOMBRE DE LA EMPRESA	EMPRESAS PUBLICAS										NO. DE PREGUNTA	NOMBRE DE LA EMPRESA	EMPRESAS PRIVADAS																																
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J			K	L	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L																			
25	Presidencia	X																						25	Banco Obrero																					
	Seguros	X																							Rapel	X																				
	ASA		X																						Olympia	X																				
	Sanjulió			X																					E. de Producción	X	X																			
	Porcentaje %	50	50																					Porcentaje %	25	100																				
26	Presidencia		X																					26	Banco Obrero																					
	Seguros		X																						Rapel		X																			
	ASA		X																						Olympia	X	X																			
	Sanjulió		X																						E. de Producción	X	X																			
	Porcentaje %	100	0																					Porcentaje %	75	25																				
27	Presidencia	X	X	X	X	X																		27	Banco Obrero				X	X	X	X	X													
	Seguros	X	X	X	X	X																			Rapel	X	X	X	X	X																
	ASA		X	X	X	X	X																		Olympia	X	X	X	X	X																
	Sanjulió		X	X	X	X	X																		E. de Producción	X	X	X	X	X																
	Porcentaje %	50	25	25	75	0																		Porcentaje %	25	70	0	100	25																	
28	Presidencia		X	X	X	X																		28	Banco Obrero				X	X	X	X	X													
	Seguros		X	X	X	X																			Rapel		X	X	X	X	X															
	ASA		X	X	X	X																			Olympia		X	X	X	X	X															
	Sanjulió		X	X	X	X																			E. de Producción		X	X	X	X	X															
	Porcentaje %	100	100	75	75	100	25																	Porcentaje %	100	100	100	75	100	0																
29	Presidencia	X	X	X	X	X	X	X																29	Banco Obrero	X	X	X	X	X	X	X	X													
	Seguros	X	X	X	X	X	X	X																	Rapel	X	X	X	X	X	X															
	ASA	X	X	X	X	X	X	X																	Olympia	X	X	X	X	X	X															
	Sanjulió	X	X	X	X	X	X	X																	E. de Producción	X	X	X	X	X	X															
	Porcentaje %	0	75	100	25	75	75	25																Porcentaje %	75	75	100	50	50	0																
30	Presidencia	X	X	X	X	X	X	X																30	Banco Obrero	X	X	X	X	X	X	X	X													
	Seguros	X	X	X	X	X	X	X																	Rapel	X	X	X	X	X	X															
	ASA	X	X	X	X	X	X	X																	Olympia	X	X	X	X	X	X															
	Sanjulió	X	X	X	X	X	X	X																	E. de Producción	X	X	X	X	X	X															
	Porcentaje %	100	25	50	75	0	75	0																Porcentaje %	100	0	75	50	0	0	25	0														
31	Presidencia	X	X	X	X	X																		31	Banco Obrero	X	X	X	X	X	X	X														
	Seguros	X	X	X	X	X																			Rapel	X	X	X	X	X																
	ASA	X	X	X	X	X																			Olympia	X	X	X	X	X																
	Sanjulió	X	X	X	X	X																			E. de Producción	X	X	X	X	X																
	Porcentaje %	25	100	50	25	25																		Porcentaje %	25	25	75	25	25																	
32 TIPO DE ENTREVISTA	Presidencia	X	X	X	X	X																	32 TIPO DE ENTREVISTA	Banco Obrero	X	X	X	X	X																	
	Seguros	X	X	X	X	X																			Rapel	X	X	X	X	X																
	ASA	X	X	X	X	X																			Olympia	X	X	X	X	X																
	Sanjulió	X	X	X	X	X																			E. de Producción	X	X	X	X	X																
	Porcentaje %	75	0	50	25																			Porcentaje %	75	50	75	50																		
32 ASPECTOS	Presidencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	32 ASPECTOS	Banco Obrero	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Seguros	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		Rapel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
	ASA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		Olympia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
	Sanjulió	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		E. de Producción	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
	Porcentaje %	100	100	100	75	100	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75		Porcentaje %	75	100	100	75	50	100	100	50	100	50	100	25										
33	Presidencia	X	X	X	X	X																		33	Banco Obrero	X	X	X	X	X																
	Seguros	X	X	X	X	X																			Rapel	X	X	X	X	X																
	ASA	X	X	X	X	X																			Olympia	X	X	X	X	X																
	Sanjulió	X	X	X	X	X																			E. de Producción	X	X	X	X	X																
	Porcentaje %	50	50																					Porcentaje %	75	25																				

TABLA DE RESULTADOS

NO. DE PREGUNTA	NOMBRE DE LA EMPRESA	EMPRESAS PUBLICAS												NO. DE PREGUNTA	NOMBRE DE LA EMPRESA	EMPRESAS PRIVADAS																																
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L																					
34	Presidencia		X																						34	Banco Obrero		X																				
	Sagones	X																								Rapaci		X																				
	ASA	X																								Olympia	X																					
	Sanjiao		X																							E. de Producción		X																				
	Porcentaje %		50	50																						Porcentaje %	75	25																				
35	Presidencia		X																					35	Banco Obrero		X																					
	Sagones	X																							Rapaci		X																					
	ASA	X																							Olympia		X																					
	Sanjiao		X																						E. de Producción		X																					
	Porcentaje %		50	50																					Porcentaje %	100	0																					
36	Presidencia		X																					36	Banco Obrero		X																					
	Sagones		X																						Rapaci		X																					
	ASA		X																						Olympia		X																					
	Sanjiao		X																						E. de Producción		X																					
	Porcentaje %		100	0																					Porcentaje %	100	0																					
37	Presidencia	X	X		X	X	X	X																37	Banco Obrero	X	X	X	X	X	X	X																
	Sagones	X		X	X	X	X	X																	Rapaci	X	X	X	X	X	X	X																
	ASA	X	X	X	X	X	X	X																	Olympia	X	X	X	X	X	X	X																
	Sanjiao	X	X	X	X	X	X	X																	E. de Producción	X	X	X	X	X	X	X																
	Porcentaje %	0	50	50	50	50	50	50																	Porcentaje %	50	50	0	0	0	0	25																



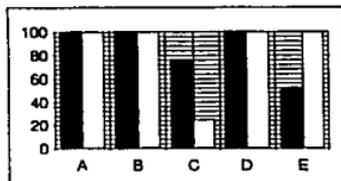
EMPRESAS PÚBLICAS



EMPRESAS PRIVADAS

PREGUNTA 1

LAS FUNCIONES QUE REALIZAN EN SU PUESTO SON

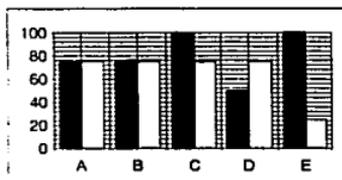


- A) Aplicación, calificación, e interpretación de pruebas, técnicas y psicológicas
 B) Reclutar aspirantes para entrar al proceso de selección de personal, con el propósito de cubrir vacantes
 C) Elaboración de reporte mensual del proceso de reclutamiento y selección de personal
 D) Realizar entrevista a los candidatos
 E) Análisis de puestos para la estructuración de perfiles de puestos profesiogramas y baterías psicológicas.

El grupo de las empresas públicas y privadas encuestadas reportaron que las principales funciones del encargado del departamento u oficina de reclutamiento y selección de personal son reclutar aspirantes a ocupar un puesto. Del grupo de las empresas privadas solo la de producción elabora un reporte mensual de las actividades que se realizan en el departamento de reclutamiento y selección, mientras que el grupo de las empresas públicas sólo SEPOMEX no realiza esta función. El grupo de empresas privadas encuestadas reportaron que otra de las funciones de este departamento es realizar análisis de puestos con el objeto de estructurar perfiles de cada uno de los puestos y asimismo integrar baterías psicológicas. Sin embargo del grupo de empresas privadas sólo Banjerco y ASA no llevan acabo esta función debido a que estas ya estaban estructuradas por personal que anteriormente estuvo laborando en estas instituciones y en algunos casos esta función se le atribuye a otro departamento.

PREGUNTA 2

SON MOTIVOS POR LOS CUALES SE REALIZA RECLUTAMIENTO

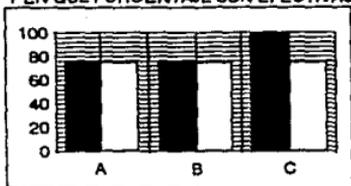


- A) Promoción o ascenso
 B) Puestos de nueva creación
 C) Renuncia voluntaria
 D) Despido
 E) Interinato

El grupo de las empresas públicas, realiza reclutamiento de personal por medio de diferentes fuentes y medios, debido a que la vacante es creada por motivos de renuncia voluntaria e Interinato. Banjerco y ASA también consideran que la promoción, ascensos, puestos de nva. creación y despido generan una vacante. Del grupo de las empresas privadas Banco Obrero y Repsol realizan reclutamiento por motivos de promoción, ascenso, puestos de nva. creación y renuncia voluntaria, y en algunas ocasiones por interinato Olympia de México realiza reclutamiento de personal cuando la vacante es creada por promoción, ascenso y despido. En cuanto a la Empresa de producción la vacante surge por puestos de nva. creación, renuncia voluntaria y despido.

PREGUNTA 3

CUALES SON LAS FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO QUE UTILIZA
Y EN QUE PORCENTAJE SON EFECTIVAS



- A) Escuelas
B) Grupos de intercambio
C) Bolsa de trabajo

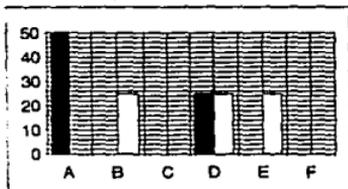
Del grupo de empresas públicas Sepomex y Banjercito utilizan como fuentes externas de reclutamiento las escuelas, grupos de intercambio y bolsa de trabajo como fuentes para reclutar a su personal.

Presidencia de la República utiliza sólo las escuelas, grupos de intercambio y bolsa de trabajo. Sin embargo Olympia de México solo participa en los grupos de intercambio.

Repsol utiliza las escuelas y las bolsas de trabajo como fuentes externas para reclutar a su personal.

PREGUNTA 3.1

ESCUELAS



- A) 10 %
B) 25 %
C) 50 %
D) 75 %
E) 80 %
F) 100 %

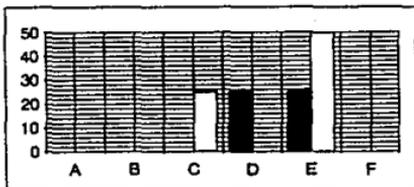
Del grupo de las empresas públicas encuestadas Sepomex y Banjercito consideran que las escuelas proporcionan un 10% de efectividad debido a que la mayoría de los casos los estudiantes no salen lo suficientemente preparados en cuanto a conocimientos prácticos. Sin embargo La Presidencia de la República considera que esta fuente externa es efectiva en un 75% debido a que ya se tiene canalizadas las escuelas que dan, con candidatos mejor preparados.

Del grupo de las empresas privadas el Banco Obrero considera que utilizar las escuelas como fuente externa le resulta efectiva en un 25%. Mientras que Repsol las considera a estas, con un 75% de efectividad.

La Empresa de Producción considera que las escuelas reportan un 80% de efectividad, debido a que ya cuentan con un conocimiento amplio de las escuelas que proporcionan buenos candidatos.

PREGUNTA 3.2

GRUPOS DE INTERCAMBIO



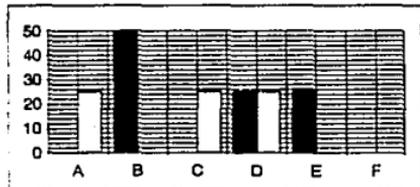
- A) 10 %
 B) 25 %
 C) 50 %
 D) 75 %
 E) 80 %
 f) 100 %

Del grupo de las empresas públicas Banjercito y ASA consideran que el participar en los grupos de intercambio como fuente externa de reclutamiento les resulta efectivo de un 75 % a un 80 %. Al mismo tiempo del grupo de las empresas privadas Olympia y la empresa de producción consideran que estos son efectivos en un 80 %. El Banco Obrero considera su efectividad en un 50%.

En ambos grupos de empresas los consideran con un alto grado de efectividad debido a que estos grupos cuentan con personal altamente calificado pero que el cual no ha podido ser colocado en la misma empresa por cuestiones políticas.

PREGUNTA 3.3

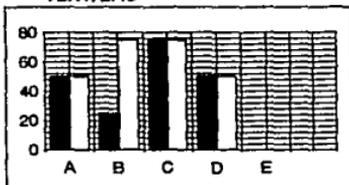
BOLSA DE TRABAJO



- A) 10 %
 B) 25 %
 C) 50 %
 D) 75 %
 E) 80 %
 f) 100 %

Del grupo de las empresas públicas Sepomex y Banjercito consideran que el utilizar las bolsas de trabajo como fuente resulta efectiva en un 25%. Por su parte Presidencia de la República considera que esta fuente es efectiva de un 75 a 80%. Del grupo de las Empresas Privadas el Banco Obrero y la Empresa de Producción opinan que es efectiva de un 10 A 25% y sólo Repsol las considera con un 75 % de efectividad. Ambos grupos de empresas consideran con un bajo índice de efectividad ya que en ocasiones el personal que esta inscrito en la bolsa de trabajo ya se encuentra laborando en otras empresas.

PREGUNTA 4
QUE VENTAJAS Y DESVENTAJAS OFRECEN ESTAS
FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO
VENTAJAS



- A) Proporcionan un gran num. de candidatos, que en su mayoría cubren los requisitos del puesto.
 B) Son rápidas
 C) Son económicas
 D) Se amplía la bolsa de trabajo
 E) Ninguna

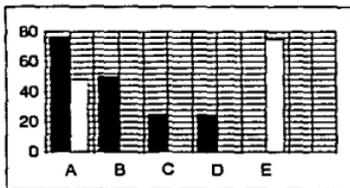
Del grupo de las empresas públicas ASA considera que las ventajas que le ofrecen las fuentes externas que utilizan es que atraen un gran num. de candidatos, lo cual le ayuda ampliar la bolsa de trabajo y al mismo tiempo las considera rápidas y económicas.

Presidencia de la República y Banjercito opinan que la única ventaja que ofrecen las fuentes que utilizan es que son económicas. Por otra parte Sepomex menciona que la única ventaja es ampliar la bolsa de trabajo. Del grupo de las empresas privadas el Banco Obrero, Repsol y Olympia consideran que una de las principales ventajas es la rapidez y la economía de éstas.

Repsol y Olympia consideran que estas ayudan a ampliar la bolsa de trabajo. También otra ventaja que les ofrece a Repsol y la empresa de producción es que les atrae un gran número de candidatos que en su mayoría cubren los requisitos del puesto.

PREGUNTA 4.1

DESVENTAJAS



- A) Acude personal que no cubre con los requisitos mínimos del puesto
 B) Son lentos
 C) Los candidatos no se interesan en la empresa
 D) Se desperdicia tiempo y dinero
 E) Ninguna

El grupo de las empresas públicas encuestadas Presidencia de la República y Sepomex opinan que una de las principales desventajas es que atraen personal que no cubren con los requisitos mínimos del puesto y en algunas ocasiones lo consideran como pérdida de tiempo y dinero.

ASA opina que una de las desventajas es que los candidatos no se interesan en la empresa. Mientras que Banjercito opina que una de las principales desventajas es que en ocasiones acude el personal que no cubre los requisitos mínimos del puesto.

Del grupo de las empresas privadas Banco Obrero, Repsol y Olympia reportan que no le encuentran desventajas, y solo la Empresa de Producción opina que una de las desventajas es que acude personal que no cubre con los requisitos mínimos del puesto.

PREGUNTA 5

CUALES SON LAS FUENTES INTERNAS DE RECLUTAMIENTO QUE UTILIZAN Y EN QUE PORCENTAJE SON EFECTIVAS



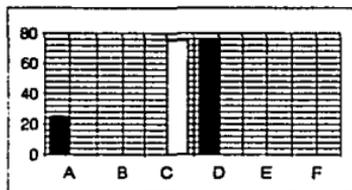
- A) Cartera de personal
 B) Familiares y recomendados
 C) Promoción o transferencia
 D) Sindicato
 E) Archivo

El grupo de las empresas Públicas encuestadas informaron que una de las principales fuentes internas que utilizan para reclutar a su personal son la cartera de personal, familiares y recomendados. Sepomex y ASA además de estas fuentes ya mencionadas también utilizan el sindicato como fuente interna. El Banco del Ejército además de estas, también utiliza la promoción o transferencia de empleados, para cubrir vacantes. Ahora bien del grupo de las empresas Privadas encuestadas Repsol, Olympia y la empresa de producción reportaron que una de las principales fuentes internas que utilizan para reclutar personal son la de familiares, recomendados, promoción y transferencia de empleados.

Banco Obrero, Olympia y la empresa de producción además de estas fuentes, utilizan la cartera de personal. También Banco Obrero y Olympia utilizan el sindicato como una de las principales fuentes internas de reclutamiento.

PREGUNTA 5.1

CARTERA DE PERSONAL



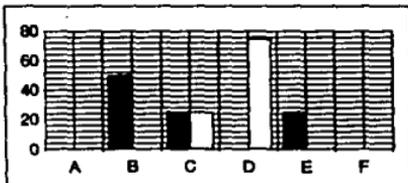
- A) 10 %
 B) 25 %
 C) 50 %
 D) 75 %
 E) 80 %
 F) 100 %

Del grupo de las empresas Públicas encontramos que Presidencia de la República, ASA y Banjercito consideran que el contar con una cartera de personal tiene una eficiencia de un 75%. Mientras que Sepomex opina que su eficiencia es de un 10% debido a que en ocasiones el personal que se encuentra en cartera, se coloca en otras empresas.

Por otra parte el grupo de las empresas Privadas Banco Obrero, Olympia y la empresa de producción reportaron que esta fuente les resulta efectiva en un 50%. En cuanto a Repsol reportaron no utilizar esta fuente.

PREGUNTA 5.2

FAMILIARES Y RECOMENDADOS



- A) 10 %
 B) 25 %
 C) 50 %
 D) 75 %
 E) 80 %
 F) 100 %

Del grupo de las empresas Públicas Sepomex y Banjercito reportarán que el utilizar como fuente interna familiares y recomendados les resulta no eficiente ocasionando ingresos de candidatos que no cuentan con los requisitos, (escolaridad, experiencia, edad, estado civil).

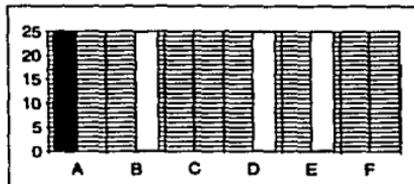
Por otra parte ASA reporta una ligera inclinación por esta fuente sin reportarla como excelente.

Presidencia de la República considera esta fuente con alto grado de efectividad por el gran número de aspirantes que acuden más no hablan de eficiencia.

Del grupo de las empresas Privadas Banco Obrero, Repsol y Olympia consideran esta fuente con un alto grado de efectividad debido a que la selección que se lleva a cabo debe cubrir con el perfil del puesto para su ingreso. Así mismo la Empresa de Producción opina de igual forma pero en porcentaje menor.

PREGUNTA 5.3

PROMOCIÓN O TRANSFERENCIA



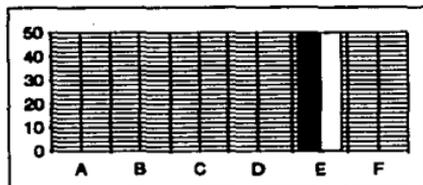
- A) 10 %
 B) 25 %
 C) 50 %
 D) 75 %
 E) 80 %
 F) 100 %

Del grupo de las empresa Públicas encuestadas solamente Banjercito utiliza la promoción o transferencia como fuente otorgándole un grado de efectividad del 10 % inferiendo que solamente se basan en la experiencia adquirida dentro de la institución sin someterseles a una evaluación minuciosa.

Del grupo de las empresas Privadas Repsol y Olympia consideran esta fuente con un alto grado de efectividad. Mientras la empresa de Producción reporta lo contrario.

PREGUNTA 5.4

SINDICATO



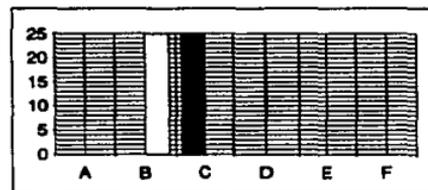
- A) 10 %
- B) 25 %
- C) 50 %
- D) 75 %
- E) 80 %
- F) 100 %

Del grupo de las empresas Públicas Sepomex y ASA cuentan con un sindicato el cual es una de sus principales fuentes abasteciéndoles con el mayor número de candidatos por lo que su efectividad es del 80 % .

Del grupo de las empresas Privadas Banco Obrero y Olympia se encuentran en la misma situación.

PREGUNTA 5.5

ARCHIVO



- A) 10 %
- B) 25 %
- C) 50 %
- D) 75 %
- E) 80 %
- F) 100 %

Del grupo de las empresas Públicas únicamente Presidencia de la República utiliza como fuente interna el archivo resultándole efectiva en un 50 % ya que corre con el riesgo de que el personal requerido ya se encuentre trabajando.

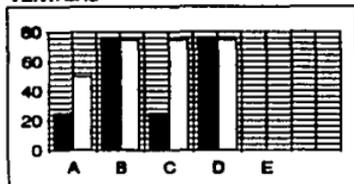
Del grupo de las empresas Privadas únicamente Olympia se encuentra en similar situación.

En cuanto al resto de las empresas encuestadas utilizan la cartera de personal supliendo con esta el archivo.

PREGUNTA 6

Que ventajas y desventajas ofrecen estas fuentes internas de reclutamiento.

VENTAJAS



- A) Los nuevos candidatos se adaptan rápidamente a la empresa
 B) Son rápidas
 C) Son económicas
 D) Se cuenta con una cartera de personal, para cubrir vacantes en el momento que se requiere.
 E) Ninguna

Del grupo de las empresas Públicas Presidencia de la República, Sepomex y Banjerco mencionan que una de las principales fuentes internas que utilizan es que son rápidas además de contar con una cartera de personal en el momento que se requiere. ASA informa que una de las principales ventajas es que los nuevos candidatos se adaptan rápidamente a la empresa por contar con familiares dentro de esta.

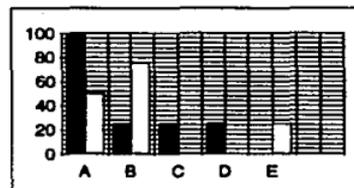
Del grupo de las empresas Privadas Repsol, Olympia y la empresa de producción consideran que son económicas generando una reducción de gastos al presupuesto de la empresa.

Así mismo el Banco Obrero, Repsol, y empresa de producción opinan que otra de las ventajas es la ampliación de la cartera de personal.

Banco Obrero, Olympia y empresa de producción consideran que las fuentes también son rápidas. Por otra parte Repsol y Olympia consideran que otra ventaja es la rápida adaptación.

PREGUNTA 6.1

DESVENTAJAS



- A) Los aspirantes no cubren con los requisitos de los puestos
 B) No dotan de suficientes candidatos para entrar al proceso de selección
 C) Son lentas
 D) Tienen un alto costo
 E) Ninguna

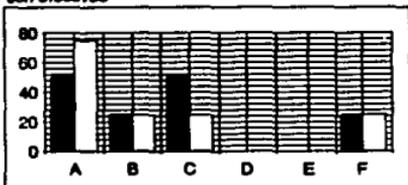
El grupo de las empresas Públicas consideran que la principal desventaja es que los candidatos no cubren con los requisitos de los puestos. ASA también opina que algunas de las fuentes que utilizan no atraen gran número de candidatos además de ser lentas. Por su parte Sepomex opina que alguna de estas fuentes son de alto costo por lo que no se utilizan frecuentemente.

Del grupo de las empresas privadas Repsol, Olympia y la Empresa de Producción afirman que una de las desventajas es que los aspirantes no cubren con los requisitos mínimos del puesto. La empresa de producción agrega que también son lentas y no dotan de suficientes candidatos.

Banco Obrero no encuentra ninguna desventaja a las fuentes que utiliza.

PREGUNTA 7

Cúales son los medios de reclutamiento que utiliza y en qué porcentaje son efectivos



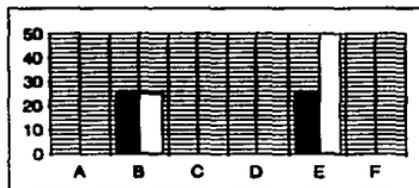
- A) Prensa
- B) Boletines
- C) Convocatorias
- D) Radio
- E) Televisión
- F) Ninguno

En cuanto a medios se refiere ASA y Banjercto utilizan la prensa para reclutar. Banjercto además de éste medio utiliza boletines y convocatorias.

Presidencia de la República únicamente utiliza convocatorias para reclutar. Sepomex reporta que no utiliza medios. En cuanto a Repsol, Olympia y la empresa de producción utilizan como principal medio la prensa. Por su parte la empresa de producción además de ésta utiliza boletines y convocatorias. Banco Obrero reporto no utilizar medios de reclutamiento.

PREGUNTA 7.1

A) PRENSA



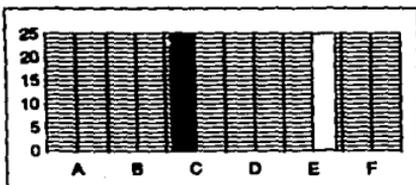
- A) 10 %
- B) 25 %
- C) 50 %
- D) 75 %
- E) 80 %
- F) 100 %

Banjercto y ASA utilizan la prensa como medio de reclutamiento otorgándole a ésta un 25% y 80% respectivamente. Esto refleja cual ha sido la consecuencia por tener un costo elevado. En cuanto a la Presidencia de la República y Sepomex no lo utilizan

La opinión de las empresas privadas es la empresa de producción quien otorga un 25% de efectividad a este medio. Olympia y Repsol opinan que su efectividad es de un 80% mientras que Banco Obrero no lo utiliza por su alto costo además de no considerarlo necesario.

PREGUNTA 7.2

BOLETINES

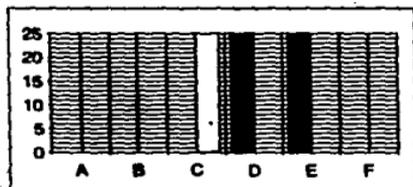


- A) 10 %
- B) 25 %
- C) 50 %
- D) 75 %
- E) 80 %
- F) 100 %

Los boletines son utilizados por una empresa de cada grupo. Banjerchito otorga el 50 % de efectividad y la empresa de producción 80 %.
Inferimos que el resto de las empresas no los utilizan por ser empresas muy reconocidas y que el personal que se llegase a necesitar se puede reclutar con medios más específicos dependiendo el tipo de puesto a cubrir evitando el exceso de candidatos, pérdida de tiempo y costos.

PREGUNTA 7.3

C) CONVOCATORIAS

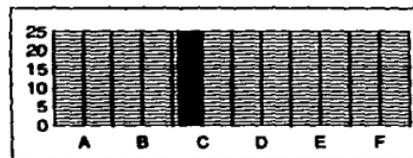


- A) 10 %
- B) 25 %
- C) 50 %
- D) 75 %
- E) 80 %
- F) 100 %

Presidencia de la República utiliza como otro de sus medios de reclutamiento las convocatorias considerandolas eficiente en un 75%. Banjerchito también las utiliza pero con un grado de efectividad más alto. Sepomex y ASA no utilizan este medio debido a que cuentan con una fuente interna (sindicato) la cual les provee de gran número de candidatos. En cuanto al grupo de las empresas privadas solo la empresa de producción utiliza la convocatoria como otro de sus medios de reclutamiento. Banco Obrero, Repsol, y Olympia no incluyen este medio en su proceso para reclutar.

PREGUNTA 7.4

D) PRENSA (SEGUNDA MANO)

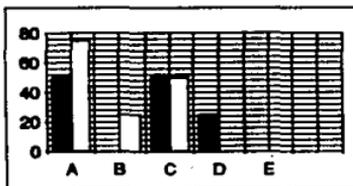


- A) 10 %
- B) 25 %
- C) 50 %
- D) 75 %
- E) 80 %
- F) 100 %

Presidencia de la República también incluye un medio más la revista segunda mano para reclutar candidatos resultandole efectiva en un 50% únicamente en puestos operativos. El resto de las empresas Públicas no lo incluyen en sus medios. Por otro lado el núm. de casos encuestados de las empresas Privadas no utilizan este medio ya que no lo consideran de utilidad.

PREGUNTA 8

Que ventajas y desventajas ofrecen estos medio de reclutamiento

VENTAJAS

- A) Atraen un gran número de candidatos
- B) Son rápidos
- C) Canalizan candidatos que se interesan en la empresa
- D) Son económicos
- E) Ninguna

Las principales ventajas que encuentra en utilizar estos medios Presidencia de la República y ASA es que atraen un gran número de candidatos. Presidencia además de estas, también considera que canaliza candidatos que se interesan en la Empresa y son económicos. Banjercito también considera que estos medios canalizan candidatos que se interesan en la Empresa. Las empresas privadas Repsol - Olympia y la empresa de producción opinan que una de las ventajas que encuentra es que atraen un gran número de candidatos. Repsol además de esta ventaja considera a estos medios como rápidos, además de canalizar candidatos que se interesan en la Empresa. La Empresa de Producción comparte la opinión que da Repsol.

PREGUNTA 8.1**DESVENTAJAS**

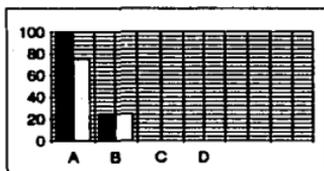
- A) Atraen gran núm. de candidatos que no cubren los req.
- B) Son de alto costo
- C) No proporcionan la suficiente difusión, por lo que el mercado de trabajo no se entera oportunamente
- D) La empresa limita el uso de medios de reclutamiento
- E) Ninguna

En el grupo de las empresas Públicas Presidencia y Banjercito opinan que la principal desventaja es que la empresa limita el uso de medios de reclutamiento. Banjercito opina que no se proporciona la suficiente difusión, por lo que el mercado de trabajo no se entera oportunamente. Presidencia opina también que atrae un gran número de candidatos pero estos no cuentan con los requisitos del puesto.

En el grupo de las empresas privadas Repsol, Olympia y la Empresa de Producción consideran de alto costo los medios que utilizan. La empresa de producción agrega una desventaja más la cual atrae un gran núm. de candidatos pero no cubren con los requisitos del puesto.

PREGUNTA 9

LA PERSONA QUE SE ENCARGA DE REALIZAR EL RECLUTAMIENTO ES:

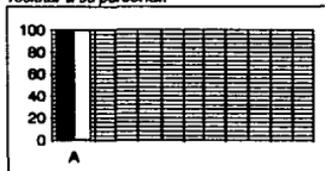


- A) Psicólogo
 B) Jefe del departamento de reclutamiento
 C) Secretaria
 D) Auxiliar de oficina

En el grupo de las empresas Públicas la persona que se encarga de realizar el reclutamiento es el Lic. en Psicología, ya que es el profesionalista que tiene los conocimientos adecuados para realizar esta función. En el grupo de empresas privadas Banco Obrero, Olympia y empresa de producción también se encarga el Lic. en Psicología de realizar esta función excepto en Repsol que es el jefe del departamento de reclutamiento y selección el cual tiene la Lic. de administración de empresas.

PREGUNTA 10

Cuenta con alguna técnica exclusiva de la empresa para reclutar a su personal.

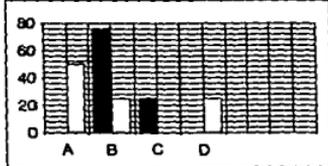


- A) No existe ninguna técnica en especial únicamente se utilizan las fuentes y medios ya establecidos en el área de trabajo.

El número de casos encuestados de Empresas Públicas y Empresas Privadas reportaron que no existe ninguna técnica exclusiva de la empresa para reclutar personal únicamente se utilizan fuentes y medios ya establecidos en el área de trabajo.

PREGUNTA 11

Que sugerencia propone para mejorar el proceso de reclutamiento de personal que se lleva acabo en esta empresa

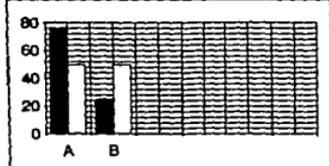


- A) Ninguna
- B) Utilizar otras fuentes y medios de reclutamiento como son prensa boletines e ingresar a otros grupos de intercambio.
- C) Utilizar adecuadamente el análisis de puestos para reclutar aspirantes con los requisitos mínimos.
- D) Realizar un diagnostico de las fuentes y medios para detectar el grado de funcionamiento.

De las empresas públicas Presidencia, Sepomex, y Banjercito sugieren utilizar otras fuentes y medios de reclutamiento para saber si cubren con las necesidades de la empresa. Por otra parte ASA sugiere utilizar adecuadamente el análisis de puestos para reclutar aspirantes. De las empresas privadas Banco Obrero y Repsol no tienen sugerencias para mejorar el proceso de reclutamiento actual. Olympia sugiere que se empleen otras fuentes y medios para ver los resultados que da el cambiar a otros medios y fuentes que no utilizan actualmente. La empresa de producción sugiere que se realice un diagnostico profundo de los fuentes y medios para detectar confiablemente su funcionamiento actual.

PREGUNTA 12

Cuenta usted con algún manual de procedimientos de reclutamiento y selección de personal para realizar su trabajo

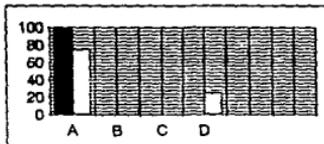


- A) SI
- B) NO

Presidencia de la república cuenta con un manual de procedimientos. ASA, y Banjercito cuentan con una guía de procedimientos la cual fue elaborada por personal que estuvo laborando en años anteriores lo cual indica que debe actualizarse. En las empresas privadas solo Repsol y la empresa de producción cuentan con un instructivo. El cual sólo sirve como un apoyo técnico para casos específicos.

PREGUNTA 13

La persona que se encarga de realizar la selección del personal es:

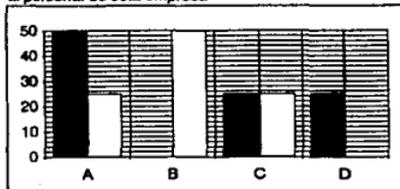


- A) Lic. en Psicología
- B) Jefe de selección de personal
- C) Analista especializado
- D) Jefe de recursos humanos

El número de casos encuestados de las empresas públicas reportaron que el profesionista encargado de realizar la selección del personal es el Lic. en Psicología. Y por parte del grupo de las empresas privadas en Banco Obrero, Olympia y Empresa de Producción también es el psicólogo excepto en Repsol que lo hace el lic. en Administración de Empresas.

PREGUNTA 14

Enumere en orden cronológico los pasos que utiliza para seleccionar al personal de esta empresa



Una de las funciones más importantes del Psicólogo es el cubrir la vacante generada, para esto utiliza una serie de pasos para seleccionar determinado personal. Presidencia de la República y ASA utiliza el inciso A) Sepomex el inciso C), Banjerito el inciso D). Por otra parte el grupo de las empresas privadas utilizan: Banco Obrero el inciso A), Repsol y Olympia el inciso B), y la empresa de producción el inciso C).

A)
 Preselección
 Entrevista inicial
 Solicitud
 Evaluación técnica
 Evaluación psicológica
 Entrevista de evaluación
 Encuesta socioeconómica
 Examen médico
 Contratación

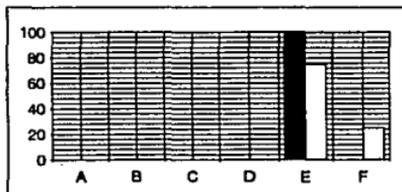
B)
 Solicitud
 Entrevista inicial
 Evaluación técnica
 Evaluación psicológica
 Entrevista de evaluación
 Examen médico
 Contratación

C)
 Solicitud
 Entrevista inicial
 Evaluación Psicológica
 Evaluación técnica
 Examen médico
 Contratación

D)
 Preselección
 Entrevista inicial
 Evaluación técnica
 Evaluación psicológica
 Solicitud
 Entrevista de evaluación
 Examen médico
 Encuesta socioeconómica
 Contratación

PREGUNTA 15

El procedimiento que utiliza para seleccionar al personal es efectivo en un porcentaje de:

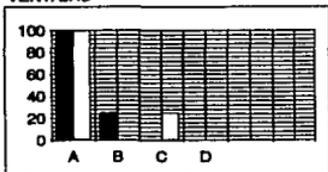


A) 10 %
 B) 25 %
 C) 50 %
 D) 75 %
 E) 80 %
 F) 100 %

El grupo de las empresas públicas consideran que el procedimiento que utilizan para seleccionar personal cubre en un 80 % las necesidades de la empresa. En cuanto a las empresas privadas Repsol Olympia y la empresa de producción comparten la misma opinión. El Banco Obrero considera que las necesidades de personal se cubren en un 100 % con el procedimiento actual que utiliza.

PREGUNTA 16

Que ventajas y desventajas le ofrece el utilizar este procedimiento de selección de personal
VENTAJAS

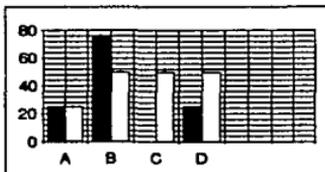


- A) Es un proceso detallado que permite ir descartando candidatos hasta llegar al idóneo.
- B) Es económico
- C) Es rápido
- D) Ninguna

El número de casos encuestados de empresas Públicas y Privadas consideran como principal ventaja el utilizar el procedimiento actual por que es un proceso detallado que permite ir descartando candidatos hasta llegar al idóneo. Sepomex opina que además es económico y Repsol agrega que es rápido.

PREGUNTA 16.1

DESVENTAJAS



- A) Pérdida de tiempo en candidatos no viables.
- B) Es largo y cuando se requiere al personal urgente no se cubre de inmediato
- C) Es de alto costo
- D) Ninguna

Del grupo de las empresas Públicas Presidencia, Sepomex y ASA reportarán que una de las principales desventajas es que este es muy largo y cuando se requiere al personal urgentemente a veces no se cubre la vacante de inmediato. Sepomex además considera que en este procedimiento a veces se pierde tiempo en candidatos no viables. Banco del Ejército considera que no tienen ninguna desventaja. Por su parte el grupo de las empresas Privadas Olympia y la Empresa de Producción consideran que este procedimiento es largo y a veces no se puede cubrir la vacante, al mismo tiempo lo consideran de alto costo. Olympia además agrega que en ocasiones se pierde el tiempo con candidatos no viables. El Banco Obrero y Repsol no le encuentran ninguna desventaja al procedimiento de selección de personal que utilizan actualmente.

PREGUNTA 17

La selección de personal que se realiza en esta empresa es a nivel:



- A) Operativo
- B) Administrativo
- C) Técnico
- D) Mandos medios
- E) Ejecutivo

De las empresas Públicas Presidencia, Sepomex, y ASA realizan la selección de personal a nivel operativo, administrativo, técnico, y mandos medios. Banco del Ejército realiza la selección a nivel operativo, administrativo, mandos medios y ejecutivo. Por otra parte del grupo de las empresas Privadas reportarán que la selección del personal que realizan en su departamento es a nivel operativo, administrativo, técnico, mandos medios, y ejecutivo.

PREGUNTA 18

A que personal se le aplica evaluación técnica

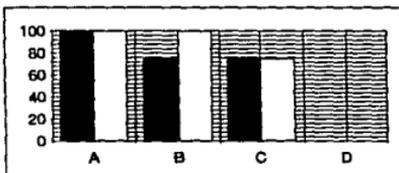


- A) Secretaria, mecanógrafas, taquígrafas
 B) Conduct. especializados, choferes, mecánicos
 C) Auxiliares de servicio
 D) Administrativos
 E) Profesionistas (contadores, psicólogos, abogados...)
 F) Técnicos de diferentes Áreas
 G) Subgerentes
 H) Gerentes
 I) Oficios varios (carpinteros, mecánicos, electricistas...)

Del grupo de las empresas Públicas Sepomex y ASA reportarán que el personal que se le aplica evaluación Técnica es: secretarías, mecanógrafas, taquígrafas, choferes, mensajeros, auxiliares de servicio, administrativos y profesionistas de diferentes Áreas. ASA además de este personal también aplica evaluación técnica a técnicos de diferentes áreas. Presidencia únicamente a secretarías, mecanógrafas, taquígrafas, y en ocasiones a oficios de nivel operativo. Banjercito a secretarías, mecanógrafas, Taquígrafas y profesionistas de diferentes áreas. Por su parte el grupo de las empresas Privadas Banco Obrero y Repsol a secretarías, mecanógrafas, taquígrafas, auxiliares de servicio, administrativos, profesionistas, técnicos de diferentes Áreas, subgerentes y gerentes. Repsol en algunas ocasiones a puestos operativos (oficios). Olympia aplica a secretarías, mecanógrafas, taquígrafas, choferes, mensajeros, auxiliares de servicio, profesionistas, técnicos y nivel operativo oficios varios. La Empresa de Producción a todo el personal que entra en proceso de selección.

PREGUNTA 19

A que personal se le aplica la evaluación psicológica

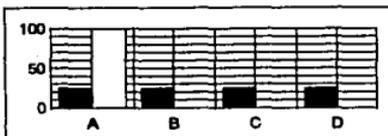


- A) Operativos, administrativos, técnicos, y profesionistas
 B) Mandos medios y directivos
 C) Promociones y ascensos
 D) Otros

Del grupo de las empresas Públicas todas aplican evaluación psicológica a nivel operativo, administrativo, técnico y profesionistas. Pres. de la Rep., ASA y Banjercito además de este personal aplican la evaluación psicológica a mandos medios, directivos, y en algunas ocasiones por promoción o ascenso de algún empleado. Del grupo de las empresas Privadas Banco Obrero, Repsol y la empresa de producción aplican evaluación psicológica a nivel operativo, administrativo, técnico, profesionistas, mandos medios, directivos, promoción y ascensos. Olympia aplica la evaluación psicológica a puestos operativos, administrativos, técnicos, profesionistas, mandos medios y directivos.

PREGUNTA 20

Señale el procedimiento de la evaluación psicológica que se lleva a cabo en esta empresa.



Dentro de las empresas Públicas encuestadas Pres.de la Rep.utiliza el procedimiento para la aplicación de pruebas psicológicas de acuerdo al inciso C), Sepomex como el inciso D), por su parte ASA de acuerdo al inciso A), Banjercto aplica el inciso D). Del grupo de las empresas privadas encuestadas todas utilizan el procedimiento del inciso A), para aplicar la evaluación psicológica.

A)

- * Entrevista
- * Aplicación de pruebas psicológicas
- * Entrevista profunda
- * Integración del reporte considerando el perfil del pto.

C)

- * Aplicación de pruebas psicológicas
- * Entrevista profunda
- * Integración del reporte considerando el perfil del pto.

B)

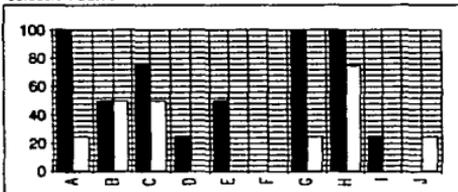
- * Entrevista
- * Aplicación de pruebas psicológicas
- * Integración del reporte considerando el perfil del pto.

D)

- * Entrevista
- * Aplicación de pruebas psicológicas
- * Integración del reporte
- * Entrevista profunda

PREGUNTA 21

Las pruebas de inteligencia que utilizan en el proceso de selección son :



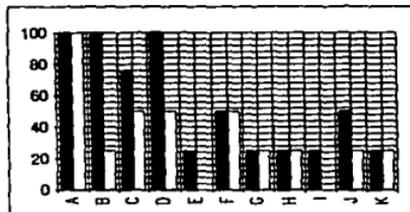
- A) Wais (para adultos)
- B) Barsit (medición rápida de intelig.)
- C) Army beta II (instrum.no verbal de intelig.)
- D) Wonderlick
- E) Novis (prueba de inteligencia)
- F) Otis (prueba de inteligencia)
- G) Raven (test de matrices progresivas)
- H) Dominos (prueba de inteligencia)
- I) Purdue (escala de inteligencia)
- J) Otros : Human side

El grupo de las empresas Públicas utiliza pruebas de inteligencia para seleccionar al personal que desea ingresar a la Empresa las cuales son:

Wais, Raven y Dominos. Presidencia además de estas utilizan el Army beta II y el Purdue. Banjercto utiliza también el Novis. Sepomex y ASA utilizan el Barsit, Army Beta II y en ocasiones el Wonderlick. Del grupo de las empresas Privadas Banco Obrero utiliza el Wais, Barsit y el Dominos, Olympia el Barsit, Army Beta II, Raven y Dominos. La empresa de Producción utiliza el Army Beta II, y el Human Side y Repsol únicamente la prueba Dominos.

PREGUNTA 22

Las pruebas de personalidad que utilizan en el proceso de selección son:

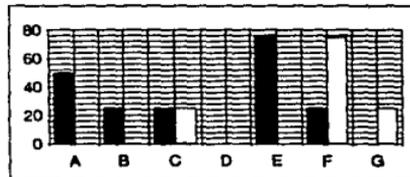


- A) Machover
- B) 16FP Catell
- C) MMPI (inv. mult. de la personalidad)
- D) Frases Incompletas de Sacks y Grados
- E) Jackson
- F) Cleaver
- G) Bender
- H) HTP
- I) Dominio y sometimiento
- J) Configuración psicológica individual
- K) Otros: colores y Human Side

La Presidencia para seleccionar a su personal utiliza pruebas de personalidad las cuales son: Machover, 16FP catell, MMPI, Frases Incompletas, y Bender. Sepomex utiliza Machover, 16FP catell, Frases Incompletas, Cleaver, Dominio, y Sometimiento y Configuración psicológica individual. ASA utiliza Machover, 16FP catell, MMPI, Frases Incompletas, Jackson, y HTP. Banjercito utiliza los incisos A), B), C), D), F), G), J), K). Por su parte las empresas Privadas utilizan los incisos siguientes: Banco Obrero A), C), D), F), y H). Repsol por su parte únicamente la de Machover y Configuración psicológica. Olympia utiliza los incisos A), B), C), F), G), como pruebas de personalidad. La empresa de producción utiliza como pruebas de personalidad para seleccionar a su personal los incisos A), D), y K).

PREGUNTA 23

Las pruebas de intereses que se utilizan en el proceso de selección son:

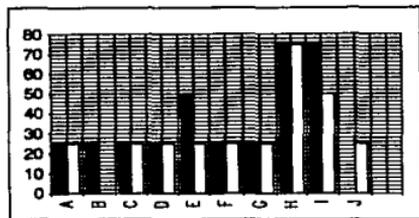


- A) Thurstone
- B) Harford
- C) Herrera y Montes
- D) Geist
- E) Kuder
- F) Ninguno
- G) otros (Human Side)

Del grupo de las empresas Públicas Presidencia es la única empresa que no utiliza pruebas de intereses para seleccionar a su personal. Por otra parte Sepomex utiliza las pruebas de intereses de Herrera y Montes, y Kuder. Banjercito únicamente Thurstone y el Kuder. ASA se apoya en los incisos A), B), E). Del grupo de las empresas Privadas Banco Obrero, Repsol y Olympia no utilizan pruebas de intereses para seleccionar a su personal. Y únicamente la empresa de Producción utiliza el de Herrera y Montes, y Human Side.

PREGUNTA 24

Las pruebas de aptitudes y/o habilidades que utilizan en el proceso de selección son:



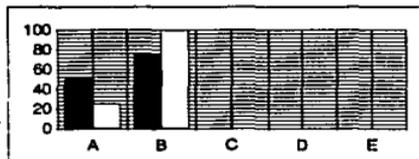
- A) Fianagan
 B) Pruebas de McQuarre
 C) Instrucciones complejas
 D) Habilidades mentales primarias
 E) DAT
 F) Aptitud mecánica de palancas
 G) Comprensión de órdenes escritas
 H) Pruebas secretariales
 I) Moss
 J) Otros

De las empresas Públicas encuestadas Prae.de la Rep., Sepomex, Banjercito utilizan las pruebas de aptitudes o habilidades de Moss y Secretariales. Sepomex además de estas también utilizan el Fianagan, la prueba de McQuarre, Instrucciones complejas, habilidades mentales primarias, DAT, Aptitud mecánica de palancas y comprensión de órdenes escritas. ASA únicamente utiliza el DAT, como prueba de aptitudes y/o habilidades para seleccionar a su personal.

De las empresas Privadas encuestadas Olympia es la única empresa que no utiliza pruebas de aptitudes y habilidades. Por otra parte Banco Obrero utiliza las pruebas de Fianagan, DAT, Moss, y Pruebas secretariales. Repsol utiliza las pruebas de instrucciones complejas, habilidades mentales primarias, aptitud mecánica de palancas, comprensión de órdenes escritas, y las pruebas secretariales. La empresa de producción utiliza las pruebas secretariales Moss y el Human Side como pruebas de aptitudes y habilidades.

PREGUNTA 25

Al aplicar las pruebas psicológicas lo hace para cubrir un simple trámite en la empresa.

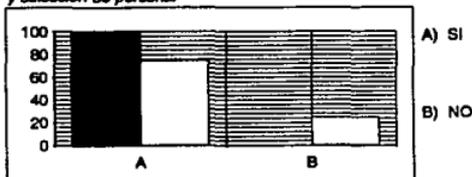


- A) SI
 B) NO

Del grupo de las empresas Públicas ASA y Banjercito consideran que al aplicar las pruebas psicológicas lo hacen para cubrir un trámite que exige la empresa, ya que en ocasiones cuando el personal es recomendado y no aprueba la evaluación psicológica finalmente Ingresan a la empresa. Sin embargo Prae.de la Rep. y Sepomex consideran que no es un simple trámite, si porque es importante el resultado de dicha evaluación. Por su parte el grupo de las empresas Privadas reportaron que al aplicar las pruebas psicológicas no lo hacen para cubrir un simple trámite, ya que se toma en cuenta el resultado de evaluación. Banco Obrero también afirma que en ocasiones no se toma en cuenta el resultado de la evaluación psicológica cuando se trata de recomendados.

PREGUNTA 26

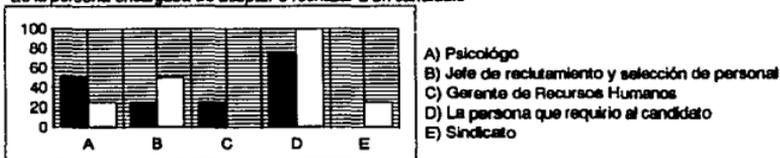
Intervienen las políticas de la empresa en el proceso de reclutamiento y selección de personal



El grupo de las empresas Públicas consideran que intervienen las políticas de las empresas para determinar cual es el procedimiento de reclutamiento y selección de personal que se va a llevar a cabo. Por otra parte en el grupo de las empresas Privadas únicamente Olympia considera que no intervienen las políticas para determinar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal.

PREGUNTA 27

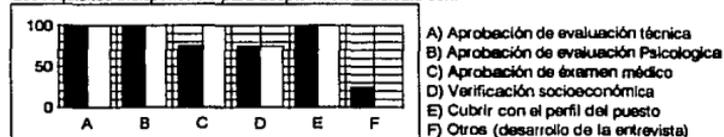
Es la persona encargada de aceptar o rechazar a un candidato



Del grupo de las empresas Públicas P. de la Rep. Sepomex y Banjerbito reportarán que la persona que se encarga de aceptar o rechazar a un candidato es la persona que requirió al candidato. Sin embargo Banjerbito informa que también el Psicólogo es la persona que se encarga de aceptar o rechazar a un candidato. ASA reporta que son el Psicólogo, y Jefe de reclutamiento y selección de personal y en ocasiones el gerente de recursos Humanos. Por parte del grupo de las Empresas Privadas todas reportarán que una de las principales personas encargadas de aceptar o rechazar al candidato es la persona que lo requirió. La empresa de Producción y Banco Obrero también reportarán que en algunas ocasiones esta función se le otorga al jefe de reclutamiento y selección siendo este el Psicólogo.

PREGUNTA 28

Los requisitos indispensable para aceptar a un candidato son:



Del grupo de las empresas Públicas P. de la Rep. Sepomex, y Banjerbito informan que los principales requisitos para aceptar a un candidato como apto son: del inciso A) al E) ASA reporta que los principales requisitos son aprobación de evaluación técnica, psicológica, y cubrir con el perfil del puesto. Del grupo de las empresas Privadas Banco Obrero, Repsol y la empresa de Producción consideran requisitos indispensables aprobar la evaluación técnica, psicológica, examen médico verificación de datos y cubrir con el perfil del puesto. Por otra parte Olympia considera la aprobación de la evaluación técnica, psicológica, médica, y cubrir con el perfil del puesto.

PREGUNTA 29

Los factores motivantes para ingresar en esta empresa son:

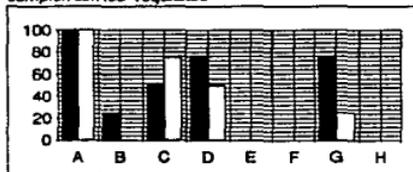


- A) Sueldos
- B) Horarios
- C) Prestaciones
- D) Actividades que realiza
- E) Imagen
- F) Falta de empleo
- G) Ambiente Laboral

P. de la Rep. considera que los principales factores que motivan para ingresar a esta institución el horario, prestaciones, imagen, y falta de empleo. Sepomex considera el horario, prestaciones, y la falta de empleo. ASA considera los horarios, prestaciones, actividades que realizar, e Imagen. Banjerico opina que son las prestaciones, imagen, falta de empleo y ambiente laboral. Las empresas Privadas encuestadas Repol y Olympia consideran el sueldo, horario, y prestaciones. El Banco Obrero considera que el horario, prestaciones, actividades que realiza, e imagen. La empresa de Producción considera el sueldo, prestaciones, actividades que realiza e imagen son los motivantes.

PREGUNTA 30

Cual es el procedimiento que sigue con los candidatos que cumplen con los requisitos



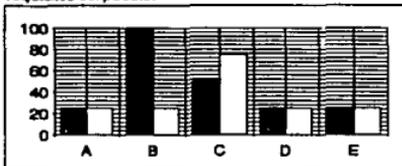
- A) Se envía al área de contratación
- B) Se incorporan a la bolsa de trabajo
- C) Pasan a entrevista con su jefe inmediato
- D) Se les envía con un oficio de presentación con su jefe inmediato
- E) Se boletina a los dep. donde se req. personal
- F) El sindicato se encarga de su ingreso
- G) Se le da contrato por seis meses
- H) Otros

Por parte de las empresas Públicas Presidencia opta por el inciso D), para después enviarlo a contratación y si no es contratado es incorporado a la bolsa de trabajo. Sepomex opta por el inciso F), después pasa a entrevista con su jefe inmediato y si no es contratado ingresa a la bolsa de trabajo. ASA envía al área de contratación y se le da un contrato de 6 meses para observar su desempeño laboral. Banjerico envía con un oficio de presentación para que sea entrevistado por su jefe inmediato y se envía al área de contratación para que se le dé un contrato por 1 mes y se observa su desempeño laboral.

Las empresas Privadas encuestadas dan el resultado siguiente: Banco Obrero envía al personal apto con un oficio de presentación para que lo entreviste el jefe inmediato y finalmente se envía al área de contratación. Repol y la empresa de Producción los envían a entrevista con su jefe inmediato y se envían al área de contratación. Olympia envía a los candidatos que si cubren con los requisitos con oficio de presentación con su jefe inmediato y se envía a contratación para que se le dé un contrato de 6 meses para observar su desempeño laboral.

PREGUNTA 31

Cual es el procedimiento que siguen con los candidatos que no cubren los requisitos del puesto.

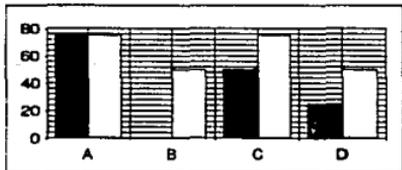


- A) Definitivamente se les dice que no va a ingresar
 B) Que se les llamara por telefono
 C) Se les orienta a otras empresas
 D) El sindicato se hace responsable
 E) Otros

De las empresas Públicas P.de la Rep. y Banjercto reportan que su procedimiento es informar que se les llamara por telefono posteriormente ó en algunas ocasiones se les orienta a otras empresas.Sepomax informa que el sindicato se hace responsable y en algunos casos se les dice que se les llamara por telefono.ASA informa que definitivamente no van ha ingresar a la empresa ó se les dice que se les llamara por telefono posteriormente.De las empresas Privadas Banco Obrero informa que se les orienta a otras empresas .Repaci informa que únicamente se les dice a los candidatos que no aprobarón el proceso de selección y que no van a ingresar a la empresa.Olympia reporta que el sindicato se hace responsable y en algunos casos se les orienta a otras empresas.La empresa de producción reporta que se les orienta a otras empresas ya que no podrán ser colocados en esta.

PREGUNTA 32

Que tipo de entrevista utiliza y que aspectos mide con ésta:



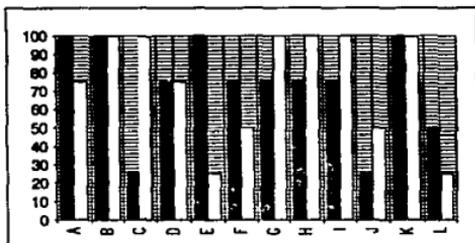
- A) Abierta
 B) Cerrada
 C) Semiestructurada
 D) Mibta

Del grupo de las empresas Públicas P.de la Rep.y ASA utilizan la entrevista abierta y semiestructurada en el proceso de selección por que les permite tener un patron que gue al entrevistador y así orientar la entrevista a los objetivos que esta pretende.Sepomax utiliza la entrevista abierta.Mientras que Banjercto utiliza la mixta que consiste también en una guía ya establecida que permite orientar la entrevista a los objetivos que pretende.En el grupo de las empresas privadas Banco Obrero y Olympia utilizan, entrevista segun el puesto la cual puede ser : abierta ,cerrada,semiestructurada ó mixta.

Repaci utiliza únicamente la entrevista mixta para seleccionar por que permita guiar al entrevistador.La empresa de Producción utiliza la entrevista abierta y semiestructurada según el puesto,para seleccionar a su personal.

PREGUNTA 32.1

ASPECTOS (rasgos relevantes de los aspirantes que son tomados en cuenta en la entrevista)

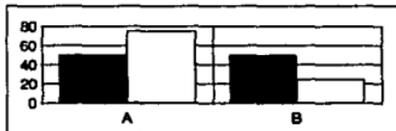


- A) Sociabilidad
 B) Estabilidad emocional
 C) Don de mando
 D) Perseverancia
 E) Lealtad
 F) Confianza en sí mismo
 G) Motivación al puesto
 H) Habilidad para expresarse
 I) Actitud con la autoridad
 J) Reacción a la crítica
 K) Trayectoria laboral
 L) Otros

El grupo de las empresas Públicas considera que uno de los principales rasgos de personalidad que se obtienen al entrevistar a los candidatos son: sociabilidad, estabilidad emocional, lealtad, perseverancia, actitud hacia la autoridad y trayectoria laboral. P. de la Rep. además agrega don de mando, seguridad en sí mismo, habilidad para expresarse, reacción a la crítica y motivación al puesto. El grupo de las empresas Privadas considera que uno de los principales rasgos de personalidad son: sociabilidad, estabilidad emocional, don de mando, perseverancia, motivación al puesto, habilidad para expresarse, actitud con la autoridad y trayectoria laboral.

PREGUNTA 33

Si requiere capacitación el nuevo empleado se le daría.



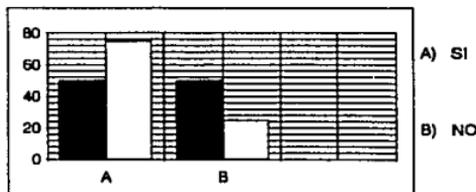
- A) SI
 B) NO

De las empresas Públicas Sepomex y Banjerbito informa que cuando ingresa un nuevo empleado se le proporciona capacitación si este la requiere. Sin embargo P. de la Rep. y ASA no proporcionan capacitación al nuevo empleado si este la requiere únicamente se le informa de una manera general cuáles van a ser sus actividades.

De las empresas Privadas el Banco Obrero, Repsol y la empresa de Producción sí proporcionan capacitación al nvo. empleado si este la requiere y únicamente Olympia no capacita al personal de nuevo Ingreso.

PREGUNTA 34

Se les proporciona curso de inducción al nvo empleado

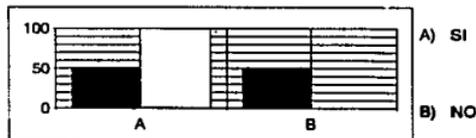


De las empresas Públicas P. de la Rep. y Banjercito si proporcionan curso de inducción al personal de nvo. ingreso, con el propósito de que este se adapte más rápido a la empresa. Sin embargo Sepomex y ASA no proporcionan curso de inducción al personal de nvo. ingreso.

De las empresas Privadas Banco Obrero, Repsol y La empresa de Producción si proporcionan curso de inducción al personal de nuevo ingreso, mientras que Olympia no proporciona curso de inducción al personal de nuevo ingreso.

PREGUNTA 35

Se lleva acabo algún tipo de entrenamiento con el nuevo integrante

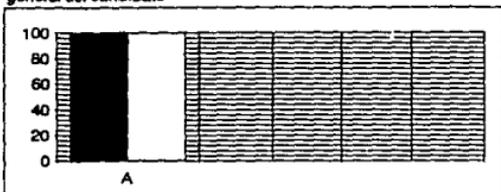


De las empresa Públicas encuestadas P. de la Rep. y Banjercito si proporcionan un entrenamiento previo al personal de nuevo ingreso. Sin embargo Sepomex y ASA no proporcionan ningun tipo de entrenamiento al nuevo empleado.

Del grupo de las empresas Privadas todas proporcionan un entrenamiento previo al personal de nuevo Ingreso con el propósito de que este se adapte y se integre en un período de tiempo corto y que se identifique con la empresa.

PREGUNTA 36

Cómo representa los resultados obtenidos de la evaluación general del candidato

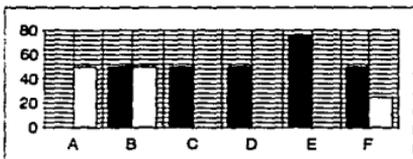


- A) Reporte general que comprende resultados de evaluación técnica y psicológica, así como recomendaciones y sugerencias que se hacen sobre el candidato.

Ambos grupos de empresas reportarán que para representar los resultados de la evaluación es por medio de un reporte general que comprende resultados de evaluación técnica y psicológica, así como recomendaciones y sugerencias que se hacen sobre el candidato.

PREGUNTA 37

Que sugerencias propone para mejorar el proceso de selección de personal que se lleva a cabo en esta empresa



De las empresas Públicas Presidencia considera que para mejorar el procedimiento de selección de personal que se lleva a cabo actualmente debería de difundirse a las diferentes áreas o unidades administrativas la importancia del departamento con el propósito de que todo el personal pase por este proceso de selección además de actualizar a los Psicólogos ó personas encargadas del área de selección.

Sepomex sugiere la elaboración de manuales o guías de procedimientos para definir las funciones de esta área, además considera importante difundir el departamento de selección a las unidades y actualizar al personal que labora en este departamento en cuanto a técnicas y pruebas psicológicas. ASA opina y sugiere que se evite en lo más posible los compadrazgos y recomendados. También opina que el sindicato debería de estar más preparado, para que se tomara en cuenta las decisiones y observaciones que se dan en la oficina de selección. Banjercito también sugiere que se elabore un manual de procedimientos viables a las necesidades de la empresa además de evitar lo antes mencionado. Del grupo de las empresas Privadas Banco Obrero y Repsol consideran que su procedimiento es adecuado. Olympia y la empresa de Producción proponen mejorar el proceso de selección y elaborar un manual de procedimientos apoyado en las funciones del departamento. Olympia además propone actualizar constantemente a los Psicólogos o personas encargadas de la selección para mejorar el procedimiento.

- A) Ninguna
 B) Elaboración de manuales o guías con diferentes procedimientos de reclut. y selección.
 C) Difundir más la importancia de esta oficina a las diferentes áreas o unid. administrativas con el propósito de que todo el personal pase por el proceso de selección.
 D) Evitar lo más posible los compadrazgos, recomendados y dedazos para mejorar la calidad de los servicios en la empresa.
 E) Que el sindicato fuese más preparado y que respete las decisiones que se toman en la oficina de reclutamiento y selección.
 F) Actualizar a los psicólogos o personas encargados del área de reclutamiento y selección.

4.2 CONCLUSIONES

Del análisis de Resultados de esta investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- 1.- Las ocho empresas que participaron en este estudio cuentan con un departamento u/ oficina de Reclutamiento y - Selección de Personal, en donde las principales actividades son Reclutar aspirantes, para que participen en - el proceso de selección a través de una evaluación técnica y psicológica.
- 2.- Las cuatro empresas públicas y las cuatro empresas privadas no utilizan una técnica o un procedimiento exclusivo para reclutar a su personal, únicamente se apoyan en fuentes y medios que la empresa les permite utilizar de acuerdo a su presupuesto.
- 3.- Los dos grupos de las empresas investigadas utilizan -- las siguientes fuentes internas de reclutamiento: Cartera de personal, familiares, recomendados, sindicato y archivo. Y en cuanto a las fuentes externas las más - empleadas son:
Escuelas, grupos de intercambio y bolsa de Trabajo.
- 4.- Los medios de Reclutamiento más utilizados en las empresas públicas y en las empresas privadas de esta investigación son: Prensa, convocatorias y boletines.
- 5.- De acuerdo al diagnóstico obtenido de los dos grupos de empresas encuestadas, ambos mostraron preferencia por - utilizar fuentes y medios similares, por lo que deducimos que dicho proceso de reclutamiento es semejante.
- 6.- De los dos grupos de empresas encuestadas, siete no cuentan con un manual de procedimientos de reclutamiento y se lección de personal, sólo algunas informaron contar con

guía o instructivo que por lo regular no es utilizado.

- 7.- En las empresas públicas investigadas, la persona que se encarga de realizar el Reclutamiento y la Selección de personal es únicamente el Psicólogo.
Y en el grupo de las empresas privadas sólo en una, esta función la realiza un Licenciado en Administración de Empresas, y en las demás es el Psicólogo quien también se encarga de esta función. Por lo que se deduce que en ambos grupos de empresas consideran que el profesionista - que posee las capacidades y conocimientos para desempeñar esta tarea, es el Psicólogo del Trabajo.
- 8.- Seis profesionistas del personal que se hace cargo de la dirección y funcionamiento del Area de Reclutamiento y - Selección de Personal de las ocho empresas encuestadas, cursaron la licenciatura de Psicología en la UNAM, cuatro de ellos con especialidad en Psicología del Trabajo, uno con especialidad en Psicología Clínica y uno egresado de la ENEP Iztacala con Licenciatura en Psicología General. También de la UNAM, de la Facultad de Contaduría y Administración, un administrador de empresas. De las universidades privadas, sólo un profesionista con licenciatura en Psicología Industrial de la Universidad Iberoamericana.
- 9.- Las ocho empresas investigadas utilizan una serie de pasos secuenciales y estructurados para seleccionar a su personal, estos están basados y apoyados en la Selección tradicional que propone Grados Espinosa y Arias Galicia, sin embargo, cada una de estas empresas han adaptado este proceso, por lo que omiten algunos pasos que consideran no necesarios y en algunos casos invierten los pasos y las principales ventajas que les ofrece este proceso - de Selección de Personal, es que les permite ir descartando candidatos en cada paso ya que es un proceso detallado.
- 10.- Ambos grupos de empresas encuestadas aplican evaluación

técnica a secretarias, mecanógrafas y taquígrafas. Y la evaluación psicológica se aplica a los niveles: operativos, administrativos, técnicos, profesionistas y mandos medios.

- 11.- Las empresas públicas y las empresas privadas utilizan pruebas de inteligencia, personalidad, aptitudes y habilidades para seleccionar a su personal. Las pruebas de inteligencia más utilizadas son: Wais, Barsit, Army, Beta II, Novis, Raven y Dominos. Las pruebas de personalidad más utilizadas son: Machover, 16 FP Catell, MMPI, Frases Incompletas, Cleaver, Bender, HTP, y Configuración Psicológica Individual.

Las pruebas de aptitudes y/o habilidades más utilizadas son: Flanagan, Instrucciones Complejas, Habilidades Mentales Primarias, DAT Aptitud Mecánica de Palancas, Comprensión de Órdenes escritas, las pruebas secretariales y el Moss.

- 12.- En las ocho empresas encuestadas la persona que decide si un candidato es aceptado o rechazado es la persona que, informó de la vacante y requirió al candidato. Por lo que se desconoce que tanto se toma en cuenta la evaluación psicológica del candidato.
- 13.- Las ocho empresas encuestadas consideran que el principal requisito para que un candidato ingrese a la empresa es aprobar cada uno de los pasos de selección que ya tienen establecidos cada empresa como son: evaluación técnica, psicológica, examen médico, etc.
- 14.- El grupo de empresas públicas y el grupo de empresas privadas utilizan la entrevista como uno de los pasos importantes para la selección de su personal ya que les permite determinar aspectos de personalidad y confrontarlos con los resultados de la evaluación realizada. Todas utilizan un reporte general que informa los resultados de la

evaluación técnica y psicológica, así como recomendaciones, sugerencias y observaciones que se hacen del candidato evaluado. La manera de presentar los resultados -- pueden ser textuales o por medio de gráficas.

- 15.- Con el diagnóstico obtenido de las ocho empresas encuestadas deducimos que el proceso de Selección de Personal es similar ya que utilizan los pasos de la Selección tradicional que propone Grados Espinosa y Arias Galicia.

- 16.- Las empresas encuestadas sugieren que para mejorar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, se requiere ampliar el uso de fuentes y medios para atraer mayor número de candidatos. Además de sugerir que cada empresa cuente con un manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal que les permita determinar cuáles son las funciones y actividades del personal que labora en esta área con el objeto de aprovechar al máximo el recurso humano.

- 17.- La guía para la elaboración de manuales de Procedimientos será un apoyo que le permita a cada una de las empresas - elaborar su propio manual tomando en cuentas sus necesidades de Reclutamiento y Selección de Personal.

4.2.1 LIMITANTES DE LA INVESTIGACION

- 1.- Una de la principales limitantes que se presentó en esta investigación fue el número de empresas encuestadas, debido al tiempo y la poca disponibilidad de algunas empresas para participar en esta investigación, por lo que no se contó con una muestra que pudiera generalizar los resultados obtenidos, y así ser más representativa.

- 2.- La poca disponibilidad de algunas empresas para proporcionarnos información, ya que la manejaban como confiden

cial.

- 3.- Debido a la amplitud del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, el cuestionario que se utilizó para recabar información se vió limitado en aspectos que pudieron ser importantes para esta investigación.
- 4.- El número de empresas investigadas no se pudo homogenizar completamente, por lo que se tuvo que sesgar debido a que se seleccionaron las empresas que nos interesaron y nos facilitaron su participación.

4.2.2 SUGERENCIAS

Se recomienda realizar nuevamente este estudio comparativo del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en empresas públicas y privadas utilizando una muestra representativa, y así poder determinar confiablemente si existen diferencias en el proceso en ambos grupos.

Se recomienda utilizar un instrumento que tenga confiabilidad y validez, y no utilizarlo como se uso en este estudio ya que fue la técnica de encuesta.

Todas aquellas empresas que cuentan con un departamento de Selección de Personal, sería conveniente que se les informara a cada uno de los jefes de unidad administrativa, la importancia que tiene el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, así como dar a conocer cuáles son las funciones de éste y cuál es su principal finalidad. Todo esto con el propósito de que se de a conocer lo esencial de este departamento y así se tome conciencia de que cada uno de los aspirantes a ocupar un puesto, pasen por un proceso de selección de personal y que no se considere como un trámite o requisito, sino que se tomen en cuenta los resultados de evaluación de los candidatos.

- Es recomendable que el Departamento de Selección de Personal de cada empresa lleve un control y registro de las fuentes internas, fuentes externas y medios de reclutamiento que utilizan para atraer candidatos, con la finalidad de determinar cuales son las fuentes y medios más efectivos y las que atraen los mejores candidatos para así acudir con más frecuencia.
- Se recomienda que el reclutador de personal cuente con una cartera amplia de contactos en diferentes instituciones, - empresas, bancos, escuelas, a fin de pertenecer a grupos - de intercambio o simplemente contar con el apoyo de la bolsa de trabajo o cartera de personal de cada una de las empresas o escuelas.
- Es conveniente que se actualice constantemente al personal que labora en el departamento u/oficina de reclutamiento y selección de personal en cuanto a técnicas de selección, - pruebas psicológicas y técnicas de entrevista para renovar el procedimiento actual y optimizar su trabajo.
- Es conveniente que el personal encargado de reclutar y seleccionar personal, estandarice las pruebas que utiliza -- adaptándolas a la población a las que se les aplica.

Se recomienda a las empresas que cuentan con un departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, elabore un manual de Procedimientos que sirva de apoyo para el área.

- Es necesario que en el período que crea conveniente se renove la guía para elaboración de Manuales de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de personal para que esté actualizada.

4.3 APORTACIONES

La principal aportación de esta investigación, es la guía para la elaboración de un manual de procedimientos de reclutamiento y selección de personal, el cual se encuentra independiente de la presente tesis, con el propósito de tener una mejor apreciación.

A P E N D I C E A

CUESTIONARIO PILOTO

TIPO DE EMPRESA: _____ DEPARTAMENTO: _____
 NOMBRE DEL PUESTO: _____ ESCOLARIDAD: _____
 EXPERIENCIA EN EL PUESTO: _____
 CURSOS RELACIONADOS CON EL PUESTO: _____

EL OBJETIVO DEL PRESENTE CUESTIONARIO ES OBTENER INFORMACION ACERCA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL, QUE LLEVA A CABO EN ESTA EMPRESA.

POR FAVOR LEA CUIDADOSAMENTE CADA PREGUNTA Y MARQUE CON UNA "X" LA O (LAS) OPCIONES QUE DEN LA RESPUESTA, O EN SU CASO ESCRIBIR CLARA Y ESPECIFICAMENTE LA RESPUESTA EN LA LINEA. TOME EN CUENTA QUE SUS RESPUESTAS PERMANECERAN EN EL ANONIMATO POR LO QUE AGRADECEREMOS - LA VERACIDAD DE LAS MISMAS.

- 1.- DESCRIBA DETALLADAMENTE CUALES SON LAS FUNCIONES QUE REALIZA - EN EL PUESTO QUE ACTUALMENTE OCUPA.

- 2.- SE REALIZA RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN ESTA EMPRESA

- a) SI
 b) NO

PORQUE _____

- 3.- SON MOTIVOS POR LOS QUE SE REALIZA RECLUTAMIENTO DE PERSONAL - EN ESTA EMPRESA.

- a) PUESTOS DE NUEVA CREACION
 b) JUBILACION
 c) RENUNCIA VOLUNTARIA
 d) PROMOCION O ASCENSO
 e) DESPIDO

OTROS: _____ ESPECIFIQUE _____

- 4.- SON FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO QUE UTILIZAN EN ESTA EMPRESA

- a) AGENCIAS DE COLOCACION
 b) ESCUELAS
 c) SOCIEDADES PROFESIONALES

- d) GRUPOS DE INTERCAMBIO
- e) PUERTA DE LA CALLE
- f) BOLSA DE TRABAJO

OTROS: _____ ESPECIFIQUE _____

5.- SON EFECTIVAS LAS FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO QUE SE UTILIZAN EN ESTA EMPRESA EN UN:

- a) 10%
- b) 25%
- c) 50%
- d) 75%
- e) 100%

6.- QUE VENTAJAS LE OFRECE EL UTILIZAR ESTAS FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO QUE SE UTILIZAN EN ESTA EMPRESA.

7.- QUE DESVENTAJAS LE OFRECE EL UTILIZAR ESTAS FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO

8.- SON FUENTES INTERNAS DE RECLUTAMIENTO QUE SE UTILIZAN EN ESTA EMPRESA

- a) SINDICATO
- b) ARCHIVO
- c) CARTERA DE PERSONAL
- d) FAMILIARES Y RECOMENDADOS
- e) PROMOCION O TRANSFERENCIA

OTROS: _____ ESPECIFIQUE _____

9.- SON EFECTIVAS ESTAS FUENTES INTERNAS DE RECLUTAMIENTO QUE SE UTILIZAN EN ESTA EMPRESA EN UN:

- a) 10%
- b) 25%
- c) 50%
- d) 75%
- e) 100%

10.- QUE VENTAJAS LE OFRECE EL UTILIZAR ESTAS FUENTES INTERNAS DE RECLUTAMIENTO

11.- QUE DESVENTAJAS ENCUENTRA EN LAS FUENTES INTERNAS DE RECLUTAMIENTO QUE SE UTILIZAN EN ESTA EMPRESA.

12.- CUALES SON LOS MEDIOS DE RECLUTAMIENTO QUE SE UTILIZAN EN -
ESTA EMPRESA

- a) PRENSA
- b) RADIO
- c) TELEVISION
- d) BOLETINES
- e) CONVOCATORIAS

OTROS: _____ ESPECIFIQUE _____

13.- SON EFECTIVOS ESTOS MEDIOS DE RECLUTAMIENTO EN UN:

- a) 10%
- b) 25%
- c) 50%
- d) 75%
- e) 100%

14.- QUE VENTAJAS LE OFRECE EL UTILIZAR ESTOS MEDIOS DE RECLUTA-
MIENTO

15.- QUE DESVENTAJAS LE ENCUENTRA EL UTILIZAR ESTOS MEDIOS DE RE-
CLUTAMIENTO

16.- ES LA PERSONA QUE SE ENCARGA DE REALIZAR EL RECLUTAMIENTO DE
PERSONAL EN ESTA EMPRESA

- a) SECRETARIA
- b) AUXILIAR DE OFICINA
- c) PSICOLOGO
- d) JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO

OTROS: _____ ESPECIFIQUE _____

17.- EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL QUE SE REALIZA EN ESTA EMPRESA ES:

- a) EVENTUAL
- b) CON POCA FRECUENCIA
- c) CONSTANTEMENTE

OTROS: _____ ESPECIFIQUE _____

18.- QUIEN ES LA PERSONA QUE SE ENCARGA DE REALIZAR LA SELECCION
DE PERSONAL

- a) ANALISTA
- b) PSICOLOGO
- c) JEFE DE SELECCION

OTROS: _____ ESPECIFIQUE _____

19.- DESCRIBA CUAL ES ES PROCEDIMIENTO QUE UTILIZA, PARA SELECCIO-
NAR AL PERSONAL EN ESTA EMPRESA.

- 20.- EL PROCEDIMIENTO QUE UTILIZA PARA SELECCIONAR AL PERSONAL EN ESTA EMPRESA ES EFECTIVO EN UN:
- a) 10%
 - b) 25%
 - c) 50%
 - d) 75%
 - e) 100%
- 21.- PARA SELECCIONAR AL PERSONAL EN ESTA EMPRESA SE UTILIZA LA - EVALUACION TECNICA
- a) SI b) NO PORQUE _____

- 22.- CUAL ES EL NOMBRE DE LA TECNICA DE SELECCION DE PERSONAL QUE UTILIZAN EN ESTA EMPRESA
- _____

- 23.- MENCIONE A QUE PERSONAL SE LE APLICA EVALUACION TECNICA
- _____

- 24.- PARA SELECCIONAR AL PERSONAL EN ESTA EMPRESA, SE UTILIZA LA EVALUACION PSICOLOGICA
- a) SI b) NO PORQUE _____

- 25.- MENCIONE A QUE PERSONAL SE LE APLICA LA EVALUACION PSICOLOGICA
- _____

- 26.- DESCRIBA EL PROCEDIMIENTO DE LA EVALUCION PSICOLOGICA
- _____

- 27.- EN ESTA EMPRESA SE SELECCIONA PERSONAL A NIVEL
- a) OPERATIVO
 - b) MANDOS MEDIOS
 - c) EJECUTIVO
 - d) TECNICO
 - e) ADMINISTRATIVO
- OTROS: _____ ESPECIFIQUE _____
- 28.- ENUMERE EN ORDEN CRONOLOGICO LOS PASOS QUE UTILIZA PARA SELEC CIONAR AL PERSONAL EN ESTA EMPRESA
- () PRESOLICITUD
 - () SOLICITUD
 - () ENTREVISTA INICIAL
 - () EVALUACION TECNICA
 - () EVALUACION PSICOLOGICA
 - () ENCUESTA SOCIOENONOMICA

- () EXAMEN MEDICO
 () ENTREVISTA DE EVALUACION
 () CONTRATACION

OTROS: _____ ESPECIFIQUE _____

- 29.- ENUMERE LAS VENTAJAS QUE LE OFRECE EL UTILIZAR ESTE PROCEDIMIENTO PARA SELECCIONAR A SU PERSONAL

- 30.- MENCIONE QUE DESVENTAJAS ENCUENTRA EN UTILIZAR ESTE PROCEDIMIENTO DE SELECCION DE PERSONAL

- 31.- QUE PAPEL JUEGAN LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS COMO PREDICTORES DE SELECCION

- 32.- QUE MIDEN EN UN CANDIDATO, CON LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS

- 33.- CUALES SON LAS PRUEBAS PREDICTORAS PSICOLOGICAS QUE UTILIZAN EN ESTA EMPRESA

- 34.- CUALES SON LAS PRUEBAS TECNICAS QUE UTILIZAN EN ESTA EMPRESA

- 35.- USTED COMO SELECCIONADOR DE PERSONAL CUENTA CON ALGUN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA REALIZACION DE SU TRABAJO
 a) SI _____ EN QUE CONSISTE _____

 b) NO _____ PORQUE _____

- 36.- UTILIZA PRE-SOLICITUD EN LA SELECCION DE PERSONAL
 a) SI _____
 b) NO _____ PORQUE _____
- 37.- MENCIONE CUALES SON LOS DATOS QUE CONTIENE LA PRESOLICITUD

38.- MENCIONE LOS DATOS QUE INCLUYE LA SOLICITUD QUE UTILIZA EN -
ESTA EMPRESA

39.- MENCIONE CUALES SON LAS PRUEBAS DE INTELIGENCIA QUE UTILIZAN
EN EL PROCESO DE SELECCION

40.- MENCIONE CUALES SON LAS PRUEBAS DE PERSONALIDAD QUE UTILIZAN
EN EL PROCESO DE SELECCION

41.- MENCIONE CUALES SON LAS PRUEBAS DE INTERESES QUE UTILIZA EN
LA SELECCION DE PERSONAL

42.- MENCIONE CUALES SON LAS PRUEBAS DE APTITUDES Y/O HABILIDADES
QUE UTILIZA PARA LA SELECCION DE PERSONAL

43.- MENCIONE CUALES SON LAS PRUEBAS DE PREFERENCIAS QUE UTILIZAN
EN LA SELECCION DE PERSONAL

44.- QUE CRITERIOS UTILIZA PARA EVALUAR A LOS CANDIDATOS
EXPLIQUE: _____

45.- ES LA PERSONA ENCARGADA DE ACEPTAR O RECHAZAR A UN CANDIDATO

a) PSICOLOGO

b) JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

c) GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

d) LA PERSONA QUE REQUIRIO AL CANDIDATO

OTROS : _____ ESPECIFIQUE _____

46.- INTERVIENEN LAS POLITICAS DE LA EMPRESA EN EL PROCESO DE RECLU
TAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

a) SI _____ EXPLIQUE _____

b) NO _____ PORQUE _____

47.- MENCIONE EN ORDEN DE IMPORTANCIA LOS REQUISITOS INDISPENSABLE
PARA ACEPTAR A UN CANDIDATO

- 48.- AL APLICAR LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS LO HACE PARA CUBRIR UN SIMPLE TRAMITE EN LA EMPRESA
 a) SI _____ PORQUE _____
 b) NO _____ PORQUE _____
- 49.- QUE PAPEL JUEGA LA ENTREVISTA EN EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

- 50.- EL TIPO DE ENTREVISTA QUE SE UTILIZA PARA SELECCIONAR A LOS CANDIDATOS ES:
 a) ABIERTA
 b) CERRADA
- 51.- QUE ASPECTOS DETERMINA CON LA ENTREVISTA
 a) ESTABILIDAD
 b) PERSEVERANCIA
 c) LEALTAD
 d) CONFIANZA EN SI MISMO
 e) DON DE MANDO
 f) SOCIABILIDAD
 g) COOPERATIVIDAD
 h) LIDERAZGO
 OTROS: _____ ESPECIFIQUE _____
- 52.- SE REQUIERE DE EXPERIENCIA PARA PODER OCUPAR UN PUESTO EN LA EMPRESA
 a) NO SE REQUIERE
 b) 3 a 11 MESES
 c) 1 a 2 AÑOS
 d) 3 a 5 AÑOS
 e) 6 AÑOS
 OTROS: _____ ESPECIFIQUE _____
- 53.- CUAL ES EL COSTO APROXIMADO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

- 54.- ES FACTOR MOTIVANTE DE LOS CANDIDATOS PARA INGRESAR A ESTA EMPRESA
 a) SUELDO
 b) PRESTACIONES
 c) HORARIO
 d) FUNCIONES QUE REALIZA
 e) POR NO TENER TRABAJO
- 55.- ES EL PROCEDIMIENTO QUE SE SIGUE CON LOS CANDIDATOS QUE NO CUBREN CON LOS REQUISITOS DEL PUESTO
 a) DEFINITIVAMENTE SE LES DICE QUE NO VAN A INGRESAR
 b) SE LES DICE QUE SE LES LLAMARA POR TELEFONO
 c) SE LES ORIENTA A OTRAS EMPRESAS
 OTROS: _____ ESPECIFIQUE _____

56.- MENCIONE QUE PROCEDIMIENTO SE SIGUE CON LOS CANDIDATOS QUE SI CUBRIERON CON LOS REQUISITOS DEL PUESTO.

57.- SI EL ASPIRANTE A OCUPAR EL PUESTO REQUIERE DE CAPACITACION, SE LE PROPORCIONA

- a) SI
b) NO

PORQUE

58.- SE LE DA UN CURSO DE INDUCCION AL NUEVO INTEGRANTE

- a) SI
b) NO

PORQUE

59.- LLEVAN A CABO ALGUN TIPO DE ENTRENAMIENTO PREVIO PARA EL NUEVO INTEGRANTE

- a) SI
b) NO

PORQUE

GRACIAS POR SU COLABORACION.

A P E N D I C E B

CUESTIONARIO FINAL

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____ TIPO DE EMPRESA _____
 NOMBRE DEL PUESTO : _____ DEPARTAMENTO _____
 ESCOLARIDAD: _____ ESCUELA _____
 EXPERIENCIA EN EL PUESTO: _____
 CURSOS RELACIONADOS CON EL PUESTO, IMPARTIDOS POR LA MISMA EMPRESA _____

EL OBJETIVO DEL PRESENTE CUESTIONARIO ES OBTENER INFORMACION ACERCA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL QUE SE LLEVA A CABO EN ESTA EMPRESA. POR FAVOR LEA CUIDADOSAMENTE CADA PREGUNTA Y MARQUE CON UN "X" LA O (LAS) OPCIONES QUE DEN LA RESPUESTA, O EN SU CASO ESCRIBIR CLARA Y ESPECIFICAMENTE LA RESPUESTA EN LA LINEA, TOMA EN CUENTA QUE SUS RESPUESTAS SERAN DE GRAN IMPORTANCIA PARA EL OBJETIVO DE ESTE TRABAJO, POR LO QUE LE AGRADECEREMOS LA VERACIDAD DE LAS MISMAS.

- 1.- LAS FUNCIONES QUE REALIZA EN SU PUESTO SON:
- APLICACION, CALIFICACION; E INTERPRETACION DE PRUEBAS TECNICAS Y PSICOLOGICAS.
 - RECLUTAR ASPIRANTES PARA ENTRAR AL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL, CON EL PROPOSITO DE CUBRIR VACANTES
 - ELABORACION DE REPORTE MENSUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
 - REALIZAR ENTREVISTAS A LOS CANDIDATOS
 - ANALISIS DE PUESTOS PARA LA ESTRUCTURACION DE PERFILES DE PUESTOS, PROFESIOGRAMAS Y BATERIAS PSICOLOGICAS
- 2.- SON MOTIVOS POR LOS QUE SE REALIZA RECLUTAMIENTO DE PERSONAL
- PROMOCION O ASCENSO
 - PUESTOS DE NUEVA CREACION
 - RENUNCIA VOLUNTARIA
 - DESPIDO
 - INTERINATO
- 3.- CUALES SON LAS FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO QUE UTILIZA Y EN QUE PORCENTAJE SON EFECTIVAS
- | | | | | | |
|--------------------------|-----|-----|-----|-----|------|
| a) ESCUELAS | 10% | 25% | 75% | 80% | 100% |
| b) GRUPOS DE INTERCAMBIO | 10% | 25% | 75% | 80% | 100% |
| c) BOLSA DE TRABAJO | 10% | 25% | 75% | 80% | 100% |
| d) OTROS: _____ | | | | | |
- 4.- QUE VENTAJAS Y DESVENTAJAS OFRECEN ESTAS FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO
- VENTAJAS
- PROPORCIONAN UN GRAN NUMERO DE CANDIDATOS, QUE EN SU MAYO-

RIA CUBREN LOS REQUISITOS DEL PUESTO

- b) SON RAPIDAS
- c) SON ECONOMICAS
- d) SE AMPLIA LA BOLSA DE TRABAJO
- e) NINGUNA

DESVENTAJAS

- a) ACUDE PERSONAL QUE NO CUBRE CON LOS REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO
- b) SON LENTOS
- c) LOS CANDIDATOS NO SE INTERESAN EN LA EMPRESA
- d) SE DESPERDICIA TIEMPO Y DINERO
- e) NINGUNA

5.- CUALES SON LAS FUENTES INTERNAS DE RECLUTAMIENTO QUE UTILIZA Y EN QUE PORCENTAJE SON EFECTIVAS

a) CARTERA DE PERSONAL	10%	25%	50%	75%	80%	100%
b) FAMILIARES Y RECOMENDADOS	10%	25%	50%	75%	80%	100%
c) PROMOCION O TRANSFERENCIA	10%	25%	50%	75%	80%	100%
d) SINDICATO	10%	25%	50%	75%	80%	100%
e) ARCHIVO	10%	25%	50%	75%	80%	100%

6.- QUE VENTAJAS Y DESVENTAJAS OFRECEN ESTAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO

VENTAJAS

- a) LOS NUEVOS CANDIDATOS SE ADAPTAN RAPIDAMENTE A LA EMPRESA
- b) SON RAPIDOS
- c) SON ECONOMICOS
- d) SE CUENTA CON UNA CARTERA DE PERSONAL PARA CUBRIR VACANTES EN EL MOMENTO QUE SE REQUIERE
- e) NINGUNA

DESVENTAJAS

- a) LOS ASPIRANTES NO CUBREN CON LOS REQUISITOS DE LOS PUESTOS
- b) NO DOTAN DE SUFICIENTES CANDIDATOS PARA ENTRAR AL PROCESO DE SELECCION
- c) SON LENTAS
- d) TIENEN UN ALTO COSTO
- e) NINGUNA

7.- CUALES SON LOS MEDIOS DE RECLUTAMIENTO QUE UTILIZAN Y EN QUE PORCENTAJE SON EFECTIVOS

a) PRENSA	10%	25%	50%	75%	80%	100%
b) BOLETINES	10%	25%	50%	75%	80%	100%
c) CONVOCATORIAS	10%	25%	50%	75%	80%	100%
d) RADIO	10%	25%	50%	75%	80%	100%
e) TELEVISION	10%	25%	50%	75%	80%	100%
f) NINGUNO						

8.- QUE VENTAJAS Y DESVENTAJAS OFRECEN ESTOS MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

VENTAJAS

- a) ATRAEN UN GRAN NUMERO DE CANDIDATOS
- b) SON RAPIDOS
- c) CANALIZAN CANDIDATOS QUE SE INTERESAN EN LA EMPRESA
- d) SON ECONOMICOS
- e) NINGUNA

DESVENTAJAS

- a) ATRAEN UN GRAN NUMERO DE CANDIDATOS QUE NO CUBREN CON LOS REQUISITOS DEL PUESTO
- b) SON DE ALTO COSTO
- c) NO PROPORCIONAN LA SUFICIENTE DIFUSION, POR LO QUE EL MERCADO DE TRABAJO NO SE ENTERA OPORTUNAMENTE
- d) LA EMPRESA LIMITA EL USO DE MEDIOS DE RECLUTAMIENTO
- e) NINGUNA

9.- LA PERSONA QUE SE ENCARGA DE REALIZAR EL RECLUTAMIENTO ES

- a) PSICOLOGO
- b) JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO
- c) SECRETARIA
- d) AUXILIAR DE OFICINA

10.- CUENTA CON ALGUNA TECNICA EXCLUSIVA DE LA EMPRESA PARA RECLUTAR AL PERSONAL DESCRIBALA DETALLADAMENTE :

11.- QUE SUGERENCIAS PROPONE PARA MEJORAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL QUE SE LLEVA A CABO EN ESTA EMPRESA

12.- USTED CUENTA CON ALGUN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL, PARA REALIZAR SU TRABAJO

- a) SI _____ PORQUE _____
- b) NO _____ PORQUE _____

13.- LA PERSONA QUE SE ENCARGA DE REALIZAR LA SELECCION DE PERSONAL ES

- a) PSICOLOGO
- b) JEFE DE SELECCION DE PERSONAL
- c) ANALISTA ESPECIALIZADO
- d) JEFE DE RECURSOS HUMANOS

14.- ENUMERE EN ORDEN CRONOLOGICO LOS PASOS QUE UTILIZA PARA SELECCIONAR AL PERSONAL DE ESTA EMPRESA

() PRE-SOLICITUD

- () ENTREVISTA INICIAL
- () SOLICITUD
- () EVALUACION TECNICA
- () EVALUACION PSICOLOGICA
- () ENCUESTA SOCIOECONOMICA
- () EXAMEN MEDICO
- () CONTRATACION

15.- EL PROCEDIMIENTO QUE UTILIZA PARA SELECCIONAR AL PERSONAL ES EFECTIVO EN UN

- a) 10%
- b) 25%
- c) 75%
- d) 80%
- e) 100%

16.- QUE VENTAJAS Y DESVENTAJAS LE OFRECE EL UTILIZAR ESTE PROCEDIMIENTO DE SELECCION DE PERSONAL

VENTAJAS

- a) ES UN PROCESO DETALLADO QUE NOS PERMITE IR DESCARTANDO CANDI DATOS HASTA LLEGAR AL IDONEO
- b) ES ECONOMICO
- c) ES RAPIDO
- d) NINGUNA

DESVENTAJAS

- a) PERDIDA DE TIEMPO, EN CANDIDATOS NO VIABLES
- b) ES LARGO Y CUANDO SE REQUIERE AL PERSONAL URGENTE, NO SE PUE DE CUBRIR INMEDIATAMENTE
- c) ES DE ALTO COSTO
- d) NINGUNA

17.- LA SELECCION QUE SE REALIZA EN ESTA EMPRESA ES A NIVEL

- a) OPERATIVO
- b) ADMINISTRATIVO
- c) TECNICO
- d) MANDOS MEDIOS
- e) EJECUTIVO

18.- A QUE PERSONAL SE LE APLICA EVALUACION TECNICA

- a) SECRETARIAS, MECANOGRAFAS, TAQUIGRAFAS
- b) CONDUCTORES ESPECIALIZADOS, CHOFERES Y MENSAJEROS
- c) AUXILIARES DE SERVICIOS
- d) ADMINISTRATIVOS
- e) PROFESIONISTAS (CONTADORES, ABOGADOS, ECONOMISTAS, ADMINIS TRADORES, ETC.)
- f) TECNICOS DE DIFERENTES AREAS
- g) SUBGERENTES
- h) GERENTES
- i) OFICIOS VARIOS (CARPINTEROS, MECANICOS, ELECTRICISTAS, PLO Meros, ETC.)

- 19.- A QUE PERSONAL SE LE APLICA LA EVALUACION PSICOLOGICA
- OPERATIVOS, ADMINISTRATIVOS, TECNICOS Y PROFESIONISTAS
 - MANDOS MEDIOS Y DIRECTIVOS
 - PROMOCIONES Y ASCENSOS
 - OTROS: _____ ESPECIFIQUE _____
- 20.- ENUMERE CRONOLOGICAMENTE EL PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACION PSICOLOGICA QUE SE LLEVA A CABO EN ESTA EMPRESA
- ENTREVISTA
 - APLICACION DE PRUEBAS PSICOLOGICAS
 - ENTREVISTA PROFUNDA
 - APLICACION DE BATERIAS PSICOLOGICAS SEGUN EL PUESTO
 - INTEGRACION DEL REPORTE, CONSIDERANDO EL PERFIL DEL PUES
TO
- 21.- LAS PRUEBAS DE INTELIGENCIA QUE SE UTILIZAN EN EL PROCESO DE SELECCION SON
- WAIS
 - BARSIT
 - ARMY BETA II
 - WONDERLICK
 - NOVIS
 - OTIS
 - RAVEN
 - DOMINOS
 - PURDUE
 - OTROS: _____ ESPECIFIQUE _____
- 22.- LAS PRUEBAS DE PERSONALIDAD QUE SE UTILIZAN EN EL PROCESO DE SELECCION SON
- MACHOVER
 - 16 FP CATELL
 - MMPI (INVENTARIO MULTIFASICO DE LA PERSONALIDAD)
 - FRASES INCOMPLETAS
 - JACKSON
 - CLEAVER
 - BENDER
 - HTP
 - DOMINIO Y SOMETIMIENTO
 - CONFIGURACION PSICOLOGICA INDIVIDUAL
 - OTROS: _____ ESPECIFIQUE _____
- 23.- LAS PRUEBAS DE INTERESES QUE SE UTILIZAN EN EL PROCESO DE SELECCION SON
- THURSTONE
 - HERFORD
 - HERRERA Y MONTES
 - GEIST
 - KUDER
 - NINGUNO
 - OTROS: _____ ESPECIFIQUE _____
- 24.- LAS PRUEBAS DE APTITUDES Y/O HABILIDADES QUE UTILIZA EN EL PROCESO DE SELECCION SON:

- a) FLANAGAN
 - b) TEST DE MC. QUARRE
 - c) INSTRUCCIONES COMPLEJAS
 - d) HABILIDADES MENTALES PRIMARIAS
 - e) DAT
 - f) APTITUD MECANICA DE PALANCAS
 - g) COMPRENSION DE ORDENES ESCRITAS (COE)
 - h) PRUEBAS SECRETARIALES
 - i) MOSS
 - j) OTROS : _____ ESPECIFIQUE _____
- 25.- AL APLICAR LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS LO HACE PARA CUBRIR UN -
SIMPLE TRAMITE EN LA EMPRESA
- a) SI _____ PORQUE _____
 - b) NO _____ PORQUE _____
- 26.- INTERVIENEN LAS POLITICAS DE LA EMPRESA EN EL PROCESO DE RE-
CLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
- a) SI _____ PORQUE _____
 - b) NO _____ PORQUE _____
- 27.- ES LA PERSONA ENCARGADA DE ACEPTAR O RECHARZAR A UN CANDIDATO
- a) PSICOLOGO
 - b) JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
 - c) GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
 - d) LA PERSONA QUE REQUIRIO AL CANDIDATO
 - e) SINDICATO
- 28.- LOS REQUISITOS INDISPENSABLES PARA ACEPTAR A UN CANDIDATO SON:
- a) APROBACION DE EVALUACION TECNICA
 - b) APROBACION DE EVALUACION PSICOLOGICA
 - c) APROBACION DE EXAMEN MEDICO
 - d) VERIFICACION DE DATOS SOCIOECONOMICOS
 - e) CUBRIR CON EL PERFIL DEL PUESTO
 - f) OTROS : _____ ESPECIFIQUE _____
- 29.- LOS FACTORES MOTIVANTES PARA INGRESAR A ESTA EMPRESA SON
- a) SUELDO
 - b) HORARIO
 - c) PRESTACIONES
 - d) ACTIVIDADES QUE REALIZA
 - e) IMAGEN
 - f) FALTA DE EMPLEO
 - g) OTROS : _____ ESPECIFIQUE _____
- 30.- CUAL ES EL PROCEDIMIENTO QUE SE SIGUE CON LOS CANDIDATOS QUE
CUBREN LOS REQUISITOS DEL PUESTO
- a) SE ENVIA AL AREA DE CONTRATACION
 - b) SE INCORPORAN A LA BOLSA DE TRABAJO
 - c) PASAN A ENTREVISTA CON SU JEFE INMEDIATO
 - d) SE LES ENVIA CON UN OFICIO DE PRESENTACION A SU JEFE INME-
DIATO

- e) SE BOLETINA A LOS DEPARTAMENTOS DONDE SE REQUIERE PERSONAL
- f) EL SINDICATO SE ENCARGA DE SU INGRESO
- g) SE LE DA CONTRATO POR 6 MESES
- h) OTROS: _____ ESPECIFIQUE _____

31.- CUAL ES EL PROCEDIMIENTO QUE SE SIGUE CON LOS CANDIDATOS QUE CUBREN LOS REQUISITOS DEL PUESTO.

- a) DEFINITIVAMENTE SE LES DICE QUE NO VAN A INGRESAR
- b) SE LES DICE QUE SE LES LLAMA POR TELEFONO
- c) SE LES ORIENTA A OTRAS EMPRESAS
- d) EL SINDICATO SE HACE RESPONSABLE
- e) OTROS: _____ ESPECIFIQUE _____

32.- QUE TIPO DE ENTREVISTA UTILIZA Y QUE ASPECTOS MIDE CON ESTA

- | | |
|---------------------|------------------------------|
| a) ABIERTA | a) SOCIABILIDAD |
| b) CERRADA | b) ESTABILIDAD EMOCIONAL |
| c) SEMIESTRUCTURADA | c) DON DE MANDO |
| d) MIXTA | d) PERSEVERANCIA |
| | e) LEALTAD |
| | f) CONFIANZA EN SI MISMO |
| | g) MOTIVACION AL PUESTO |
| | h) HABILIDAD PARA EXPRESARSE |
| | i) ACTITUD CON LA AUTORIDAD |
| | j) REACCION A LA CRITICA |
| | k) TRAYECTORIA LABORAL |
| | l) OTROS: _____ |

33.- SI REQUIERE CAPACITACION EL NUEVO EMPLEADO SE LE PROPORCIONA

- a) SI _____ PORQUE _____
- b) NO _____ PORQUE _____

34.- SE LE PROPORCIONA CURSO DE INDUCCION AL NUEVO EMPLEADO

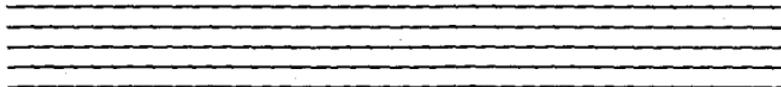
- a) SI _____ PORQUE _____
- b) NO _____ PORQUE _____

35.- SE LLEVA A CABO ALGUN TIPO DE ENTRENAMIENTO AL NUEVO INTEGRANTE

- a) SI _____ PORQUE _____
- b) NO _____ PORQUE _____

36.- COMO REPRESENTA LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EVALUACION GENERAL DEL CANDIDATO

37.- QUE SUGERENCIAS PROPONE PARA MEJORAR EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL QUE SE LLEVA A CABO EN ESTA EMPRESA



GRACIAS POR SU COLABORACION.

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

ASPERSION:	Acción de esparcir un líquido a presión.
DESCENTRALIZACION:	Transferida a corporaciones locales o regionales servicios privativos del estado.
DIMENSIONES:	Conducta mínima requerida para triunfar en el puesto o puestos en consideración.
FIDUCIARIAS:	Que depende del crédito y cobranza, heredero o legatario a quien el testador manda -- transmitir los bienes a otra u otras personas.
FLASH:	Método para observar una conducta y anotarla en un registro.
PONDERADA:	Considerar, examinar detenidamente una cosa.
PRESURIZADO:	Acción de mantener una presión normal en el interior de un artefacto (herramienta).
P.V.C.:	Conexión que se utiliza como conducto de material derivado del plástico.
QUIROGRAFARIOS:	Aplicantes de documentos en que consta un - contrato que no está autorizado por un <u>nota</u> rio.
RAPPORT:	Corriente afectiva y de comunicación que se da entre el entrevistado y el entrevistador.
RETROALIMENTACION:	(Feedback) Dar a conocer de manera directa una determinada conducta.
STAFF:	Servicio realizado por una sección especializada.

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

Aguilar, E., Apuntes Metodología para la Elaboración de Tesis Profesionales. Fomento Cultural Somex, A. C. 1990.

Arias, F., Administración de Recursos Humanos, México: Trillas, Pags. 260-275.

Arias, F., Introducción a la Técnica de Investigación en Psicología, México: Trillas, 1971.

Bello, E., Sistemas y Procedimientos en la Selección de Personal en Empresas Públicas y Empresas Privadas tanto en México como en Venezuela, Tesis Facultad de Psicología UNAM, México 1987, Pags. 7-12, 158-164.

Castillo, A., y Huerta, J., El Análisis de Puestos para la determinación de Baterías de Selección de Personal, Tesis Facultad de Psicología UNAM, México 1984, Pags. 14,136-137.

Cohen, B., Como Seleccionar nuestro Personal, México: Limusa, 1978, Pags. 28-45.

Conferencia, Centros de Evaluación en Celanese Mexicana, 1991.
Ponente Lic. Eduardo Mouret.

Chavarría, M., El Reclutamiento de Personal en los Bancos del D. F. Tesis Facultad de Psicología UNAM, México 1977, Pags. 29-31, 84-87, 147-156.

Chiavenato, I., Administración de Recursos Humanos, México: Mc Graw-Hill, 1986. Pags. 173, 179, 180, 184, 187.

Diane, A., Selección Efectiva de Personal, México: Norma, 1987, Pags. 25-37.

Escuela Interamericana de Administración Pública, Administración Pública, México: Limusa, 1979. Pags. 19-31.

Grados, J., Inducción, Reclutamiento y Selección de Personal, México: Manual Moderno, 1988, Pags. 166-169, 179, 181-186, 190-194, 231-233.

Hernández, B., y Mier, L., Aplicación del Proceso Administrativo a las Técnicas de Reclutamiento, Selección, Inducción y Desarrollo de Personal, Tesis Escuela de Contaduría y Administración, -- Universidad La Salle, México 1983, Pags. 150-152.

Hernández, Sverdlik, Chruden, Sherman, Administración de Personal. México: Iberoamericana, 1983, Pags. 9-14.

Jiménez, M., Proceso de Selección de Personal en una Dependencia de la Administración Pública Federal, Tesis Facultad de -- Psicología UNAM, México 1988, Pags. 151-157.

Martínez, R., Análisis Comparativo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de una Dependencia de Gobierno, Tesis -- Facultad de Psicología UNAM, México 1988, Pags. 30-35

Mata, A., Planeación y Organización del Reclutamiento y Selección de Personal en la zona Industrial de Tlanepantla, Tesis Escuela de Contaduría y Administración, Universidad La Salle, México 1982, -- Pags. 19-20,22-27.

Mateos, A., Ejercicios Ortográficos, México: Esfingue, 1981, Pags. 213-227.

Melgoza, A., Reclutamiento y Selección de Personal de una Sucursal Bancaria como un pronóstico de éxito en el Desarrollo, Tesis Facultad de Psicología UNAM, México 1989, Pags. 180-183.

- Merelo, M., La Selección de Personal, en una Empresa que no utiliza pruebas psicométricas, Tesis Facultad de Psicología UNAM, México 1985, Pags. 62-63.
- Meza, C., y Morales, A., Introducción al Método Estadístico, -- Universidad Autónoma Metropolitana, México:1986, Pags. 58,66,80 y 88.
- Pick, S., Cómo Investigar en Ciencias Sociales, México: Trillas, 1984, Pags. 30-31.
- Reyes, A., Administración de Personal, México: Limusa, 1971, -- Pags. 83-84.
- Roaro, I., El Proceso de Reclutamiento y Selección e Inducción de Personal en una Empresa Afianzadora, Tesis Escuela de Contaduría y Administración, Universidad La Salle, México 1985, Pags. 328-333.
- Rodriguez, L., Modelo Metodológico para la Investigación en Selección de Recursos Humanos, Tesis Facultad de Psicología UNAM, México 1981, Pags. 7, 173-176, 181-184.
- Rodriguez, A., Elaboración de una escala de actitud a la Selección de Personal en Industrias Papeleras del D.F., Tesis Facultad de Psicología UNAM, México 1974, Pags. 118,121-124.

Rojas, R., Guía para Elaborar Investigaciones Sociales, México: UNAM, 1985, Pags. 31,59,69,91.

Ruiz, J., Psicología Industrial en el Area Metropolitana Métodos y Medios Actuales, Tesis Facultad de Psicología UNAM, México -- 1973, Pags. 10-12,87-93.

Salgado, R., Un Estudio Comparativo de los Métodos y Técnicas de Selección de Personal, Tesis Facultad de Psicología UNAM, México 1974, Pags. 3,4,9-12, 21-23,29.

Vázquez, J., Bases para un Buen Reclutamiento y Selección de Personal, Tesis Escuela de Contaduría y Administración, Universidad La Salle, México 1976, Pags. 83-84.

Zendejas, L., El Psicólogo dentro del Area de Recursos Humanos de la Banca Múltiple, Tesis Facultad de Psicología UNAM, México 1990, Pags. 82,85, 87,88,90.

68
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

GUIA PARA LA ELABORACION DE UN MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION
DE PERSONAL.

APORTACION DE TESIS

QUE PRESENTAN:

MARIA LUISA GARCIA MARQUEZ

MARIA DEL CARMEN REYNOSO TORRES

Asesor: Lic. Juan Varela Juárez



MEXICO, D. F.

1992

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

PRESENTACION	1
INTRODUCCION	2
OBJETIVO GENERAL	3
OBJETIVOS ESPECIFICOS	4

C A P I T U L O

I

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

AREAS DE APLICACION	7
NORMAS DE APLICACION	8
CONOCIMIENTOS, CARACTERISTICAS Y FUNCIONES DEL RECLUTADOR DE PERSONAL	10
FUENTES DE RECLUTAMIENTO MAS UTILIZADAS EN EL MERCADO LABORAL	14
MEDIOS DE RECLUTAMIENTO MAS RECOMENDABLES	27
PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAR PERSONAL	31

C A P I T U L O

II

SELECCION DE PERSONAL

CONOCIMIENTOS, CARACTERISTICAS Y FUNCIONES DEL SELECCIONADOR DE PERSONAL	35
PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL MAS USUALES ENCONTRADOS EN EL SECTOR PUBLICO Y EN EL SECTOR PRIVADO	40

SECTOR PUBLICO	41
SECTOR PRIVADO	60
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DETECTADAS EN LOS PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN EL SECTOR PUBLICO Y EN EL SECTOR PRIVADO	71
CLASIFICACION DE PRUEBAS PSICOLOGICAS	73
PROCEDIMIENTO USUAL DURANTE LA APLICACION DE BATERIAS PSICOLOGICAS	76
PROCEDIMIENTOS PARA SELECCIONAR LA BATERIA MAS ADECUADA PARA EVALUAR AL CANDIDATO	79
PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA RECLUTAR Y SELECCIONAR PERSONAL	82
PRUEBAS PSICOLOGICAS MAS UTILIZADAS POR LOS SELECCIONADORES DE PERSONAL EN LE SECTOR PUBLICO Y EN EL SECTOR PRIVADO	89

C A P I T U L O

III

BATERIAS, BASES PARA LA ELABORACION DE PERFILES PSICOLOGICOS Y FORMATOS DE REPORTE PARA LA EVALUA CION Y DIAGNOSTICO DE LOS CANDIDATOS.

BATERIAS PARA PUESTOS OPERATIVOS, ADMINISTRATIVOS, TECNICOS, PROFESIONISTAS Y MANDOS MEDIOS	94
BASES PARA ELABORACION DE PERFILES PSICOLOGICOS	101
FORMATOS PARA RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	120
FORMATOS PARA SELECCION DE PERSONAL	124
ELEMENTOS QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA PARA OBTENER EL COSTO DE UN DIAGNOSTICO PSICOLOGICO	139
BIBLIOGRAFIA	140

P R E S E N T A C I O N

LA FINALIDAD DE LA PRESENTE GUIA ES SEÑALAR QUE PROCEDIMIENTO SE PUEDE SEGUIR PARA DESARROLLAR ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL FACTOR HUMANO, CONCRETAMENTE NOS REFERIMOS AL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

DONDE SE PRETENDE QUE EL PRESENTE DOCUMENTO SEA UNA GUIA PRACTICA Y SENCILLA PARA QUE, ESTUDIANTES Y PROFESIONISTAS DEDICADOS A LABORAR EN EL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL DE UNA EMPRESA, APROVECHEN Y EXPLOTEN AL MAXIMO LAS HERRAMIENTAS CON QUE DISPONE ACTUALMENTE EL PSICOLOGO DEL TRABAJO. AL MISMO TIEMPO, INTENTAMOS DAR A CONOCER, A AQUELLAS PERSONAS QUE TENGAN INTERACCION DIRECTA CON EL AREA Y QUE DESCUBRAN EL METODO DE SELECCION Y SE ENCUENTREN DESEMPEÑANDO FUNCIONES RELACIONADAS CON EL RECURSO HUMANO DE UNA EMPRESA.

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

EN TODA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y PRINCIPALMENTE EL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL DE UNA EMPRESA PUBLICA O EMPRESA PRIVADA, SIN IMPORTAR EL GIRO O RAZON SOCIAL DE ESTAS, ES INDISPENSABLE, CONTAR CON LOS INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS DE APOYO QUE PERMITAN AL PERSONAL DESARROLLAR EFICIENTEMENTE LAS LABORES QUE LE HAN SIDO ENCOMENDADAS.

ES POR ELLO QUE SE TUVO LA INQUIETUD DE REALIZAR ESTE ESTUDIO - CON EL FIN DE ELABORAR UNA GUIA PARA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DIRIGIDO AL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL APOYADO EN SITUACIONES REALES, EN LAS QUE SE ENCUENTRAN ALGUNAS EMPRESAS PUBLICAS Y ALGUNAS EMPRESAS PRIVADAS.

ESTA GUIA DISPONE DE TECNICAS, METODOS, PROCEDIMIENTOS Y LINEAMIENTOS BASICOS QUE LE PERMITEN AL PSICOLOGO O AL ENCARGADO DE ESTA AREA, ORIENTAR SUS ACTIVIDADES AL LOGRO DE SUS OBJETIVOS DE TRABAJO, TRATANDO DE APROVECHAR AL MAXIMO LOS RECURSOS CON QUE CUENTA PRINCIPALMENTE EL HUMANO. ADEMAS DE SER UNA GUIA QUE LES SERVIRA DE BASE PARA LA ELABORACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL MUY PROPIO DE CADA EMPRESA.

OBJETIVO GENERAL

**DISPONER DE UN DOCUMENTO QUE ESTABLEZCA EL
PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA RECLUTAR Y SE
LECCIONAR AL PERSONAL EN UN SECTOR PUBLICO
Y EN UN SECTOR PRIVADO.**

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1.- Identificar cuáles son las actividades del Reclutador de -- Personal.
- 2.- Conocer cuáles son las fuentes y medios de Reclutamiento de los que puede disponer el Reclutador de Personal para atraer candidatos.
- 3.- Identificar cuáles son las actividades del Seleccionador de Personal.
- 4.- Dar a conocer los diferentes procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal aplicables en el sector público y en el sector privado.
- 5.- Identificar la importancia de la evaluación técnica y psicológica en la selección de Personal.
- 6.- Dar a conocer cuáles son las pruebas psicológicas más utilizadas en la Selección de Personal en el sector público y en el sector privado.
- 7.- Proporcionar algunas sugerencias para la estructuración de - baterías para puestos Operativos, Tecnicos, Administrativos, Profesionistas y Mandos Medios.

- 8.- Proponer un procedimiento para Reclutar y Seleccionar al Personal en el sector público y en el sector privado.

- 9.- Determinar cuáles son las bases para la elaboración de - perfiles psicológicos de los puestos Operativos, Administrativos, Técnicos, Profesionistas y Mandos Medios.

- 10.- Dar a conocer una forma de ejemplificar los resultados de evaluación en la selección de personal, incluyendo evaluación técnica y psicológica.

- 11.- Proporcionar diferentes formatos de pre-solicitud y solicitud de empleo que son utilizables en la selección de personal.

C A P I T U L O I

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

AREA DE APLICACION

Esta guía se recomienda básicamente para las funciones de las Areas o Departamentos de Personal, Departamentos de Reclutamiento y Selección de Personal y en general al Area de Recursos Humanos que comprenda contratación y promociones, ya que va dirigido a la realización de trabajo relacionado con los Recursos Humanos, señalando específicamente herramientas técnicas, procedimientos y terminología propia del Psicólogo del Trabajo.

NORMAS DE APLICACION

Para obtener resultados satisfactorios, es recomendable que se tome en cuenta lo siguiente:

- Que se reclute y seleccione personal de los siguientes niveles:
 - Operativo
 - Administrativo
 - Técnico
 - Profesionista
 - Mandos Medios

- El giro de la empresa puede ser de servicios y de producción.

- Es aplicable a las 8 empresas que participaron en este estudio y a todas aquellas que tengan características similares.

**CONOCIMIENTOS, CARACTERISTICAS Y FUNCIONES
DEL SELECCIONADOR DE PERSONAL**

CONOCIMIENTOS DEL RECLUTADOR

El reclutador de personal para cumplir eficientemente con su trabajo debe poseer los siguientes conocimientos.

- 1.- Conocer plenamente cuales son los objetivos de reclutamiento de personal.
- 2.- Conocer cuáles son las fuentes internas de Reclutamiento con las que puede contar y determinar cuáles son más efectivas y apropiadas a las necesidades de la empresa.
- 3.- Conocer cuáles son las fuentes externas de Reclutamiento con las que puede contar y determinar cuáles son las más efectivas y apropiadas a las necesidades de la empresa.
- 4.- Conocer cuáles son los medios de Reclutamiento con los que pueden contar y determinar cuáles son los adecuados.
- 5.- Seleccionar las fuentes y medios con los que puede apoyar se, sin pasar por alto políticas, lineamientos y normas; así como la situación actual de la empresa.

CARACTERÍSTICAS DEL RECLUTADOR

- Capacidad de expresarse con claridad tanto verbalmente como por escrito.
- Facilidad para trabajar en grupo.
- Habilidad para establecer relaciones interpersonales.
- Todo esto con el propósito de que tenga la capacidad de relacionarse fácilmente con instituciones, empresas públicas, empresas privadas, escuelas técnicas, universidades, grupos de intercambio, asociaciones profesionales y así contar con una amplia gama de fuentes externas de reclutamiento que le permitan tener bien dotada su cartera de personal, y que en un momento dado pueda cubrir oportunamente las vacantes con los mejores candidatos.
- El reclutador debe conocer su campo, y saber aprovechar los recursos disponibles para obtener personal, atraer buenos candidatos en cuanto capacidades, motivación, etc.

FUNCIONES DEL RECLUTADOR

- Establecer el contacto inicial con los candidatos a entrar en el proceso de selección.
- Manejar eficientemente las fuentes y medios de Reclutamiento existentes en la empresa.
- Fomentar el interés por la institución y por el trabajo específico.
- Invitar a los candidatos para que visiten la institución.
- Explicarles las posibilidades de desarrollo y las prestaciones que proporciona la empresa.
- Aclarar las dudas del solicitante.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO MAS UTILIZADAS

EN EL MERCADO LABORAL

FUENTES DE RECLUTAMIENTO MAS UTILIZADAS EN EL MERCADO LABORAL**FUENTES INTERNAS :****Cartera de Personal**

Son aquellas solicitudes que no se ocupan en un momento dado, pero que si cubrieron con el perfil del puesto por lo que se quedan en lista de espera - hasta una nueva oportunidad o vacante.

Familiares y Recomendados

Son aquellos candidatos que se enteraron de la vacante por medio de algún conocido o familiar que se encuentra trabajando en la empresa. Los cuales - también pasan por el proceso - de selección.

Promoción o Transferencia

Son aquellos candidatos que tienen posibilidad de ascender de puesto o transferirlo a otra - área, este se apoya en una evaluación de selección para considerar las posibilidades que tiene el candidato para ocupar el nuevo puesto.

Sindicato

Es el que se encarga de enviar a los candidatos, para cubrir - los puestos que se encuentran - vacantes en ese momento.

FUENTES INTERNAS DE RECLUTAMIENTO

VENTAJAS Y DESVENTAJAS :

Cartera de Personal

Esta fuente tiene un alto grado de efectividad, ya que se amplía la cartera y permite cubrir vacantes en el momento que se requiere, y al mismo tiempo el proceso es más rápido y económico. Pero, una desventaja es que en ocasiones los candidatos cuando se les requiere, ya se encuentran trabajando en otra empresa.

Familiares y Recomendados

Esta fuente se considera también con un alto grado de efectividad siempre y cuando se tome en cuenta el resultado del proceso de evaluación en la selección de personal, ya que se considera una fuente rápida y económica. Una de las principales desventajas de esta fuente es que en ocasiones cuando son recomendados, no se le da importancia al proceso de evaluación.

Promoción o Transferencia

Esta fuente se considera también con un alto grado de efectividad ya que le permite al candidato una adaptación laboral rápida a la empresa. Además de que se cubre la vacante en el momento --

oportuno, y es una fuente económica. Una de las desventajas -- principales es que en ocasiones no se toma en cuenta la evaluación de promoción y tampoco se toma en cuenta si es apto o no para ocupar el puesto.

Sindicato

Una de las principales ventajas es que esta fuente es rápida y económica. Pero una de sus principales desventajas es que en ocasiones no se toma mucho en cuenta los resultados de evaluación debido a que el personal que propone el sindicato, es conocido o recomendado.

FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO

Mencionaremos algunas de las fuentes más utilizadas, las cuales están al alcance de la empresa.

Escuelas

Son las diferentes instituciones educativas a las que puede recurrir el reclutador para cubrir vacantes de la empresa.

Grupos de Intercambio

Son grupos de Reclutadores de personal de diferentes organizaciones, empresas públicas y empresas privadas, con el propósito de intercambiar su cartera de personal.

Bolsa de Trabajo de la Empresa

Es la cartera de personal que se va integrando con el personal externo que acude a solicitar empleo.

Plan de Becarios

Son aquellas personas que reciben alguna beca para desarrollar sus actividades profesionales por un tiempo determinado, por ejemplo, prácticas profesionales, servicio social, etc.

FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO

VENTAJAS Y DESVENTAJAS :

Escuelas

Estas fuentes tienen un alto grado de efectividad, únicamente cuando ya se tiene un control y registro de cuáles son las escuelas, - universidades que proporcionan un buen grado de preparación a sus - estudiantes.

Las ventajas que proporciona esta fuente es que es económica y -- atraen un gran número de candidatos que en su mayoría cubren con los requisitos para el puesto y - al mismo tiempo se amplía la bolsa de trabajo. Una desventaja es que cuando no se conoce cuales son las fechas en las que está abierta la bolsa de trabajo de cada una de las escuelas, no se puede contar - con el apoyo de estas fuentes.

Grupos de Intercambio

Esta fuente es una de las que tiene un alto grado de efectividad. Una de las principales ventajas es que nos proporciona un gran número de candidatos que en su mayoría cubren con los requisitos del puesto. Además de que es una fuente muy económica. Una de las desventajas es que en ocasiones los candidatos no se interesan en la empresa.

Bolsa de Trabajo

Esta fuente se considera también con un alto grado de efectividad. Una de las principales ventajas es que se cubren en el momento oportuno las vacantes.

Plan de Becarios

Una de las principales ventajas de esta fuente es que al existir una vacante, se toma en cuenta al personal que está prestando sus servicios como becario, o servicio social con el propósito de ahorrar tiempo en el proceso de selección.

Una de las principales desventajas es el entrenamiento previo de las funciones que se proporciona al personal becado, ya que el periodo de servicio o practicas es muy corto. (6 meses).

OTRAS FUENTES

Mencionaremos algunas empresas públicas y empresas privadas con las cuales se puede solicitar intercambio de cartera de personal, por medio de una llamada telefónica o una visita a la empresa.

B A N C O S**BANCO INTERNACIONAL, S.N.C.**

Paseo de la Reforma No. 156
 Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal
 Tel.: 2 08 18 66
 2 08 18 67
 2 04 20 84 Ext. 166

At'N.: LIC. FRANCISCO FRAGOSO

BANCO DE EJERCITO

Av. Industria Militar no. 1083
 Col. Lomas de Sotelo Hipódromo
 Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal
 Tel.: 5 57 91 88 Ext. 204-206

At'N.: LIC. LUIS DURAN LARIOS
 LIC. JORGE GOMEZ

BANCO INTERNACIONAL, S.N.C.

Colima 373 1er. Piso
 Integración de Personal
 Tel.: 2 08 18 66
 2 08 18 67
 2 08 20 84 Ext. 166

AT'N.: LIC. MARIO AMAYA

BANCO MEXICANO SOMEX

Gante No. 15 5ª Piso.

Centro

Reclutamiento y Selección de Personal

Tel.: 5 10 43 33

5 12 44 76

5 18 18 80 Ext. 2561 y 2392

AT'N.: LIC. GUADALUPE TLAPA ORNELAS

BANCO DE MEXICO

Condesa No. 5 4ª Piso

Oficina de Admisión de Personal

Tel.: 7 09 00 44 Ext. 2532 y 2540

AT'N.: PSIC. FRANCISCO JAVIER BELAUNZARAN ENCISO

BANCA SERFIN

Colima 366 ler. Piso

Col. Roma

Reclutamiento y Selección de Personal

Tel.: 5 14 90 44

5 11 36 54

AT'N.: LIC. ROSA LINA RAMIREZ

LIC. ISAAC ROMERO

BANCA CONFIA

Juan Racine 112 3er. Piso

Col. Los Morales Polanco

Reclutamiento y Selección de Personal

Tel.: 3 95 83 00 Ext. 1206 y 1317

3 95 87 35 (Directo)

AT'N.: PSIC. ARCELIA GOMEZ MARQUEZ

BANCA CREMI

Reforma 126 1er. Piso
Reclutamiento y Selección de Personal
Tel.: 7 03 03 33
5 66 80 01 Ext. 3910
AT'N.: LIC. DIANA CASAS

BANCO DEL ATLANTICO

Av. Juárez No. 100 2ª Piso
Reclutamiento y Selección de Personal
tel.: 5 18 61 85
5 18 66 64
5 18 64 66
AT'N.: LIC. BERNARDO GOROZBIETA

MULTIBANCO COMERMEX

Monte Elbruz No. 135, 1er. Piso
Reclutamiento y Selección de Personal
tel.: 3 95 41 99
Ext. 226
5 20 46 10 (Directo)
AT'N.: LIC. OSCAR DOMINGUEZ DIAZ

ESCUELAS SECRETARIALES

Mencionaremos algunas escuelas secretariales, en las cuales se anuncia la vacante en la bolsa de trabajo, por medio de una llamada telefónica, dirigiéndose específicamente con la persona encargada.

CETIS No. 3

Xocongo No. 26
Col Transito
Bolsa de Trabajo
Tel.: 7 40 64 38

9:00 a.m. a 14:00 p.m.

Lunes a Viernes

Profesora: Ivonne del Angel

CETIS No. 7

Av. Sabinas No. 47
Col. Viaducto Santa Anita
Bolsa de Trabajo
Tel.: 5 30 60 79
5 30 58 84

15:00 hrs. en adelante

Jueves y Viernes

CETIS No. 13

Enrico Martínez No. 25
Col. Centro
Bolsa de Trabajo
Tel.: 5 21 84 95
5 12 27 96

15:00 Hrs. en adelante

Jueves y Viernes

Sra. Araceli Morales
Ana María Jaramillo

ESCUELA COMERCIAL BANJIDAL

Artículo 123 No. 116
Col. Centro
Bolsa de Trabajo
Tel.: 5 10 11 88
Maestra: Elena

ESCUELA JEFFERSON

Hamburgo No. 24
Entre Dinamarca y Napoles
Bolsa de Trabajo
Tel.: 5 25 31 77
Sr. Jaime Morales

ESCUELA COMERCIAL SUPERIOR

Av. 16 de Septiembre No. 5
Col. Centro
Bolsa de Trabajo
Tel.: 5 21 11 88
5 21 10 15
Srita. Zepeda

INSTITUTO TECNOLOGICO ROOSEVELT

Av. Chapultepec 246 1er. Piso
Bolsa de Trabajo
Tel.: 5 25 81 87
Sr. Alfonso Sánchez

CENTRO DE ESTUDIOS BANCARIOS Y COMERCIALES

Francisco I Madero No. 54
Bolsa de Trabajo
Tel.: 5 12 75 16
5 19 29 67
Sra. Sara Márquez Camacho

COLEGIO EJECUTIVAS DE MEXICO

Calzada de Tlalpan 390
Bolsa de Trabajo
Tel.: 5 38 19 93
Srita. Enriqueta Álvarez

INSTITUTO MONACO

Galicia No. 233
Col. Alamos
Tel.: 5 90 95 17
5 79 04 63

ESCUELA BANCARIA COMERCIAL NUÑEZ FRAGOSO

Calzada de Tlalpan No. 1621
Col. Portales
C.P. 03300

Enviar carta solicitando el personal
Bolsa de Trabajo

Lic. Héctor Núñez
Tel.: 5 39 26 14

**MEDIOS DE RECLUTAMIENTO
MAS RECOMENDABLES**

LOS MEDIOS DE RECLUTAMIENTO MAS UTILIZADOS EN UNA EMPRESA PARA ATRAER CANDIDATOS SON:

- PERIODICO
- BOLETINES
- CONVOCATORIAS
- SEGUNDA MANO Y BOLSA DE TRABAJO

PERIODICO

Es aquel periódico en el cual la empresa - puede anunciar las vacantes con las que cuenta, así como establecer cuáles son los requisitos mínimos que se solicitan, con el fin - de atraer candidatos.

BOLETINES

Volante o periódico que se distribuye en aquellos lugares donde se encuentran los candidatos. Estos volantes informan las vacantes que hay en la empresa, así como los requisitos mínimos que se necesitan para el puesto.

CONVOCATORIAS

Son carteles que se realizan, los cuáles incluyen las vacantes, requisitos para ocupar el -- puesto, prestaciones y sueldo que se ofrece: Dirección donde pueden acudir y teléfonos para pedir mayor información. Estos carteles se distribuyen en las diferen--tes escuelas o lugares clave donde puedan ser visibles.

SEGUNDA MANO Y BOLSA DE TRABAJO

Periódico semanal que aparece a la venta en el mercado, en el cual se anuncia el personal que ofrece sus servicios para diferentes puestos, o se anuncia la vacante que existe en la empresa.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

PERIODICO

Este medio de reclutamiento tiene un alto grado de efectividad, y una de las principales ventajas de este medio, es que el mercado laboral se entera rápidamente de las vacantes, y al mismo tiempo atraen un gran número de candidatos que se interesan en la empresa. Una de las principales desventajas es que no es tan económico como las fuentes antes mencionadas.

BOLETINES

Este medio también tiene un alto grado de efectividad siempre y cuando los boletines se distribuyan en puntos estratégicos de los lugares de donde se encuentra cerca la empresa.

CONVOCATORIAS

Este medio tiene también un alto grado de efectividad. Una de las principales ventajas es que atraen a un gran número de candidatos que cuentan con los requisitos mínimos del puesto.

SEGUNDA MANO Y BOLSA DE TRABAJO

Esta es una de las fuentes a las que se puede recurrir como una alternativa más para atraer candidatos. Es económico y en algunas ocasiones resulta efectiva como uno de los últimos recursos. Una de sus principales desventajas es que en ocasiones atraen candidatos que no cubren con los requisitos mínimos del puesto. Existen algunos otros medios de Reclutamiento como son el radio y televisión, pero por

lo regular no se utilizan debido a su alto costo.

SUGERENCIAS

El reclutador deberá llevar un control y registro de las fuentes y medios que utiliza para reclutar el personal.

Esto le permitirá determinar cuáles fuentes y medios son las que le atraen los mejores candidatos.

Así podrá determinar qué escuelas o instituciones educativas proporcionan candidatos mejor preparados, y también determinar qué periódicos son los que atraen mayor número de candidatos que cubran los requisitos mínimos del puesto.

PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAR PERSONAL

PROCEDIMIENTO No. 1

PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAR PERSONAL

FASES	DESCRIPCION	RECLUTAMIENTO	FUENTES INTERNAS	FUENTES EXTERNAS	PERSONAL RECLUTADO
1	El área de Reclutamiento - recibe la requisición de - personal debidamente llena - da y autorizada.	①			
2	Revisa fuentes internas - de Reclutamiento para ver - si se cuenta con algún can - didato que cubra el perfil - del puesto.		②		
3	Si no se cuenta, se pasa - a las fuentes externas de - Reclutamiento.			③	
4	Reclutados los candidatos - se procede al llenado de - prenoticidad.	④			
5	Revisa prenoticidad, si se - cubren los requisitos míni - mos quedarán reclutados - para pasar a la fase de - selección.				⑤

C A P I T U L O I I

SELECCION DE PERSONAL

**CONOCIMIENTOS, CARACTERISTICAS Y
FUNCIONES DEL RECLUTADOR
DE PERSONAL**

NOTA:

AL INICIAR ESTE CAPITULO NOS ENCONTRAMOS EN LA SEGUNDA FASE DE LO QUE ES LA SELECCION DE PERSONAL.

DESPUES DE QUE LA PRIMERA FASE FUE RECLUTAMIENTO, DONDE SE ATRAJERON Y ESCOGIERON CANDIDATOS QUE REUNIERON REQUISITOS.

AHORA SE PASARA A ESCOGER ENTRE LOS CANDIDATOS RECLUTADOS, AQUEL O AQUELLOS QUE TENGAN MAYOR PROBABILIDAD DE AJUSTARSE AL CARGO VACANTE.

AQUI SE APLICARA UN PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL, EL CUAL DEBE AJUSTARSE A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.

CONOCIMIENTOS DEL SELECCIONADOR DE PERSONAL

- 1.- Conocimiento, aplicación y calificación de pruebas psicológicas y psicométricas.
- 2.- Conocimiento, aplicación y calificación de pruebas técnicas.
- 3.- Habilidad para mantener una entrevista de selección.
- 4.- Interpretación analítica y elaboración de Reportes Psicológicos.
- 5.- Conocimientos para la elaboración de Análisis de Puestos.
- 6.- Conocimientos para la elaboración de Perfiles Psicológicos.
- 7.- Conocimiento de las diferentes técnicas y procedimientos de selección de personal.
- 8.- Manejo de paquetes de computación aplicados a la selección de personal.
- 9.- Conocimiento de la estructura organizacional de la empresa para la cual presta sus servicios.
- 10.- Conocimiento de los objetivos de la empresa para la cual presta sus servicios, específicamente en el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

CARACTERISTICAS DEL SELECCIONADOR DE PERSONAL

- El seleccionador debe poseer conocimientos teóricos y - prácticos, los cuales obtendrá de su formación académica y la experiencia, así como superación constante en su es pecialidad.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Un nivel cultural alto.
- Habilidad analítica e interpretativa.
- Capacidad para escuchar.
- Habilidad para tomar decisiones.
- Responsabilidad.
- Capacidad de solucionar situaciones difíciles.
- Criterio y juicio analítico.
- Habilidad de supervisión.
- Sentido común y tacto en las Relaciones Humanas.
- Capacidad de decisión en las Relaciones Humanas.
- Capacidad de evaluación de problemas interpersonales.

FUNCIONES DEL SELECCIONADOR DE PERSONAL

- Ayuda a la empresa a definir sus metas de personal.
- Cubrir con los requerimientos de personal oportunamente.
- Seleccionar adecuadamente al personal requerido.
- Organiza, controla y dirige el departamento de Reclutamiento y selección de personal.
- Planea las actividades diarias del departamento de Selección de Personal.
- Aplicar el procedimiento de Selección de Personal siguiendo normas, políticas y lineamientos de la empresa.
- Colocar a los candidatos en el puesto adecuado, de acuerdo a sus capacidades, habilidades, aptitudes, personalidad e intereses de este.

**PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION
DE PERSONAL MAS USUALES ENCONTRADOS EN EL -
SECTOR PUBLICO Y EN EL SECTOR PRIVADO.**

NOTA:

ESTA PARTE MUESTRA ALGUNOS PROCEDIMIENTOS TRADICIONALES DE LAS AREAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL UTILIZADAS EN ALGUNAS EMPRESAS QUE SE ENCUENTRAN FUNCIONANDO EN EL DISTRITO FEDERAL, OBTENIENDO RESULTADOS QUE SI BIEN, NO SON LOS IDEALES, SATISFACEN LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA EN CUESTIONES DE PERSONAL.

TAMBIEN SE PRETENDE DAR UNA VISION DE COMO SE TRABAJA ACTUALMENTE EN UNA EMPRESA PUBLICA Y UNA EMPRESA PRIVADA PARA QUE NOS SIRVA DE MARCO COMPARATIVO Y SEA UTIL AL SELECCIONADOR DE PERSONAL Y APROVECHE DE LA MEJOR MANERA EL FACTOR HUMANO.

PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

SECTOR PUBLICO (PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA)

PROCEDIMIENTO No. 2

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

(P R E S I D E N C I A)

FASES	DESCRIPCION	AREA	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	CONTRATAcion	INDUCCION
1	Por medio de una requisición de Personal se solicita a la Coordinación de Empleo, el personal requerido.	1			
2	La Coordinación de empleo consulta la bolsa de trabajo.		2		
3	Si existe el personal con las características requeridas, se elabora reporte para enviarlo a entrevista.		3		
4	Si es aceptado se procede a su contratación.			4	
5	Se le imparte curso de inducción.				5
	<p>NOTA : Si el personal no es aceptado se archiva nuevamente la solicitud en bolsa de trabajo y se acude a las fuentes de Reclutamiento, iniciando el proceso en la fase 2. del siguiente procedimiento.</p>				

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
(P R E S I D E N C I A)

FASES	DESCRIPCION	AREA	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	CONTRATACION	INDUCCION
1	Por medio de una requisición de Personal, se solicita a la Coordinación de Empleo el personal requerido.	1			
2	La Coordinación de empleo acude a las fuentes de reclutamiento internas y externas.		2		
3	Los candidatos acuden al llenado de presolicitud.		3		
4	Los candidatos pasan a entrevista inicial en la oficina de Reclutamiento y Selección .		4		
5	Depurados los candidatos llenan solicitud.		5		
6	Si el puesto es un nivel secretarial, se les envía a evaluación técnica.		6		
	NOTA : Si su evaluación es satisfactoria pasará a evaluación psicológica. Si los resultados son negativos, se terminará el proceso de evaluación y se pasa a entrevista final, donde se les informa que se les llamará por teléfono o se les orienta a otras empresas.				
7			7		

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
(PRESIDENCIA)

FASES	DESCRIPCION	AREA SOLICITANTE	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	CONTRATACION	INDUCCION
8	Si el personal es del grupo de profesionistas, técnicos, administrativos o de servicios, se aplica evaluación psicológica.		8		
9	Al grupo de las secretarias que aprobaron la evaluación técnica, se procede con la evaluación psicológica.		9		
10	Una vez terminada la evaluación psicológica, pasan a entrevista final con el psicólogo del área y posteriormente con el Coordinador de Empleo.		10		
11			11		
	<p>NOTA : El grupo de profesionistas, técnicos administrativos y de servicios pasa a entrevista final, donde se les da fecha para recibir resultados de la Evaluación.</p>				
12	El psicólogo del área, califica evaluación psicológica, elabora reporte psicológico el cual compara con los perfiles de puesto.		12		

**PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
(PRESIDENCIA)**

FASES	DESCRIPCION	A R E A	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	CONTRATACION	INDUCCION
		SOLICITANTE			
13	El candidato acude por sus resultados para que él mismo en un sobre cerrado los lleve a la unidad solicitante.		13		
14	La unidad solicitante entrevista y toma la decisión de aceptar o rechazar al candidato. NOTA : Si es aceptado se informa por medio de una llamada telefónica a la oficina de Reclutamiento y Selección, la decisión que se tomó.		14		
15	Si es aceptado el candidato se envía a examen médico con un oficio de presentación.		15		
16	Una vez entregados los resultados de examen médico se envía su hoja de aceptación de contratación. Si el resultado es satisfactorio el área solicitante se encarga de la contratación		16		
17	NOTA : Una vez contratado el personal, se le programa para curso de inducción				17

PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

**SECTOR PUBLICO (SERVICIO POSTAL MEXICANO)
DESCENTRALIZADA (SEPOMEX)**

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

(S E P O M E X) (PUESTOS DE CONFIANZA)

FASES	DESCRIPCION	A R E A	RECLUTAMIENTO Y	CONTRATACION	INDUCCION
		SOLICITANTE	SELECCION		
1	El área solicitante envía requisición a la Unidad de Apoyo Técnico.	1			
2	La Unidad de Apoyo Técnico turna requisición a la oficina de Reclutamiento y Selección . NOTA : Por lo regular el área solicitante envía también al candidato, por lo que la bolsa de trabajo queda ignorada.		2		
3	Se le abre expediente al candidato .		3		
4	Se registra en libreta		4		
5	Pasa a entrevista inicial		5		
6	Se le cita al siguiente día para iniciar el proceso de selección. NOTA : Si el puesto a evaluar requiere de un conocimiento específico se le envía con un oficio al área donde será evaluado.		6		
7	El aspirante llena solicitud.		7		
8	El aspirante pasa a entrevista inicial.		8		
9	Se aplica evaluación psicológica.		9		

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

(S E P O M E X)

FASES	DESCRIPCION	A R E A	RECLUTAMIENTO Y	CONTRATACION	INDUCCION
		SOLICITANTE	SELECCION		
10	Se aplica evaluación técnica o conocimientos generales.		(10)		
11	Se acompaña al candidato a la Unidad de Apoyo Técnico para ser enviado a examen médico.		(11)		
12	Se califican exámenes psicológicos.		(12)		
13	Se elabora reporte		(13)		
	NOTA : Si el examen de conocimientos técnicos se le aplicó en otra área se esperan resultados.		(14)		
14	Se esperan resultados de examen médico, y en su caso, de conocimientos técnicos.		(14)		
15	El jefe de la oficina da el Vo.Bo.		(15)		
16	Si los resultados son satisfactorios, se elabora tarjeta informativa.		(16)		
17	Si no son satisfactorios, se hace responsable del candidato el área solicitante por medio de una responsiva.	(17)			
18	Se anexan todos los resultados de evaluación al expediente respectivo.		(18)		
19	Se agrega resultado final en el control de aspirantes evaluados.		(19)		

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

(S E P O M E X)

FASES	DESCRIPCION	AREA SOLICITANTE	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	CONTRATAACION	INDUCCION
20	La Unidad de Apoyo Técnico informa por medio de un oficio al Departamento de Personal para su contratación.			20	

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

(S E P O M E X)

FASES	DESCRIPCION	AREA	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	CONTRATAION	INDUCCION
20	La Unidad de Apoyo Técnico informa por medio de un oficio al Departamento de Personal para su contratación.	SOLICITANTE		20	

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

(S E R P O M E X) (PUESTOS DE BASE)

FASES	DESCRIPCION	UNIDAD DE APOYO TECNICO	SINDICATO	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	CONTRATAACION
1	El Sindicato solicita a la Unidad de Apoyo Técnico autorización para presentar exámenes psicológicos y de conocimientos generales al personal que propondrá.		1		
2	La Unidad de Apoyo turna a la oficina de Reclutamiento y Selección los oficios autorizados.		2		
3	La oficina de Reclutamiento y Selección programa a los candidatos propuestos en oficios donde se les hace saber hora y día de evaluación.			3	
4	La Unidad de Apoyo Técnico entrega oficios al Sindicato.		4		
5	Inicia proceso de selección en donde participan 3 candidatos por plaza.			5	
6	Se registran en una libreta a los candidatos.			6	
7	Se les abre expediente.			7	
8	Se elabora tarjeta			8	

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

(S E R P O M E X)

FASES	DESCRIPCION	UNIDAD DE APOYO TECNICO	SINDICATO	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	CONTRATACION
9	Los candidatos llenan solicitud.			9	
10	Pasan a entrevista inicial			10	
11	Aplicación de evaluación			11	
12	Evaluación técnica o evaluación de conocimientos generales.			12	
13	Se califican exámenes psicológicos.			13	
14	Se califican exámenes de conocimientos generales.			14	
15	Se complementan los resultados de evaluación psicológica con la evaluación técnica.			15	
16	Se elabora reporte psicológico.			16	
17	El jefe de la oficina de Reclutamiento y Selección da el Vo.Bo.			17	
18	Se agrega resultado al control de personal evaluado.			18	

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

(S E P O M E X)

FASES	DESCRIPCION	UNIDAD DE APOYO TECNICO	SINDICATO	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	CONTRATACION
19	La oficina de Reclutamiento y Selección elabora un oficio para llamar a los candidatos que resultaron aptos y enviarlos a examen médico;			19	
20	La Unidad de Apoyo Técnico gira oficio con resultados médicos.			20	
21	La oficina de Reclutamiento y Selección de personal elabora oficio final dirigido al Sindicato para hacerles saber los nombres de los candidatos que cubrieron los requisitos.			21	
22	La Unidad de Apoyo Técnico asigna plazas a los candidatos aptos.	22			
23	Gira oficios al Departamento de Personal.				23
24	Se solicitan documentos a los candidatos.				24
25	Se le elabora oficio de comisión y se manda al candidato a su nuevo empleo.				25

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

(S E P O M E X)

FASES	DESCRIPCION	UNIDAD DE APOYO TECNICO	SINDICATO	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	CONTRATACION
26	Posteriormente el Departamento de Personal gira una copia de la toma de posesión.			26	
27	Se archiva toma de posesión			27	

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

**SECTOR PUBLICO (AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES)
(ASA)**

PROCEDIMIENTO No. 4

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

(A S A)

FASES	DESCRIPCION	AREA SOLICITANTE	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	CONTRATACION	INDUCCION
1	Se recibe requisición del área solicitante.	1			
2	Si en la bolsa de trabajo no existe el personal adecuado, se recurre a las fuentes de Reclutamiento.		2		
3	Una vez que se presentan los candidatos se les proporciona una solicitud para su llenado.		3		
4	Llenada la solicitud pasan a entrevista inicial para determinar si cubren requisitos		4		
5	Los aspirantes que cubren requisitos pasan a evaluación psicológica.		5		
6	Posteriormente pasan a entrevista de evaluación para determinar si se evalúan técnicamente.		6		
7	Los candidatos que aprueban evaluación técnica son enviados a examen médico.		7		
8	Se esperan resultados de examen médico.		8		
9	Se elabora documento para su contratación.			9	
10	Después de ser contratado se realiza encuesta socioeconómica.			10	
11	Se recibe resultado de encuesta socioeconómica y se envía a curso de inducción				11

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

**SECTOR PUBLICO (BANCO DEL EJERCITO)
(BANJERCITO)**

PROCEDIMIENTO No. 5

**PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
(BANJERCITO)**

FASES	DESCRIPCION	AREA SOLICITANTE	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	CONTRATACION	INDUCCION
1	Se recibe la requisición de personal enviada por el área solicitante.	1			
2	Se revisa cartera de personal para determinar qué candidatos se van a enviar al área solicitante. NOTA : Si no se tienen los candidatos con los requisitos solicitados, se inicia el proceso de Reclutamiento.		2		
3	Los candidatos llenan pre-solicitud de empleo.		3		
4	Una vez entregada la pre-solicitud se pasa a entrevista inicial. NOTA : Si no cubre con los requisitos mínimos del puesto se termina el proceso de Selección y se le informa que después se le llamará.		4		
5	Los candidatos que si cubren los requisitos mínimos del puesto, pasan a evaluación técnica. NOTA : Si no aprueban la evaluación técnica se suspende el proceso de selección y se les informa que se les llamará.		5		

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
(B A N J E R C I T O)

FASES	DESCRIPCION	AREA SOLICITANTE	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	CONTRATACION	INDUCCION
6	<p>Los candidatos que si aprobaron la evaluación técnica, pasan a evaluación psicológica.</p> <p>NOTA : Si no se aprueba la evaluación psicológica se suspende el proceso de selección.</p>		6		
7	<p>Los candidatos que si aprobaron la evaluación psicológica, se les entrega la solicitud para que ésta sea llenada.</p>		7		
8	<p>Una vez entregada la solicitud, el candidato pasa a entrevista de evaluación para determinar si se acepta o se rechaza el candidato.</p> <p>NOTA : Si son recomendados la decisión final la toma el área solicitante.</p>		8		
9	<p>Si el candidato es aceptado se envía con una orden de examen médico para que éste se le realice.</p> <p>NOTA : Si no es satisfactorio el resultado médico, se suspende el proceso.</p>		9		
10	<p>Si los resultados del examen médico son satisfactorios, se procede a realizar una encuesta socioeconómica del candidato.</p>		10		

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
(D A N J E R C I T O)

FASES	DESCRIPCION	AREA SOLICITANTE	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	CONTRATAACION	INDUCCION
11	Una vez aprobada la encuesta socioeconómica, el candidato pasa al área de contratación para que se le informe cuál es la documentación que tiene que entregar.			11	

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

SECTOR PRIVADO (BANCO OBRERO)

PROCEDIMIENTO No. 6

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
(B A N C O O B R E R O)

FASES	DESCRIPCION	AREA	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	CONTRATACION	INDUCCION
1	Debidamente autorizada la requisición de personal se turna a la oficina de Reclutamiento y Selección.	1			
2	La oficina de Reclutamiento y Selección revisa la cartera de personal, si existen candidatos seleccionados, se les llama para entrevista.		2		
3	Si no se cuenta con el personal, se acude a las fuentes internas y externas de la empresa.		3		
4	El personal reclutado llena preolicitud.		4		
5	Si cubre requisitos, se proporciona solicitud.		5		
6	Pasa a entrevista inicial, y se determina si pasa a evaluación técnica.		6		
7	Si acredita evaluación técnica pasa a evaluación psicológica.		7		
8	Posteriormente pasa a entrevista de evaluación.		8		

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
(B A N C O O B R E R O)

FASES	DESCRIPCION	AREA	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	CONTRATACION	INDUCCION
		SOLICITANTE			
9	Se elabora un diagnóstico.		9		
10	Se realiza encuesta socio económica.		10		
11	Si es satisfactorio, se le envía al candidato a examen médico.		11		
12	Si es satisfactorio el examen médico, se le envía al área de contratación.			12	
13	Ya contratado, pasa a tomar curso de inducción.				13

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

SECTOR PRIVADO (REPSOL)

PROCEDIMIENTO No. 7

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

(R E P S O L)

FASES	DESCRIPCION	AREA SOLICITANTE	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	CONTRATACION	INDUCCION
1	Recibe del área solicitante requisición de personal	1			
2	Se le da preferencia a los candidatos que cubran requisitos y se encuentren en bolsa de trabajo o sean recomendados.		2		
3	Si no se cubre la vacante, se acude a las fuentes externas de Reclutamiento.		3		
4	Los candidatos que se reclutan pasan a llenar solicitud de empleo.		4		
5	Llenada la solicitud, los candidatos pasan a entrevista inicial. Si el candidato cubre los requisitos mínimos del puesto, pasará a evaluación técnica.		5		
6	Si los resultados de evaluación técnica son positivos, pasarán a evaluación psicológica.		6		
7	Posteriormente los candidatos pasan a entrevista de evaluación.		7		

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

(R E P S O L)

FASES	DESCRIPCION	AREA SOLICITANTE	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	CONTRATACION	INDUCCION
8	Se confrontan resultados - de evaluación técnica y - psicológica.		8		
9	Si cubren con el perfil del puesto, se les envía a exa men médico.		9		
10	Si son satisfactorios los exámenes médicos, se envía al candidato al área de - contratación.			10	
11	Posteriormente se le manda a curso de inducción.			11	

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

SECTOR PRIVADO (OLYMPIA)

PROCEDIMIENTO No. 8

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
(O L Y N P I A)

FASES	DESCRIPCION	AREA	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	CONTRATACION	INDUCCION
1	Se hace llegar la requisición a la oficina de Reclutamiento y Selección.	1			
2	Se acude en primera a sus fuentes internas de Reclutamiento.		2		
3	Reclutados los candidatos se procede al llenado de solicitudes.		3		
4	Los candidatos pasan a entrevista inicial.		4		
5	Depurados los candidatos - pasan a evaluación técnica.		5		
6	Una vez aprobada la evaluación técnica pasan a evaluación psicológica.		6		
7	Integrados los dos resultados pasan a entrevista de evaluación para determinar si es o no enviado a examen médico.		7		
8	Teniendo los resultados de examen médico, se les envía al área de contratación.			8	

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
SECTOR PRIVADO (EMPRESA DE PRODUCCION)

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
(EMPRESA DE PRODUCCION)

FASES	DESCRIPCION	AREA SOLICITANTE	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	CONTRATACION	INDUCCION
1	Se recibe requisición del área solicitante.	1			
2	Se revisa bolan de trabajo o se les abre expediente a los recomendados.		2		
3	Si no se cuenta con el personal apropiado se acude a las fuentes de Reclutamiento.		3		
4	Los candidatos proceden a llenar presolicitud.		4		
5	Si cubren con los requisitos mínimos, se les proporciona solicitud para su llenado.		5		
6	Los candidatos pasan a entrevista inicial, para determinar si pasan a evaluación psicológica.		6		
7	Se califican los exámenes psicológicos; si cubre con el perfil pasan a evaluación técnica.		7		
8	Si los resultados de evaluación técnica son positivos pasan a entrevista de evaluación para determinar si se acepta o no al candidato.		8		

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
(E N P R E S A D E P R O D U C C I O N)

FASES	DESCRIPCION	AREA SOLICITANTE	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	CONTRATACION	INDUCCION
9	Los candidatos que son - aceptados pasan al área de contratación.			9	

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DETECTADAS EN LOS PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN EL SECTOR PUBLICO Y EN EL SECTOR PRIVADO.

V E N T A J A S

- 1.- La principal ventaja que ofrecen estos procedimientos es que son un proceso detallado que permite ir descartando candidatos hasta encontrar el candidato idóneo.
- 2.- Otras de las ventajas y que es de gran utilidad para - las empresas es en cuestiones de costo, ya que ahorra de manera significativa, recursos económicos.

D E S V E N T A J A S

- 1.- La principal desventaja que se observó fue que es un - procedimiento largo y cuando se requiere al personal - urgente, no se puede cubrir inmediatamente.
- 2.- Otra de las desventajas que se encontró es que ocasionan pérdida de tiempo en candidatos no viables.
- 3.- En ocasiones y principalmente en las empresas privadas se encontró que su costo se excede, por lo que se consideran de alto costo.

CLASIFICACION DE PRUEBAS PSICOLOGICAS

OBSERVACION:**LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACION TECNICA**

Es necesariamente indispensable corroborar de alguna manera los conocimientos que un trabajador posee para ocupar un puesto, para lo cual se cuenta con áreas específicas de apoyo, como son: computación, oficios varios, secretariales, operativos, etc. Dichas áreas apoyan para tener una completa evaluación del candidato.

El resultado nos servirá de complemento para tomar una decisión con bases fundamentales en sus conocimientos prácticos de los aspirantes complementando con las pruebas psicológicas.

IMPORTANCIA DE LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS

Es indiscutible que necesitamos verificar las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que lo destinamos o el que el candidato pretende. Las pruebas son necesarias porque nos ayudan a la selección y acomodación del personal.

Las pruebas psicométricas pueden clasificarse según sus características.

a) **Las pruebas de lápiz y papel**

Aquí el sujeto debe contestar por escrito preguntas que se le formulen.

b) **Las pruebas de Ejecución**

Aquí el sujeto debe efectuar ciertos trabajos de manipulación.

La administración de las pruebas pueden dividirse en dos:

a) Pruebas Individuales; y

b) Pruebas Colectivas

Según la prueba de se administre.

Retomando la clasificación que hace Pierre Pichot (Funcional), la cual se divide en:

a) Pruebas de eficiencia

Estas pruebas estudian los aspectos cognositivos de la personalidad (inteligencia, aptitudes, conocimientos).

b) Pruebas de Personalidad

Estas pruebas exploran intereses, el carácter, la efectividad (aspectos conativos y afectivos).

Entre las pruebas de eficiencia se pueden distinguir según los fines que persiguen:

- Pruebas de Inteligencia
- Pruebas de aptitudes
- Pruebas de conocimientos

Las pruebas de personalidad se dividen en:

Cuestionarios, a los que se pueden ligar las escalas graduadas o Rating Scales.

Pruebas Objetivas de Personalidad.

Técnicas proyectivas:

CLASIFICACION DE LAS PRUEBAS

- 1.- Características Exteriores:
 - a) Lápiz - Papel
 - b) Ejecución
 - c) Oralmente
- 2.- Según su administración:
 - a) Individual
 - b) Colectiva
- 3.- Según la duración:
 - a) Con tiempo límite
 - b) Sin tiempo límite
- 4.- Según su forma de contestarla:
 - a) Opción múltiple
 - b) Dos opciones
 - c) Respuestas abiertas

**PROCEDIMIENTO USUAL
DURANTE LA APLICACION
DE BATERIAS PSICOLOGICAS**

PROCEDIMIENTO DE PREPARACION PARA APLICACION DE BATERIAS				
FASES	DESCRIPCION	A R E A	RECEPCION	A U L A S
		DE REC. Y SELEC.		DE APLICACION
1	Preparación de material -- (hojas blancas, cronómetro lápices, etc).	1		
2	Supervisar que el lugar -- de aplicación se encuentre en las condiciones adecua- das (poco ruido, luz sufi- ciente, asientos cómodos, ventilación, que no haya -- muchos estímulos visuales, si se aplica en forma co- lectiva, que haya la sepa- ración apropiada entre un evaluado y otro.			2
3	Establecer rapport. (crear un clima de confian- za entre el evaluado y el evaluador).		3	
4	Establecer de antemano el tiempo de aplicación. (Se recomienda que el tiempo de evaluación no exceda -- las 4 horas.			4
5	Verificar que los datos -- principales del evaluado -- hayan sido anotados. (Da- tos demográficos).			5
6	Verificar que las prue- bas o procesos de evalua- ción se estén llevando a cabo (contar con una lista de chequeo).			6

**PROCEDIMIENTO PARA SELECCIONAR LA BETERIA MAS
ADECUADA PARA EVALUAR AL CANDIDATO.**

PROCEDIMIENTO No. 11

PROCEDIMIENTO PARA ESTRUCTURAR UNA BATERIA PSICOLOGICA

FASES	DESCRIPCION	PERFIL DEL PUESTO	SELECCION DE PRUEBAS	APLICACION DE PRUEBAS PSICOLOGICAS	REPORTE DEL DESEMPEÑO DE EVALUACION
1	Tener conocimiento de las características del puesto a evaluar.	1	2		
2	Seleccionar las pruebas de inteligencia. NOTA : Se recomiendan 2 pruebas y tomar en cuenta escolaridad y edad.		3		
3	Seleccionar las pruebas de personalidad se recomiendan 2, uno proyectivo y - uno psicométrico.		4		
4	Seleccionar 1 prueba de interés.		5		
5	Seleccionar 1 prueba de aptitudes o habilidades. NOTA : Se debe tomar en cuenta el puesto a evaluar, escolaridad y edad.		6		
6	Planear el tiempo que se llevará la aplicación, se recomienda no excederse - más de 4 horas.		7		
7	Debidamente ordenada la - batería, se podrá llevar a cabo su aplicación, se recomienda se apliquen primero las pruebas de inteligencia.				

PROCEDIMIENTO PARA ESTRUCTURAR UNA BATERIA PSICOLOGICA

FASES	DESCRIPCION	PERFIL DEL PUESTO	SELECCION DE PRUEBAS	APLICACION DE PRUEBAS PSICOLOGICAS	REPORTE DEL DESEMPEÑO DE EVALUACION
8	El evaluador deberá hacer observaciones del desempeño del evaluado.				8
9	El evaluador deberá supervisar que todas las pruebas estén contestadas debidamente y que tengan todos y cada uno de ellos sus datos generales del evaluado.			9	

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

**PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA RECLUTAR
Y SELECCIONAR PERSONAL**

PROCEDIMIENTO No. 12

LINEAMIENTOS DE SELECCION

A) Para obtener resultados satisfactorios, es recomendable que el seleccionador cuente con las siguientes observaciones:

- 1.- Agrupar en áreas de actividades las diferentes funciones que van a desempeñar los candidatos como pueden ser áreas operativas, administrativas, técnicas, profesionistas y mandos medios.

B) Tomando en cuenta los principios profesionales y éticos el seleccionador no debe pasar por alto lo siguiente:

- 1.- Considerando que el reclutamiento es el proceso mediante el cual se realiza una función de apoyo a la empresa donde se localiza, selecciona, contrata, e induce a los aspirantes que conforman la fuerza productiva de la empresa.

Por lo que se recomienda no pasar por alto que la función de reclutar y seleccionar personal, debe normalizarse a fin de que esta se realice bajo responsabilidad de quien recluta y selecciona y que el personal reclutado reuna las características y obligaciones que los puestos demandan.

PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA
SELECCIONAR PERSONAL

U N I D A D QUE REALIZA EL T R A M I T E	P A S O	D E S C R I P C I O N
Area, Oficina o Departamento solicitante.	1	<p>Enviar requisición de personal a la oficina o departamento de Reclutamiento y Selección de personal, o a la sección encargada de estas funciones.</p> <p>NOTA : Este documento deberá establecer cuáles son los requisitos que deben cubrir los candidatos, como son :</p> <p style="padding-left: 40px;">edad, sexo, estado civil, escolaridad, experiencia laboral, señalar los motivos que la están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, área en la que se encuentra la vacante, turno, horario y sueldo.</p>
Oficina o Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal	2	<p>Recibe requisición de personal, la cual será revisada por el psicólogo o persona encargada de realizar la selección de personal.</p>
Oficina o Departamento de Reclutamiento y Selección de personal	3	<p>Revisa cartera de personal, bolsa de trabajo interna, para determinar si se cuenta con el candidato que reuna los requisitos que establece la requisición.</p> <p>NOTA : Si no se cuenta con candidatos que reúnan las características, se procede con el paso No. 11.</p>
Oficina o Departamento de Reclutamiento y Selección de personal	4	<p>Una vez elegidos los candidatos que se encuentren en bolsa de trabajo se procederá a llamarles.</p> <p>NOTA : Se sugiere que los aspirantes ya estén evaluados para ahorrar tiempo citándolos únicamente a entrevista.</p>

PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA
SELECCIONAR PERSONAL

UNIDAD QUE REALIZA EL TRAMITE	PASO	DESCRIPCION
Oficina o Departamento de Reclutamiento y Selección de personal.	5	<p>Elabora reporte general del candidato o candidatos, utilizando los formatos con los que cuenta la oficina para este reporte.</p> <p>NOTA : El reporte debe contener los siguientes datos ; datos personales del candidato como son : Nombre, edad, sexo, estado civil, escolaridad, - años de experiencia y teléfono donde se lo pueda localizar.</p> <p>Resultados de la evaluación técnica, resultados de la evaluación psicológica, observaciones en la entrevista, comentario general del candidato, nombre y firma de la persona que realiza el reporte.</p>
Oficina o Departamento de Reclutamiento y Selección de personal	6	Elaborar un oficio de presentación el cual indique, que el candidato aprobó satisfactoriamente el proceso de selección .
Oficina o Departamento de Reclutamiento y Selección de personal	7	Anexar en un sobre Reporte General y oficio de presentación; el candidato será acompañado al área solicitante con el sobre elaborado por la oficina.
Unidad solicitante	8	Recibe sobre y entrevista al aspirante, toma la decisión final, misma que se da a conocer al candidato personalmente, si es aceptado se notificará a la Oficina de Reclutamiento y Selección de personal.
Oficina de Reclutamiento y Selección	9	Envía al nuevo empleado al área de contratación.

PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA
SELECCIONAR PERSONAL

U N I D A D QUE REALIZA EL T R A M I T E	P A S O	D E S C R I P C I O N
Oficina de Reclutamiento y Selección de personal	10	Ya contratado el nuevo empleado se envía a curso de inducción.
Oficina de Reclutamiento y Selección de personal	11	Si no se cuenta con candidatos viables, se acude a las fuentes y medios de Reclutamiento como son : Sindicato, familiares y recomendados, escuelas, grupos de intercambio, convocatorias y periódico.
Oficina de Reclutamiento y Selección de personal	12	Recibe a los candidatos que fueron atraídos por las diferentes fuentes y medios de Reclutamiento.
Oficina o Departamento de Reclutamiento y Selección de personal	13	Entrega presolicitud de empleo a los candidatos.
Oficina o Departamento de Reclutamiento y Selección de personal	14	Recibe presolicitud de los candidatos y las registra.
Oficina o Departamento de Reclutamiento y Selección de personal	15	Pasen a entrevista inicial cada uno de los candidatos con la finalidad de descartar aquellos candidatos que no cubran con los requisitos mínimos del puesto.

PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA
SELECCIONAR PERSONAL

U N I D A D QUE REALIZA EL T R A M I T E	P A S O	D E S C R I P C I O N
Oficina o Departamento de Reclutamiento y Selección de personal	16	A los candidatos que sí cubren con los requisitos mínimos del puesto, se les programa para evaluación indicándoles la fecha y hora en la que se tienen que presentar.
Oficina o Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal	17	Al presentarse los candidatos se les entrega solicitud de empleo para que esta sea debidamente llenada.
Oficina o Departamento de Reclutamiento y Selección de personal	18	El psicólogo o la persona encargada recoge y revisa la solicitud de empleo.
Oficina o Departamento de Reclutamiento y Selección de personal	19	El psicólogo o la persona encargada aplica la evaluación técnica a los candidatos, únicamente para los puestos que el tiene establecidos como son : Secretarias, mecanógrafas, auxiliares contables, etc.
		NOTA : Si no hay posibilidades de realizar una evaluación en esta área se procederá al paso No. 22.
Oficina o Departamento de Reclutamiento y Selección de personal	20	El psicólogo califica exámenes técnicos y establece si el candidato aprueba o no la evaluación técnica.
Oficina o Departamento de Reclutamiento y Selección de personal	21	Los candidatos que sí aprueben la evaluación técnica, posteriormente se les pasa a la siguiente fase y los candidatos que no la aprueben se procederá con el paso No. 25.
Oficina o Departamento de Reclutamiento y Selección de personal	22	Aplica baterías psicológicas. Tomando en cuenta puesto, escolaridad y edad de cada uno de los candidatos.

PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA
SELECCIONAR PERSONAL.

UNIDAD QUE REALIZA EL TRANITE	PASO	DESCRIPCION
Oficina o Departamento de Reclutamiento y Selección de personal	23	Califica o interpreta pruebas psicológicas aplicadas a cada uno de los candidatos.
Oficina o Departamento de Reclutamiento y Selección de personal	24	Los candidatos pasan a entrevista profunda para hacer una evaluación general.
Oficina o Departamento de Reclutamiento y Selección de personal	25	A los candidatos que no aprueban la evaluación técnica o psicológica se les suspende el proceso de selección informándoles su situación.
Oficina o Departamento de Reclutamiento y Selección de personal	26	<p>Los candidatos que sí aprueban satisfactoriamente los pasos de selección antes mencionados, se les realiza una verificación de datos por medio de una llamada telefónica, preguntando los siguientes aspectos :</p> <p>Referencias Laborales Las cuales investigaremos, puesto que estaba desempeñando en su último empleo, como fue su desempeño laboral, sueldo que percibía, tiempo que estuvo laborando y motivos que lo hicieron dejar el empleo.</p> <p>Referencias Personales Aquí investigaremos lo siguiente : tiempo que tiene la persona de conocer al candidato, descripción de personalidad del candidato y opinión general del candidato en aspectos de responsabilidad.</p>

PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA
SELECCIONAR PERSONAL

U N I D A D QUE REALIZA EL T R A M I T E	P A S O	D E S C R I P C I O N
Oficina o Departamen- to de Reclutamiento y Selección de personal	27	Una vez aprobada la verificación de datos. Se procede a - realizar la orden para enviarlos a examen médico.
Oficina o Departamen- to de Reclutamiento y Selección de personal	28	Recibir los resultados de examen médico.
Oficina o Departamen- to de Reclutamiento y Selección de Personal	29	Si son satisfactorios los resultados del examen médico, se procede con el paso No. 5 al 10.

**PRUEBAS PSICOLOGICAS MAS UTILIZADAS
POR LOS SELECCIONADORES DE PERSONAL
EN EL SECTOR PUBLICO Y EN EL SECTOR
PRIVADO.**

PRUEBAS DE INTELIGENCIA

Entre los instrumentos de inteligencia existen los verbales, los no verbales y de ejecución, variando en tiempo y escalas. Entre las más utilizadas están las siguientes:

- 1.- WAIS
- 2.- RAVEN
- 3.- DOMINOS
- 4.- BETA II R
- 5.- BARSIT
- 6.- NOVIS

PRUEBAS DE PERSONALIDAD

Las pruebas de personalidad comprenden todas aquellas que exploran aspectos no intelectuales (en el sentido amplio de la personalidad, es decir sus aspectos conativos y volicionales) y afectivos, las pruebas proyectivas se dividen en cuestionarios objetivos y proyectivos, entre los cuales tenemos los siguientes:

- 1.- MACHOVER
 - 2.- 16 FP (CATELL)
 - 3.- FRASES INCOMPLETAS (DE GRADOS)
 - 4.- MMPI (MINESOTA)
 - 5.- TECNICA CLEAVER
 - 6.- BENDER
 - 7.- HTP
 - 8.- C.P.I. (CONF. PSIC. IND.)
- CONFIGURACION PSICOLOGICA INDIVIDUAL

PRUEBAS DE INTERESES

Estas pruebas tienen el objetivo de determinar cuantitativamente los intereses existentes de una persona, esclareciendo las áreas de preferencia donde se sitúan sus intereses.

- 1.- KUDER
- 2.- HERRERA Y MONTES
- 3.- HERFORD
- 4.- THURSTONE

PRUEBAS DE APTITUDES O HABILIDADES

Las aptitudes son capacidades innatas y de la influencia del medio en proporciones diferentes, según los tipos de prueba.

Las pruebas que miden aptitudes son:

- 1.- FLANAGAN
- 2.- DAT
- 3.- APTITUD MECANICA DE PALANCAS
- 4.- COMPRENSION DE ORDENES ESCRITAS
- 5.- INSTRUCCIONES COMPLEJAS
- 6.- PRUEBAS SECRETARIALES
- 7.- PRUEBAS DE APTITUD MECANICA DE MC. QUARRE

PRUEBAS DE ADAPTABILIDAD LABORAL

La adaptabilidad es la manera en que una persona se integra a un grupo social, de trabajo o cultural, etc.

Las pruebas de adaptabilidad son:

- 1.- MOSS
- 2.- TECNICA CLEAVER

C A P I T U L O I I I

**BATERIAS, BASES PARA LA ELABORACION DE PERFILES
PSICOLOGICOS Y FORMATOS DE REPORTE PARA LA EVA
LUACION Y DIAGNOSTICO DE LOS CANDIDATOS.**

CONSIDERACIONES PREVIAS A LA EVALUACION

Para la elaboración de baterías, partimos de la agrupación de los puestos que tienen una función similar dentro de una organización, lo que comúnmente es una familia de puestos.

Los cuales poseen las siguientes características, cumplen una función básica común que corresponde a los niveles jerárquicos de la organización.

GRUPOS DE PUESTOS OPERATIVOS Y MANTENIMIENTO: Es el grupo de -- puestos que realiza sus funciones mediante el uso de un equipo - electrónico o mecánico (maquinaria o herramienta) que se encarga también del buen funcionamiento de instalaciones, mobiliario y maquinaria que se encuentra en la empresa.

SECRETARIAS Y ADMINISTRATIVOS: Es el grupo de puestos cuya función consiste en la realización de diversas actividades de oficina, tales como taquigrafía, mecanografía, archivo, llamadas telefónicas, recepción de documentación y trámites administrativos, - etc.

TECNICOS: Es el grupo de puestos cuya actividad principal consiste en la realización de tareas de registro y control que apoyan - la función asignada a su entidad organizacional. (Área de cómputo, área de dibujo, impresores, correctores de estilo, etc). Apoyado de equipo electrónico o manual.

PROFESIONISTAS: Es el grupo de puestos que apoyarán las necesidades técnicas de la empresa, aplicando sus conocimientos profesionales en las diferentes áreas de una organización. Como son recursos materiales, financieros, humanos y técnicos.

MANDOS MEDIOS: Este grupo de puestos se encarga de la previsión, planeación y organización de la empresa, aquí encontraremos puestos como: jefes de departamento, gerentes, jefes de unidad, etc.

BATERIAS PSICOLÓGICAS

BATERIA PARA PUESTOS OPERATIVOS

PRUEBA BETA II R, PRUEBA RAPIDA DE BARRANQUILLA (BARSIT), BENDER, PRUEBA DE DESTREZA STROMBERG, FRASES INCOMPLETAS DE GRADOS, PRUEBA DE COLORES, PRUEBA DE HERRERA Y - MONTES Y MOSS.

PUESTOS SUGERIDOS Intendentes, Mensajeros, Carteros, Choferes, Motociclistas y del Área de Mantenimiento, oficios varios (Carpinteros, Electricistas, Plomeros).

TIEMPO DE APLICACION : 2 HORAS 30 MINUTOS APROX.

PRUEBA APLICADA	TIEMPO	FACTOR QUE MIDE
BETA II - R	30 MIN.	INTELIGENCIA (HABILIDAD MENTAL)
PRUEBA RAPIDA DE BARRANQUILLA (BARSIT)	10 MIN.	INTELIGENCIA. SE OBTIENE RAPIDAMENTE UN INDICE DE LA APTITUD PARA APRENDER.
BENDER	15 MIN.	APTITUDES Y/O HABILIDADES. - COORDINACION VISOMOTRIZ Y PERCEPCION VISUAL.
PRUEBA DE DESTREZA STROMBERG	10 MIN.	MIDE HABILIDADES MANIPULATIVAS EN LA CLASIFICACION POR COLOR Y SECUENCIA.
FRASES INCOMPLETAS DE GRADOS.	30 MIN.	PERSONALIDAD. - MIDE ASPECTOS RELATIVOS AL ESCENARIO LABORAL.
PRUEBA DE COLORES	15 MIN.	PERSONALIDAD
HERRERA Y MONTES	20 MIN.	INTERESES LABORALES. PREDICE LA SATISFACCION Y PREFERENCIA EN EL EJERCICIO DE UNA DETERMINADA ACTIVIDAD.
MOSS	20 MIN.	ADAPTABILIDAD SOCIAL.

BATERIA PARA PUESTOS ADMINISTRATIVOS

PRUEBA BETA II R, INSTRUCCIONES COMPLEJAS. PRUEBA DE APTITUD DIFERENCIAL (DAT),
16 FP DE CATTELL, KUDER Y MOSS.

PUESTOS Secretarias, Administrativos, Archivistas, Taquígrafas y Mecanógrafas.
Auxiliares contables, etc.

SUGERIDOS :

TIEMPO DE APLICACION : 2 HORAS 35 MINUTOS APROX.

PRUEBA APLICADA	TIEMPO	FACTOR QUE MIDE
BETA II-R	30 MIN.	INTELIGENCIA (HABILIDAD MENTAL)
INSTRUCCIONES COM -- PLEJAS	5 MIN.	INTERPRETAR Y EJECUTAR ORDENES CUYA APLICACION ES AUTOMATICA O RUTINARIA.
PRUEBA DE APTITUD DI - FERENCIAL DAT	10 MIN.	HABILIDADES. - SUBTEST V Y E VELOCIDAD Y -- EXACTITUD.
16. FP DE CATTELL	60 MIN.	PERSONALIDAD
KUDER	40 MIN.	PREDICE LA SATISFACCION Y PREFERENCIA
MOSS	20 MIN.	ADAPTABILIDAD SOCIAL

BATERIA PARA PUESTOS TECNICOS

PRUEBA DE RAVEN, BENDER, PRUEBA DE APTITUD DIFERENCIAL (DAT), 16 FP DE CATTELL,
Y LA ESCALA DE PREFERENCIAS PERSONALES (KUDER).

PUESTOS

Area de Cómputo, Dibujo, Impresión, Correctores de Estilo, Grabado,
Mecanico Industrial, Artesano, etc.

SUGERIDOS :

TIEMPO DE APLICACION : 2 HORAS 25 MINUTOS APROX.

PRUEBA APLICADA	TIEMPO	FACTOR DE MEDICION
RAVEN	20 MIN.	INTELIGENCIA (HABILIDAD MENTAL)
BENDER	15 MIN.	APTITUDES Y/O HABILIDADES. - COORDINACION - VISOMOTRIZ Y PERCEPCION VISUAL
PRUEBA DE APTITUD - - DIFERENCIAL DAT.	10 MIN.	HABILIDAD. - SUBTEST DE VELOCIDAD Y EXACTI- TUD
16. FP DE CATTELL	60 MIN.	PERSONALIDAD
KUDER. - ESCALA DE PREFERENCIAS PERSO NALES	40 MIN.	DESCUBRE FACTORES QUE CONTRIBUYEN A LA ELEC CION DE UNA ACTIVIDAD OCUPACIONAL SATISFAC- TORIA.

BATERIA PARA PUESTOS PROFESIONALES

PRUEBA DE INTELIGENCIA WAIS, TECNICA CLEAVER Y/O CONFIGURACION PSICOLOGICA INDIVIDUAL, KUDER Y FRASES INCOMPLETAS DE GRADOS.

PUESTOS Administradores, Abogados, Economistas, Pedagogos, Psicólogos, Relaciones Industriales, etc.

SUCERIDOS :

TIEMPO DE APLICACION : 2 HORAS 55 MINUTOS APROX.

PRUEBA APLICADA	TIEMPO	FACTOR QUE MIDE
WAIS. - ESCALA DE INTELIGENCIA WECHSLER PARA ADULTOS	60 MIN.	MIDE Y EVALUA INTELIGENCIA
TECNICA CLEAVER Y/O	20 MIN.	PERSONALIDAD. RASGOS SOBRESALIENTES Y LIMITACIONES.
CONFIGURACION PSICOLOGICA INDIVIDUAL	50 MIN.	PERSONALIDAD IDENTIFICA Y ACRECENTA AL MAXIMO LAS VENTAJAS POSITIVAS Y FAVORABLES DE LA PERSONALIDAD.
KUDER. - ESCALA DE PREFERENCIAS PERSONALES	45 MIN.	DESCUBRE FACTORES QUE CONTRIBUYEN A LA ELECCION DE UNA ACTIVIDAD OCUPACIONAL SATISFACTORIA.
FRASES INCOMPLETAS DE GRADOS.	30 MIN.	ASPECTOS RELATIVOS AL ESCENARIO LABORAL.

BATERIA PARA PUESTOS MANDOS MEDIOS
PRUEBA DE INTELIGENCIA WAIS, TECNICA CLEAVER Y CENTROS DE EVALUACION.

PUESTOS Jefes de Departamento, Coordinadores de área, Jefes de Unidad.

SUGERIDOS :

TIEMPO DE APLICACION : 3 HORAS APROX.

PRUEBA APLICADA	TIEMPO	FACTOR QUE MIDE
WAIS. - ESCALA DE INTELIGENCIA WRCHS- LER PARA ADULTOS.	60 MIN.	MIDE Y EVALUA INTELIGENCIA
TECNICA CLEAVER.	20 MIN.	PERSONALIDAD. RASGOS SOBRESALIENTES Y LIMITACIONES.
ASSESSMENT CENTER. (CENTROS DE EVALUACION).	90 MIN.	APTITUDES Y HABILIDADES. PREVEER PROBLEMAS. CREATIVIDAD, PLANEACION, ORGANIZACION, ANALISIS LOGICO, SOCIABILIDAD, ETC.

OBSERVACIONES

CABE MENCIONAR QUE EL TIEMPO APROXIMADO NO INCLUYE EVALUACION TECNICA O DE CONOCIMIENTOS GENERALES AL PUESTO YA QUE ESTO SE DEBERA LLEVAR A CABO EN EL AREA DE ESPECIALIDAD. (TOMANDO EN CUENTA EL PUESTO).

LA BATERIA SOLO COMPRENDE EVALUACION PSICOLOGICA Y PUESTOS SUGERIDOS A LOS QUE PUEDEN SER APLICADOS.

**BASES PARA ELABORACION DE
PERFILES PSICOLOGICOS**

Los perfiles de puestos es un apoyo profesional para lograr la adecuada Selección del Personal que se pretende contratar en cualquier institución o dependencia.

Las aportaciones que suministren para el conocimiento de los puestos, así como de los candidatos que pretenden cubrir cada uno de ellos, tienen un sentido de unidad para llevar a cabo la selección de la persona más adecuada para laborar en un puesto determinado.

En el perfil de puestos se señalan tanto las actividades a realizar, como las características que son requeridas para que una persona pueda desempeñar las funciones que en el puesto se desarrollan, todos los aspectos que en el perfil de puestos se manejan, se han clasificado en criterios de selección los cuales nos indica la escolaridad y experiencia requerida, y criterios de evaluación; los primeros se refieren a los requisitos que se deben tener para cubrir un puesto determinado, estos ayudan a la selección de los candidatos desde el momento que llenan una pre-solicitud de empleo, tales requisitos son: edad, sexo, escolaridad, tiempo y área de experiencia laboral, los segundos, como su nombre lo indica son la evaluación del puesto, es decir, la personalidad del puesto, permitiendo así determinar lo que una persona debe ser para poder estar en un puesto determinado.

Los criterios de selección y evaluación se detallan más adelante y estos tienen que estar relacionados con los perfiles de cada uno de los puestos.

El perfil de puestos y la evaluación de la persona están íntimamente relacionados, ya que si no se elige a la persona adecuada, el desarrollo de las funciones será deficiente.

La selección del mejor personal requiere de la evaluación integral de los candidatos, esto es desde el punto de vista técnico, psicológico, médico y laboral.

El aspecto psicológico es el que principalmente se evalúa en el área de Reclutamiento y Selección de Personal.

A continuación se anexa un ejemplo de como representar los resultados de evaluación en la selección de personal.

Existen cuatro diferentes tipos de reportes, los cuales abarcan -

todos los puestos con los que cuenta una institución o dependencia, y estos son:

- GRUPO DE SERVICIOS
- GRUPO ADMINISTRATIVO
- GRUPO TECNICO
- GRUPO PROFESIONISTA

El resultado de la evaluación se vacía en cuatro diferentes tipos de reporte ya mencionados, el que va a depender del grupo que pertenece el puesto. En base a este reporte existe otro tipo de perfil, el perfil ideal de evaluación, el que cuenta con las características principales que debe poseer una persona para cubrir un puesto determinado, sin embargo, también existe un rango de movimiento en el que se puede encontrar el aspirante, sin que por eso afecte el desempeño de las funciones a realizar, estos rangos de movimientos se marcan en formatos para reportes de resultados de selección, obteniéndose un documento en donde se reúnen los reportes marcados para cada uno de los puestos que se evalúan en el área de Reclutamiento y Selección de Personal.

En este reporte se conjuntan los siguientes aspectos:

El perfil psicológico, los criterios de selección y los criterios de evaluación.

Al estructurar los documentos formados por los perfiles de puestos y los perfiles de evaluación se esperan obtener resultados positivos en materia de Selección de Personal.

CRITERIOS DE SELECCION

ESCOLARIDAD

- Primaria
- Secundaria
- Bachillerato
- Carrera Técnica o Comercial
- Del 3º al 6º semestre de una carrera profesional
- Del 6º semestre al término de los créditos de una carrera profesional

- Pasante de la profesión que requieran sus actividades
- Profesional Titulado a nivel Licenciatura
- Estudios de Postgrado
- Cursos de 3 meses a 2 años, que no requieren de validez oficial
- Cursos de 1 año con validez oficial

EXPERIENCIA

- Sin experiencia
- Seis meses
- Un año
- Un año y medio
- Tres años
- Tres años y medio
- Cinco años en adelante

CRITERIOS DE EVALUACION

CRITERIO E INICIATIVA

GRADO I

- Requiere la comprensión de instrucciones específicas, fijas y claras, para el desarrollo de actividades sencillas y rutinarias.

GRADO II

- Requiere la comprensión de instrucciones variables, pero claras y concretas para la realización de actividades sencillas.

GRADO III

- Requiere la comprensión de normas, reglas o instrucciones genéricas, que concretamente indican la forma de actuar.

GRADO IV

- Requiere la comprensión de normas, reglas o instructivos o procedimientos que consideran diversas opciones de acción.

GRADO V

- Requiere la comprensión o interpretación de normas, procedimientos o métodos para la realización de una o varias actividades, dentro de limitaciones de tiempo (programas) y de costo (presupuesto); así mismo requiere de la capacidad para -- participar en la formulación de proyectos de programas y presupuestos para las actividades y operaciones del área.

GRADO VI

- Requiere la comprensión e interpretación de políticas, programas y presupuestos; así como de normas de disposiciones técnicas y/o administrativas, con base en lo cual deben tomarse de decisiones para la realización y coordinación de un número considerable de actividades diferentes, relacionadas entre sí.
Requiere la capacidad de preparar proyectos de programas y -- presupuestos para las actividades del área.

GRADO VII

- Requiere de la comprensión e interpretación de objetivos generales establecidos, con base en los cuales se formulan y propondrán políticas. Requiere de la coordinación de gran número de actividades y de la toma de decisiones sobre asuntos importantes y de trascendencia.

GRADO VIII

- Requiere de la formulación y proposición de objetivos generales y específicos para las operaciones de la institución, dependencia o entidad, así como la toma de decisiones sobre la aprobación o rechazo de políticas generales y específicas, programas y presupuestos; así mismo de la toma de decisiones capitales -- que afecten la marcha y resultado de las actividades y operaciones.

RESPONSABILIDAD POR DIRECCION Y SUPERVISION

GRADO I

- No requiere actividades de dirección o supervisión.

GRADO II

- Requiere de la asignación y revisión de trabajos rutinarios y sencillos; durante una parte de la jornada, el ocupante desarrolla además actividades semejantes a las de los puestos subalternos, el personal a su cargo puede ser de uno a veinticinco.

GRADO III

- Requiere de la distribución frecuente de tareas y de la supervisión de su ejecución durante la mayor parte del tiempo, a fin de mantener un flujo y ritmo de trabajo constantes; así mismo, requiere de revisiones y correcciones periódicas de las operaciones y de indicaciones frecuentes al personal a su cargo, que puede ser hasta cincuenta.

GRADO IV

- Requiere de dirigir y supervisar en forma directa las actividades de una unidad o área especializada, controlando calidad, rendimiento y costo de los trabajos realizados; así mismo, demanda la atención de problemas sencillos del personal a su cargo que puede ser hasta setenta y cinco.

GRADO V

- Requiere dirigir y supervisar, mediante subalternos con funciones técnicas administrativas o de supervisión del grado IV, el desarrollo de actividades y operaciones de una unidad o área, así como el control de calidad, rendimiento y costo de los trabajos realizados, responde directamente de los resultados generales obtenidos por subalternos, que pueden llegar hasta ciento cincuenta.

GRADO VI

- Requiere dirigir y supervisar todas las áreas de una unidad - administrativa, área o sección, cuyos responsables directos - tienen funciones del Grado V. El ocupante es responsable directo de los resultados globales de dicha unidad o área que puede comprender hasta quinientas posiciones.

GRADO VII

- Requiere efectuar la dirección y supervisión de varias unidades administrativas, o áreas cuyos responsables directos tienen funciones del Grado VI.

GRADO VII

- Requiere efectuar la dirección y supervisión de funciones generales de diversa índole, encaminadas al logro de los objetivos capitales de la institución, dependencia o entidad.

RESPONSABILIDAD POR DEBERES (SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES)**GRADO I**

- Comprende actividades rutinarias de baja o ninguna complejidad, sujetas a órdenes precisas, claras y sin variación.

GRADO II

- Comprenden actividades diferentes aunque relacionadas entre sí, todas sencillas, obedecen al seguimiento de instructivos claros y precisos.

GRADO III

- Se requiere la capacidad de atender un número considerable de - actividades no siempre relacionadas entre sí, con base en procedimientos no rutinarios.

GRADO IV

- Requiere del conocimiento de las políticas generales de la institución o entidad, y su aplicación al resolver problemas que

pueden surgir con carácter de no previstos. Se demanda también capacidad de análisis para recomendar mejoras en métodos y procedimientos.

GRADO V

- Requiere de preparación técnica y/o habilidad administrativa - de alto nivel, para la atención de múltiples problemas de diferentes aspectos y para hacer frente a situaciones especiales, donde predominen factores subjetivos sin precedentes.

GRADO VI

- Requiere del conocimiento y comprensión de las políticas generales y específicas de la institución o entidad, el puesto demanda que el ocupante las formule junto con objetivos básicos, que tome decisiones sobre aprobación o rechazo de los mismos, así como decisiones sobre problemas graves, determinados por factores complejos, subjetivos, con o sin precedentes que pueda afectar radicalmente la marcha o resultados de la institución o entidad.

RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE BIENES

GRADO I

- No requiere el manejo de fondos, valores, mobiliario y/o equipo.

GRADO II

- Requiere del manejo de fondos, valores, mobiliario y/o equipo en volúmenes pequeños, con escasas posibilidades de daño o pérdida, trabajo sujeto a estrecha vigilancia y a comprobaciones inmediatas.

GRADO III

- Requiere del manejo de fondos, valores, mobiliario y/o equipo en volúmenes limitados, con posibilidades de daño o pérdida - de relativa consideración, trabajo sujeto a comprobaciones --

totales en lapsos reducidos (de una semana a cuatro meses).

GRADO IV

- Requiere de este manejo, en volúmenes importantes, considerables posibilidades de daño o pérdida, trabajo sujeto a comprobaciones de periodicidad media (hasta seis meses).

GRADO V

- Requiere del manejo de fondos, valores, mobiliarios y/o equipo, en volúmenes importantes con posibilidades considerables de daño o pérdida, trabajo sujeto a comprobaciones de frecuencia variable.

GRADO VI

- Requiere de este manejo en volúmenes muy amplios, con elevadas posibilidades de daño o pérdida, trabajo sujeto a comprobaciones de frecuencia variable.

RESPONSABILIDAD POR RELACIONES (RELACIONES HUMANAS)

GRADO I

- No requiere del trato específico con otros puestos, comprende solamente las relaciones normales para mantener armonía en el ambiente de trabajo.

GRADO II

- Requiere de cortesía en el trato con las personas que le soliciten elementos diversos, tales como información o materiales para evitar fricciones o problemas esporádicos, en general de poca trascendencia.

GRADO III

- Requiere de cortesía y tacto en el trato con personas, el ocupante con frecuencia solicita informes, datos o elementos de trabajo y debe evitar fricciones o problemas que puedan ocasionar entorpecimiento en su trabajo o en el de otros, o bien, es

responsable de la atención directa al público.

GRADO IV

- Requiere considerable tacto y poder de convencimiento en el trato constante con personas, de las que debe conseguir su acción (positiva o negativa) para obtener economías, mejoras o beneficios importantes para la institución o dependencia o bien para mantener y mejorar la atención al público o cargo de puestos y personal subordinados.

GRADO V

- Requiere un máximo de habilidad, poder de convencimiento y tacto, en el trato constante que se demanda del ocupante para con personas a las que debe influir para obtener su acción (positiva o negativa), sobre asuntos de capital importante y trascendencia para la institución o dependencia.

ESFUERZO FISICO

GRADO I

- Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos mínimos.

GRADO II

- Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos ligeros.

GRADO III

- Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos en forma intermitente y esporádica, durante períodos equivalentes a menos del 50% del tiempo.

GRADO IV

- Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos, en forma intermitente, durante períodos equivalentes a más del 50% del tiempo.

GRADO V

- Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos constantes.

ESFUERZO MENTAL

GRADO I

- Requiere de la aplicación de esfuerzo mental mínimo, trabajo con pocas posibilidades de error.

GRADO II

- Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante períodos cortos e intermitentes. Trabajo con posibilidades de errores fácilmente detectables por el mismo y/o en operaciones subsecuentes.

GRADO III

- Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante períodos muy largos que cubran más del 75% del tiempo. Trabajo con posibilidades de errores difícilmente detectables.

GRADO IV

- Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante períodos muy largos que cubran más del 75% del tiempo. Trabajo con posibilidades de errores con consecuencias considerables, difícilmente reparables o irreparables.

RESPONSABILIDAD POR LA SEGURIDAD DE OTROS

GRADO I

- No requiere que responda por la seguridad de otros, simplemente debe cumplir con las normas establecidas y cuidar de su propia seguridad.

GRADO II

- Requiere de la comprensión de las normas de seguridad y del control de su cumplimiento por otras personas.

GRADO III

- Requiere de la comprensión de las normas y procedimientos de -

seguridad establecidos y explicación a otras personas, además que supervise y controle el cumplimiento estricto de los mismos, vigilando en las actividades y operaciones la generación de peligros potenciales, haciendo en su caso las recomendaciones pertinentes.

MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL

GRADO I

- No requiere del manejo de información confidencial.

GRADO II

- Requiere del discreto manejo de datos y documentos y/o del conocimiento de ciertos informes, estimados de mediana importancia confidencial, cuya arbitraria divulgación puede ocasionar a la entidad daños o trastornos administrativos de mediana -- trascendencia.

GRADO III

- Requiere de absoluta discreción en el manejo de datos, documentos y en general de información estimados como de gran importancia confidencial cuya divulgación puede ocasionar a la entidad directa o indirectamente, daños, pérdidas o trastornos de capital.

Cada reporte de Resultado de Selección del grupo de servicios, administrativo, técnico o profesionista se integra con el formato NO. 2 y No. 3, y cada perfil tendrá variación según el puesto.

**FORMATOS DE REPORTE PARA LA EVALUACION
Y DIAGNOSTICO DE LOS CANDIDATOS.**

Adaptación al Medio Laboral:

Excelente ()
 Alta ()
 Positiva ()
 Media ()
 Negativa ()

Motivación al Puesto

Óptima ()
 Positiva ()
 Media ()
 Poca ()
 Ninguna ()

Forma de Trabajo:

Limpia, ordenada y cuidadosa ()
 Ordenada ()
 Aceptable ()
 Poco descuidada ()
 Descuidada y mala calidad ()

Necesidad de Supervisión:

Independiente ()
 Mínima ()
 Cierta encauzamiento ()
 Necesidad, orientación ()
 Dependiente ()

Habilidad para expresarse en forma oral:

Excelente ()
 Satisfactorio ()
 Normal ()
 Con dificultad ()
 Limitada ()

Posibilidad de desarrollo Personal:

Próspero ()
 Alta ()
 Media ()
 Poca ()
 Ninguna ()

Actitud hacia la Autoridad:

Óptima ()
 Positiva ()
 Adecuada ()
 Tolerante ()
 Conflictiva ()

Reacción a la Crítica:

Pide y acepta ()
 Adecuada ()
 Tolerante ()
 Rechazo y evasión ()
 Respuesta agresiva ()

Se considera que esta persona es:

Capacitable:

Bastante ()
 Suficiente ()
 Regular ()
 Poco ()
 Nada ()

Tiene intefes y motivación

para capacitarse:
 Gran disponibilidad ()
 Disponibilidad ()
 Regular interés ()
 Poco motivado ()
 Mínima motivación ()

Conviene capacitarla:

Muy conveniente ()
 Provechoso ()
 Regular ()
 Inconveniente ()
 No vale la pena ()

CARACTERISTICAS DEL PUESTO	GRADOS								RECOMENDABLE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	SI	NO
Criterio e Iniciativa										
Dirección y Supervisión										
Seguimiento de Instrucciones										
Manejo de Bienes										
Relaciones Humanas										
Esfuerzo Físico										
Esfuerzo Mental										
Responsabilidad por la Seguridad de Otros										
Manejo de Información Confidencial										

Observaciones _____

Apto ()

No Apto ()

Realizó

Firma

FORMAS PARA RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

PRESOLICITUD DE EMPLEO (1)

PRESOLICITUD DE EMPLEO (2)

PRESOLICITUD DE EMPLEO (3)

PRE-SOLICITUD DE EMPLEO

PUESTO QUE SOLICITA	SUELDO QUE PRETENDE	FECHA
---------------------	---------------------	-------

NOMBRE			
DOMICILIO			TELÉFONO
LUGAR DE NACIMIENTO	FECHA DE NAC.	EDAD	SEXO
NACIONALIDAD	ESTADO CIVIL	NO. DE AFILIACIONAL I.M.S.S.	
REG. FED. DE CAUSANTES	CEDULA PROFESIONAL	LICENCIA TIPO	No. CARTILLA S.M.N.

ANTECEDENTES ESCOLARES (ESCRIBA EL NOMBRE DE LA ESCUELA O INST)				
PRIMARIA	PROFESIONAL			
SECUNDARIA	ESTUDIOS PROFESIONALES DE:			
PREPARATORIA O VOCACIONAL	IDIOMAS	INGLES	FRANCES	OTRO
TECNICA O COMERCIO	% DE CONOC.			
ESTUDIOS TECNICOS O COMERCIALES DE	OTROS			

ANTECEDENTES LABORALES			
NOMBRE DE LA EMPRESA		DOMICILIO	TELÉFONO
PUESTO		SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
DURACION EN LA EMPRESA	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SALIDA	CAUSA DE SEPARACION

FIRMA

PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO.

PRE-SOLICITUD DE EMPLEO

Nombre _____ Reg. No. _____ Nacionalidad _____ Fecha: _____
 Dirección _____ Ciudad y Estado _____ Teléfono: _____
 Trabajo solicitado _____ Años de experiencia _____
 Aspiraciones de sueldo \$ _____ por _____ Turno _____ Fecha de nacimiento _____
 Marque el último año aprobado: Primaria: 1, 2, 3, 4, 5 y 6 Secundaria: 1, 2, y 3 Preparatoria: 1, 2, y 3 Univ. 1, 2, 3, 4 y 5
 Otro entrenamiento _____ Ostraza especial _____
 ¿Ha estado empleado aquí anteriormente? Sí _____ No _____ ¿Cuándo? _____ ¿En qué trabajó? _____
 ¿Qué defecto físico tiene usted que puede interferir con el trabajo solicitado? _____
 En caso de emergencia notificar a: _____ Nombre _____ Dirección _____

Últimos Cuatro Empleos Desempeñados

Último o actual _____ Dirección _____ Tipo de negocio _____
 Ocupación _____ Nombre de su supervisor _____ Cargo _____
 Fecha de comienzo _____ Fecha de retiro _____ Salario inicial _____ Salario final _____
 Motivo del retiro _____

Penúltimo empleo _____ Dirección _____ Tipo de negocio _____
 Ocupación _____ Nombre de su supervisor _____ Cargo _____
 Fecha de comienzo _____ Fecha de retiro _____ Salario inicial _____ Salario final _____
 Motivo del retiro _____

Empleo anterior _____ Dirección _____ Tipo de negocio _____
 Ocupación _____ Nombre de su supervisor _____ Cargo _____
 Fecha de comienzo _____ Fecha de retiro _____ Salario inicial _____ Salario final _____
 Motivo del retiro _____

Empleo anterior _____ Dirección _____ Tipo de negocio _____
 Ocupación _____ Nombre de su supervisor _____ Cargo _____
 Fecha de comienzo _____ Fecha de retiro _____ Salario inicial _____ Salario final _____
 Motivo del retiro _____

Firma _____

No Escribe Abajo de este Línea

Fecha _____ Entrevistador _____

FORMATOS PARA SELECCION DE PERSONAL

SOLICITUD DE EMPLEO (1)

SOLICITUD DE EMPLEO (2)

SOLICITUD DE EMPLEO (3)

SOLICITUD DE EMPLEO (4)

III. E S C O L A R I D A D

125

INSTRUCCION	NOMBRE DE LA ESCUELA	años cursados	obtuvo certificado	FECHA		POBLACION			
				DE	A				
PRIMARIA									
SECUNDARIA									
VOCACIONAL									
PREPARATORIA									
COMERCIAL									
MECANOGRAFIA									
TAQUIGRAFIA									
PROFESIONAL									
ESPECIFIQUE CARRERA			TITULO						
OTROS:									
Estudia actualmente <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si Especifique:									
Año que cursa			Nombre de la escuela						
Dirección			Horario:						
IDIOMAS	TRADUCE			HABLA			ESCRIBE		
	Bien	Regular	Mal	Bien	Regular	Mal	Bien	Regular	Mal

IV. C O N O C I M I E N T O S

¿TIENE USTED CONOCIMIENTO SOBRE ALGUNA DE ESTAS ACTIVIDADES?

- | | | | |
|---------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Contabilidad | <input type="checkbox"/> Auditoría | <input type="checkbox"/> Computación | <input type="checkbox"/> Caja |
| <input type="checkbox"/> Contabilidad de Costos | <input type="checkbox"/> Almacenes | <input type="checkbox"/> Programación | <input type="checkbox"/> Compras |
| <input type="checkbox"/> Relaciones Humanas | <input type="checkbox"/> Archivo | <input type="checkbox"/> Asuntos Fiscales | |
| <input type="checkbox"/> Asuntos del I.S.S.S.T.E. | <input type="checkbox"/> Otros: | Especifique: _____ | |

- Máquinas que sepa operar:
- | | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> calculadoras | <input type="checkbox"/> de escribir | <input type="checkbox"/> de sumar | <input type="checkbox"/> de contabilidad |
| <input type="checkbox"/> Otras: | <input type="checkbox"/> computadoras | <input type="checkbox"/> perforadoras | <input type="checkbox"/> mimeógrafo |
| Especifique: _____ | | | |

Sueldo que pretende \$ _____

Tiene otros ingresos: No _____ Si _____ Proviene de: _____
 _____ Ascenden a \$ _____

Posee bienes raíces: No _____ Si _____ ¿Cuales? _____

Tiene automóvil: _____ Marca _____ Modelo _____ Licencia No. _____

¿Qué deportes practica? _____

Pertenece a algún club, asociación, u otra organización. ¿Cuál? _____

Nombre y domicilio _____

¿En qué ocupa su tiempo libre? _____

¿A qué sindicatos pertenece o ha pertenecido? _____

VI. EXPERIENCIA DE TRABAJO

Empiece con el empleo actual o último.

1.- Nombre de la empresa o institución donde ha prestado sus servicios: _____

Domicilio _____ Teléfono _____

Nombre y cargo del jefe inmediato _____

Fecha en que laboró: de _____ a _____ Puestos desempeñados: _____
 _____ Sueldo final _____

Motivos de separación _____

2.- Nombre de la empresa o institución donde ha prestado sus servicios: _____

Domicilio _____ Teléfono _____

Nombre y cargo del jefe inmediato _____

Fecha en que laboró: de _____ a _____ Puestos desempeñados: _____
 _____ Sueldo final _____

Motivos de separación _____

3.- Nombre de la empresa o institución donde ha prestado sus servicios: _____

Domicilio _____ Teléfono _____

Nombre y cargo del jefe inmediato _____

Fecha en que laboró: de _____ a _____ Puestos desempeñados: _____
 _____ Sueldo final _____

Motivos de separación _____

VII. REFERENCIAS

DATOS DE PERSONAS QUE LO CONOZCAN QUE NO SEAN PARIENTES NI EMPLEADOS DE ESTA INSTITUCION

Nombre	Dirección	Teléfono	Ocupación	Tiempo de Conocerlo

¿Tiene parentesco con alguno de los empleados de esta Institución? No Si

¿Con quién? _____ ¿en qué depto. trabaja? _____

¿Ha sido afianzado ultimamente? No Si ¿en qué compañía? _____

En caso de accidente avisar a _____

parentesco _____ Dirección _____ Tel. _____

Hago constar que absolutamente todos y cada uno de los datos consignados en esta solicitud son verdaderos y correctos

Fecha

Firma

NO. 2

SOLICITUD DE EMPLEO

FOTOGRAFIA

DE

FRENTE

ES REQUISITO INDISPENSABLE QUE ESTA SOLICITUD SEA
LLENADA DE PUÑO Y LETRA DEL SOLICITANTE.

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE(S) COMPLETO(S)
LUGAR Y FECHA DONDE SE PRESENTA LA SOLICITUD		

LOS DATOS QUE USTED PROPORCIONE PERMITIRAN AL BANCO CONSIDERAR SU SOLICITUD DE EMPLEO EN FUNCION DEL PUESTO PARA EL QUE ESTE MEJOR CAPACITADO

DATOS PERSONALES

NOMBRE		EDAD	FECHA DE NACIMIENTO	
COMUNICILIO, CALLE Y No.		COLONIA	DELEGACION O MUNICIPIO	
C.P.	ENTRE QUE CALLES SE UBICA EL COMUNICILIO		TEL. PART. O RECADO	TEL OFNA Y EXT
NACIONALIDAD	CREDENCIAL DEL T.M.S.S. NUM	CRED. REG. FED. DE CAUS. NUM	CART. MILIT. LIBERADA SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	LICENCIA DE MANEJO
ESTADO CIVIL SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> DIVORCIADO <input type="checkbox"/> UNION LIBRE <input type="checkbox"/> VIUDO <input type="checkbox"/>				
FECHA DE MATRIMONIO	FECHA DE UNION LIBRE	FECHA DE DIVORCIO	FECHA DE SEPARACION	FECHA DE VIUDEZ
¿CUANTOS HIJOS TIENE?		¿QUE EDAD TIENEN SUS HIJOS?		
¿QUE OTRAS PERSONAS DEPENDEN DE USTED?				
¿HABITA CASA PROPIA? SI <input type="checkbox"/> VALOR \$ _____ NO <input type="checkbox"/> RENTA \$ _____				
¿TIENE ASESUDOS EY FOLACIOS? SI <input type="checkbox"/> VALOR \$ _____ NO <input type="checkbox"/>			¿HA ESTADO INSCRITO AL INFONAVIT? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
¿CUALES SON SUS AFICIONES O PASATIEMPOS?				
¿A QUE GRUPOS CIVICOS, ASOCIACIONES O CLUBES PERTENECE?				

¿CUAL ES SU PESO?	¿CUAL ES SU ESTATURA?	SU SALUD ES BUENA <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> MALA <input type="checkbox"/>		
¿TIENE ALGUN DEFECTO FISICO? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		¿CUAL? _____		
¿HA PADECIDO ALGUNA ENFERMEDAD SERIA O GRAVE? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			¿CUAL Y EN QUE FECHA? _____	

ESCOLARIDAD

ESTUDIOS REALIZADOS	FECHA		AÑOS CURSADOS	ESCUELA Y DIRECCION	CERTIFICADO O TITULO OBTENIDO	
	INICIO	TERMINO				
PRIMARIA						
SECUNDARIA O PREVOCAIONAL						
COMERCIO						
PREPARATORIA O VOCACIONAL						
PROFESIONAL						PROFESION O CARRERA
POST GRADO O ESPECIALIDAD						
ESTUDIOS QUE REALIZA ACTUALMENTE				ESCUELA Y DIRECCION	AÑO	HORARIO

CURSOS ESPECIALES REALIZADOS		ESCUELA O INSTITUCION				PERIODO DE ESTUDIOS (MES/AÑO) DE A
IDIOMAS ADEMAS DE ESPAÑOL		HABLA	LEE	ESCRIBE	TRADUCE	PORCENTAJES
INGLES						80 A 100% BIEN
FRANCES						50 A 70% REGULAR
						MENOS DE 50% MAL

EXPERIENCIA DE TRABAJO

INDIQUE TODOS LOS TRABAJOS QUE HA TENIDO, COMIENZANDO POR EL ACTUAL O EL ULTIMO DESEMPEÑADO

NOMBRE DE LA EMPRESA:			AREA O DEPARTAMENTO			
DOMICILIO CALLE Y NUMERO		COLONIA	CODIGO POSTAL		TELEFONO Y EXTENSION	
TIPO DE EMPRESA	PUESTO DESEMPEÑADO	PERIODO TRABAJADO (MES Y AÑO) DE A		SUELDO MENSUAL (INICIAL Y FINAL) \$ \$		
¿EN QUE CONSISTIA SU TRABAJO?						
¿POR QUE LO DEJO?			NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO			

NOMBRE DE LA EMPRESA:			AREA O DEPARTAMENTO			
DOMICILIO CALLE Y NUMERO		COLONIA	CODIGO POSTAL		TELEFONO Y EXTENSION	
TIPO DE EMPRESA	PUESTO DESEMPEÑADO	PERIODO TRABAJADO (MES Y AÑO) DE A		SUELDO MENSUAL (INICIAL Y FINAL) \$ \$		
¿EN QUE CONSISTIA SU TRABAJO?						
¿POR QUE LO DEJO?			NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO			

NOMBRE DE LA EMPRESA:			AREA O DEPARTAMENTO			
DOMICILIO CALLE Y NUMERO		COLONIA	CODIGO POSTAL		TELEFONO Y EXTENSION	
TIPO DE EMPRESA	PUESTO DESEMPEÑADO	PERIODO TRABAJADO (MES Y AÑO) DE A		SUELDO MENSUAL (INICIAL Y FINAL) \$ \$		
¿EN QUE CONSISTIA SU TRABAJO?						
¿POR QUE LO DEJO?			NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO			

NOMBRE DE LA EMPRESA:			AREA O DEPARTAMENTO			
DOMICILIO CALLE Y NUMERO		COLONIA	CODIGO POSTAL		TELEFONO Y EXTENSION	
TIPO DE EMPRESA	PUESTO DESEMPEÑADO	PERIODO TRABAJADO (MES Y AÑO) DE A		SUELDO MENSUAL (INICIAL Y FINAL) \$ \$		
¿EN QUE CONSISTIA SU TRABAJO?						
¿POR QUE LO DEJO?			NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO			

NOMBRE DE LA EMPRESA		ÁREA O DEPARTAMENTO	
DIRECCIÓN CALLE Y NÚMERO		COLONIA	CODIGO POSTAL
TELÉFONO O EXTENSIÓN			
TIPO DE EMPRESA	PUESTO DESEMPEÑADO	PERIODO TRABAJADO (MES Y AÑO) DE A	SUeldo MENSUAL INICIAL Y FINAL \$ \$
¿EN QUE CONSISTIA SU TRABAJO?			
¿POR QUE LO DEJÓ?		NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO	

¿QUE TRABAJO LE GUSTO MAS?
¿POR QUE?
¿QUE TRABAJO LE GUSTO MENOS?
¿POR QUE?

DATOS COMPLEMENTARIOS

¿DIRE EN SU PRINCIPAL INTERÉS PROFESIONAL O DE TRABAJO?

INDIQUE SI TIENE CONOCIMIENTOS DE:

MECANOGRAFIA	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	PAQUETERIA Y LENGUAJES	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	MAQUINAS SUMADORAS	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
TAQUIGRAFIA	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	MAQUINAS CALCULADORAS	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	CAPTURA DE DATOS	SI <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>

¿QUE SALARIO DESEA PERCIBIR?	¿CUANDO PODRIA EMPEZAR A TRABAJAR?
¿ESTARIA DISPUESTO A VIAJAR?	EN CASO AFIRMATIVO, ¿CON QUE LIMITES?

REFERENCIAS PARTICULARES

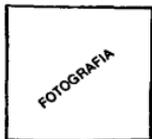
QUE NO SEAN DE PARIENTES NI DE EMPLEOS ANTERIORES

NOMBRE COMPLETO	OCCUPACION	DIRECCIÓN (CALLE, NÚMERO, COLONIA Y C.P.)	TELÉFONO	AÑOS DE CONOCERLO

ESCRIBA LOS NOMBRES DE PARIENTES O DE CONOCIDOS QUE TRABAJEN EN BANCOMER, ASÍ COMO SU DEPARTAMENTO O SUCURSAL Y EXTENSIÓN
¿QUIEN LO PRESENTA A BANCOMER?

DECLARO QUE LOS DATOS ASENTADOS EN ESTA SOLICITUD SON VERIDICOS

FECHA DE LA SOLICITUD



Todos los datos proporcionados en esta solicitud serán verificados y tratados en forma confidencial

Llene usted esta solicitud de su puño y letra y complemente todos los incisos con precisión y claridad
Favor de no anotar datos innecesarios, dudosos o falsos

Datos personales

Lugar y fecha		Puesto solicitado			Sueldo deseado		
Nombre(s)		Apellidos (paterno)		Materno			
Domicilio (calle)		Número	Departamento	Colonia	Código postal		
Entre las calles de		Ciudad		Estado	Tiempo de radicar		
Teléfono propio		Dejar recado con		Teléfono trabajo u oficina			
Lugar de nacimiento		Población	Estado	Fecha	Edad	Peso	Estatura
Sexo		Nacionalidad			Estado civil		
Vive con padres		Parientes		Otros			
Reg. Fed. Caus.		Número IMSS	Cédula profesional	Cartilla	Licencia de manejo		

Escolaridad

Grado escolar	Fechas		Nombre de la escuela	Lugar	Obtuvo certificado
Primaria	De	A			
	19	19			
Secundaria	De	A			
	19	19			
Preparatoria o vocacional	De	A			
	19	19			
Profesional	De	A			
	19	19			
Carrera	Pasante		Titulado	Postgrado	En qué
Otros estudios	De	A	Cuáles		
	19	19			
Estudia actualmente	Sí	No	Qué estudia	Horario	Grado

Idiomas

	Dominio			Institución	Lugar	Tiempo
	Bien	Regular	Noiones			
Inglés						
Francés						
Otros						

Empleo o actividad económica actual

Nombre de la empresa		Dirección		Teléfono
Departamento	Nombre del jefe inmediato			Teléfono
Puesto desempeñado	Tiempo	Experiencia como supervisor		Número de supervisados
		Sí	No	
Sueldo inicial	Sueldo final	Fecha de Ingreso		Fecha de baja
\$	\$			
Causa de la separación				

Empleo anterior

Nombre de la empresa		Dirección		Teléfono
Departamento	Nombre del jefe inmediato			Teléfono
Puesto desempeñado	Tiempo	Sueldo Inicial		Sueldo final
		\$		\$
Fecha de ingreso	Fecha de baja	Causa de la separación		

Añote otros empleos

Empresa	Teléfono	Fechas	Puesto sueldo	Motivo de la separación
		De A		
		19 19		
		De A		
		19 19		
		De A		
		19 19		
		De A		
		19 19		

Datos socioeconómicos

Vive en casa:	Valor estimado	Otras propiedades	Valor
Propia	\$		\$
Rentada	Renta mensual		\$
	\$		\$
De los padres	Valor estimado		\$
	\$		\$
De parientes			
Otros ingresos	De dónde provienen		Total de ingresos
Sí No			\$
Tiene créditos en			Monto total
			\$
Automóvil	Marca	Modelo	Número de dependientes económicos
Sí No			

Información general

Razón por la cual presenta esta solicitud			
Otros puestos que le gustaría desempeñar	Esta dispuesto a radicar en otra ciudad		Lugar de preferencia
	Sí	No	
Algún familiar trabaja en esta Institución	Grado de parentesco	Área o división	Puesto
Sí No			

Ha estado afiliado a algún sindicato Nombre Fecha de afiliación Fecha de retiro Desempeñó algún puesto

Sí No

Pertenece a algún partido u organización política Simpatiza con alguno Cuál

Sí No Cuál

Sí No

Ha sufrido accidentes o enfermedades en los últimos 3 años

Sí No

Declaro bajo protesta de decir verdad que mis contestaciones a las preguntas anteriores son verdaderas y correctas y que no he ocultado a sabiendas ningún hecho o circunstancia que pudiera afectar a mi solicitud en forma desfavorable. Con base en el inciso I del artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo, el Multibanco Comermea, si en un término no superior a 30 días constatare la falsedad de los certificados o recomendaciones dadas por mí o por terceras personas sobre mi capacidad, aptitudes o facultades que se me atribuyeren y no fuerán las requeridas por la Institución, procederá sin responsabilidad alguna de su parte a la rescisión unilateral de mi contrato de trabajo y de relación laboral. Expreso mi conformidad para sujetarme a una encuesta y a que se investiguen mis antecedentes de conducta y trabajo.

El médico que asigne Comermea, deberá reconocerme y determinará si estoy apto para trabajar, su dictamen negativo será suficiente para que no ocupe empleo alguno en el Multibanco Comermea.

Firma del solicitante

Para uso exclusivo de

Presentado por

Iniciativa propia

Fecha de reclutamiento

Fecha de evaluación

Fecha de selección

Nombre y firma de quien recluta

Nombre y firma de quien evalúa

Nombre y firma de quien selecciona

Queda contratado con fecha

Puesto

Sueldo inicial

Núm. registro

Observaciones

NO. 4

SOLICITUD DE TRABAJO DE OFICINA

Fecha _____

Nombre _____ Teléfono _____ Seguro Social No. _____

Dirección de habitación _____

Cargo solicitado _____ Aspiraciones de sueldo _____

Fecha de nacimiento _____ Nacionalidad _____

En caso de emergencia, notificar a _____

Dirección _____

Teléfono _____

EDUCACION

Tipo de escuela	Nombre y dirección de la escuela	Cursos	Último año aprobado					¿Graduado? título/grado	Fecha último año aprobado
			1	2	3	4	5		
Primaria								<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	19
Secundaria								<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	19
Preparatoria									
Universitaria									19
Academia A									
Comercial B									
Otro									

(Indique la experiencia que ha tenido).

Marque aquí	Tipo de experiencia	Años	Me- ses	Marque aquí	Tipo de experiencia	Años	Me- ses	Marque aquí	Tipo de experiencia	Años	Me- ses
	Mecanografía				Secretaría privada				Ayudante oficina		
	Máq. heliográfica				Dictáfono				Supervisor oficina		
	Supervisor				Perforación				Máquina fotostática		
	Dependiente				Recep. de cartas				Recepcionista		
	Correspondencia				Operario (a) de				Telefonista		
	Costos				Duplicadora				Teletipo		
	Archivo				Mimeógrafo						
	General				Multígrafo						
	Estadísticas				Multilith						
	Almacén				Otro						

(Indique abajo destrezas y marque las máquinas de oficina que usted puede operar eficientemente).

<input type="checkbox"/> Máquina de escribir	Palabras por minuto _____	<input type="checkbox"/> Facturadora	Cuáles _____
<input type="checkbox"/> Eléctrica	Palabras por minuto _____	<input type="checkbox"/> Teneduría de libros	Cuáles _____
<input type="checkbox"/> Otra	Palabras por minuto _____	<input type="checkbox"/> Contabilidad	Cuáles _____
<input type="checkbox"/> Teiquigrafía	Velocidad tomando dictado _____	<input type="checkbox"/> Calculadora	Cuáles _____
<input type="checkbox"/> Estenotipia	Velocidad tomando dictado _____	<input type="checkbox"/> Tabuladora	Cuáles _____

¿Cuáles otros idiomas habla? _____ ¿Lee? _____

Enumera abajo el nombre de sus anteriores empleos, comenzando por el más reciente a. Nombre de la empresa b. Dirección y teléfono	Tipo de negocio	Tiempo empleado				Clase de trabajo	Sueldo Inicial	Sueldo al retirarse	Motivo al retirarse	Nombre del supervisor inmediato
		desde		hasta						
		Mes	Año	Mes	Año					
1. a. _____ b. _____									Nombre Cargo	
2. a. _____ b. _____									Nombre Cargo	
3. a. _____ b. _____									Nombre Cargo	
4. a. _____ b. _____									Nombre Cargo	
5. a. _____ b. _____									Nombre Cargo	
6. a. _____ b. _____									Nombre Cargo	
7. a. _____ b. _____									Nombre Cargo	
8. a. _____ b. _____									Nombre Cargo	

Indique por el No. _____ cualquiera de las empresas anteriores que usted *no quisiera* que contactáramos. Alguna vez No Sí
 ¿En cuál trabajo? _____

Referencias Personales (No mencione patrones anteriores o familiares) *	Dirección	Teléfono
1. _____		
2. _____		

¿Qué medio de transporte usaría usted de la casa al trabajo? _____ Si su solicitud es considerada favorablemente,
 ¿en qué fecha estaría usted disponible? _____ Firma: _____

No Escriba Abajo de esta Línea

1 2 3 4: Comentarios _____

Debe entenderse que ahora puede ser realizada cualquier averiguación que suministre información concerniente a su carácter, reputación y sistema de vida. A solicitud por escrito, nosotros suministramos información sobre el alcance de esta averiguación, si así lo desea.

Entrevistador _____

**ELEMENTOS QUE SE DEBEN TOMAR EN CUENTA
PARA OBTENER EL COSTO DE UN DIAGNOSTICO
PSICOLOGICO.**

PARA CONSIDERAR EL PRESUPUESTO APROXIMADO SE DEBEN TOMAR EN CUENTA LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- 1.- Los medios de Reclutamiento que se utilizarán.
- 2.- Costo de material (pruebas psicológicas).
- 3.- Costo de papelería (hojas, lapiz, etc.)
- 4.- Trabajo Administrativo (sueldo)
- 5.- Evaluación técnica (evaluación y diagnóstico) sueldo del psicólogo.
- 6.- Costo del inmueble (local, mobiliario y luz)

Se prorratean los factores antes mencionados, según el -- costo actual de cada uno de ellos hasta obtener un costo aproximado de cada estudio psicológico.

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

Arias, F., Administración de Recursos Humanos, México: Trillas, 1978, Pags. 260-274

Catálogo de Pruebas Psicológicas, México: Manual Moderno, 1991

Clay, H., y Wakeley, J., Psicología de la Conducta Industrial, México: Mc Graw-Hill, 1986, Pags. 28 - 29

Grados, J., Como obtener Mayor Provecho de una Entrevista, México: Manual Moderno, 1989.

Novelo, G., Test Psicométricos, Curso impartido por el Centro de Estudios del Hombre, 1989, Pags. 4-8, 36, 51, 76, 91 y 106.

Reyes, A., Administración de Personal, México: Limusa, 1972, Pag. 88