



133
Zejeun
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN UNA
EMPRESA DE SERVICIOS

REPORT E L A B O R A L
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A ,
ABIGAIL LUEVANO MEDRANO

ASESOR; LIC. ARTURO PUENTE LOMELIN

MEXICO, D. F.,

AGOSTO DE 1995

FALLA DE ORIGEN



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.

INDICE	Pag.
INTRODUCCION	5
JUSTIFICACION	7
ANTECEDENTES	9
CAPITULO I	9
1.1 Objeto e importancia de la Psicología Industrial	
1.2 Breve Reseña Histórica de la Psicología Industrial	
1.3 Organización como un sistema	
1.3.1 Organización Formal	
1.3.2 Organización Informal	
1.4 Administración de Recursos Humanos	
1.4.1 Definición	
CAPITULO II	15
2.1 Reclutamiento de Personal	
2.1.1 Definiciones	
2.1.2 Objetivos	
2.1.3 Políticas	
2.1.4 Importancia	
2.2 El Proceso del Reclutamiento y Selección	
2.2.1 Análisis de Puestos	
2.2.2 Vacante	
2.2.3 Requisición	
2.2.4 Perfil del Puesto	
2.2.5 Fuentes:	
2.2.4.1 Internas:	
2.2.4.1.1 Sindicatos	
2.2.4.1.2 Archivo o Cartera de Personal	
2.2.4.1.3 Familiar o Recomendado	
2.2.4.1.4 Promoción interna de Personal	
2.2.4.2 Externas	
2.2.4.2.1 Profesionistas y Educativas	
2.2.4.2.2 Asociaciones de Profesionistas	
2.2.4.2.3 Bolsas de Trabajo	
2.2.4.2.4 Agencias de Colocación	
2.2.4.2.5 Puerta de la Calle	
2.2.5 Medios de Reclutamiento	
2.2.5.1 Periódico	
2.2.5.2 Televisión	
2.2.5.3 Grupos de Intercambio	
2.2.5.4 Boletines	
2.2.5.5 Revistas Profesionales	
2.2.6 Presolicitud	
2.2.7 Solicitud de Empleo	

INDICE	Pag.
INTRODUCCION	5
JUSTIFICACION	7
ANTECEDENTES	9
CAPITULO I	9
1.1 Objeto e importancia de la Psicología Industrial	
1.2 Breve Reseña Histórica de la Psicología Industrial	
1.3 Organización como un sistema	
1.3.1 Organización Formal	
1.3.2 Organización Informal	
1.4 Administración de Recursos Humanos	
1.4.1 Definición	
CAPITULO II	15
2.1 Reclutamiento de Personal	
2.1.1 Definiciones	
2.1.2 Objetivos	
2.1.3 Políticas	
2.1.4 Importancia	
2.2 El Proceso del Reclutamiento y Selección	
2.2.1 Análisis de Puestos	
2.2.2 Vacante	
2.2.3 Requisición	
2.2.4 Perfil del Puesto	
2.2.5 Fuentes:	
2.2.4.1 Internas:	
2.2.4.1.1 Sindicatos	
2.2.4.1.2 Archivo o Cartera de Personal	
2.2.4.1.3 Familiar o Recomendado	
2.2.4.1.4 Promoción interna de Personal	
2.2.4.2 Externas	
2.2.4.2.1 Profesionistas y Educativas	
2.2.4.2.2 Asociaciones de Profesionistas	
2.2.4.2.3 Bolsas de Trabajo	
2.2.4.2.4 Agencias de Colocación	
2.2.4.2.5 Puerta de la Calle	
2.2.5 Medios de Reclutamiento	
2.2.5.1 Periódico	
2.2.5.2 Televisión	
2.2.5.3 Grupos de Intercambio	
2.2.5.4 Boletines	
2.2.5.5 Revistas Profesionales	
2.2.6 Presolicitud	
2.2.7 Solicitud de Empleo	

- 3.1 Selección de Personal
 - 3.1.1 Entrevista
 - 3.1.1.1 Entrevista Dirigida
 - 3.1.1.2 Entrevista No dirigida
 - 3.1.1.3 Fases de la Entrevista
 - 3.1.1.1.1 Rapport
 - 3.1.1.1.2 Cima de la Entrevista
 - 3.1.1.1.3 Cierre de la Entrevista
 - 3.1.2.1 Entrevista Técnica
 - 3.1.2 Evaluación Técnica
 - 3.1.3 Evaluación Psicológica
 - 3.1.4 Entrevista de Selección
 - 3.1.5 Encuesta Socioeconómica
 - 3.1.5.1 Carta de Recomendación
 - 3.1.5.2 Agencias de Investigación
 - 3.1.5.3 Referencias por Teléfono
 - 3.1.5.4 Referencias por Correo
 - 3.1.5.5 Referencias mediante visita personal
 - 3.1.6 Examen Médico
 - 3.1.7 Contratación
 - 3.1.7.1. Tipos de Contratos
 - 3.1.7.1.1 Por tiempo indeterminado
 - 3.1.7.1.2 Por tiempo determinado
 - 3.1.7.1.3 Por Obra Determinada

Modelo de Reclutamiento y Selección implementado en la Empresa de Servicios 28

PROCEDIMIENTO 39

EVALUACION 41

ANALISIS 44

CONTRIBUCION 45

ANEXOS 46

BIBLIOGRAFIA 47

AGRADECIMIENTOS

Deseo agradecer profundamente a:

A mi esposo Adolfo Santiago Estudillo por su gran apoyo y comprensión.

A mis hijos: Adolfo Jr y Monserrat mis grandes tesoros.

A la Lic. Eva Laura García,
Lic. Margarita Olivera,
Lic. Hilda Paredes.

A mi director de tesis el Lic. Arturo Puente Lomelin por su dedicación, paciencia y consejos, para que este trabajo saliera adelante.

Al honorable jurado.

Lic. Luis Alfredo Gudiño G.
Lic. Arturo Allende F.
Lic. José Luis Villagómez G.
Lic. Isaura López S.
Lic. Arturo Puente L.

También deseo dar un agradecimiento a la UNAM y a mis maestros que mucho aprendí de ellos y de esa honorable institución.

INTRODUCCION

Dentro de los diversos campos de estudio del hombre se encuentra la psicología, la cual pudo considerarse como ciencia hasta finales del siglo pasado, con las aportaciones de varios investigadores. Más tarde, conforme fue avanzando el conocimiento psicológico, tendió a dividirse con base en los intereses y posiciones surgidas en los investigadores de dichas ciencias. No obstante estos intereses nunca han sido independientes, siempre han estado en estrecha relación con los factores sociales que influyen sobre el pensamiento científico.

El hombre, para poder lograr la satisfacción de sus necesidades se ha agrupado y de esta forma, le resulta más accesible conocer los elementos que le rodean y posteriormente lograr un dominio sobre ellos. De acuerdo a estas características se agrupa formando organizaciones, las cuales conforme van desarrollándose van teniendo un mayor dominio sobre sus integrantes, con el propósito de obtener un beneficio de ellos.

Para lograr este objetivo, se ha necesitado de diversos factores, entre ellos el más importante es el científico, gracias al cual le va a resultar más sencillo controlar no sólo su ambiente sino además al mismo ser humano.

El estudio del hombre ha sido de enorme interés para los diferentes investigadores, no sólo como individuo aislado, sino también en interacción con otros hombres, de ahí han surgido diversas disciplinas sociales entre las que se encuentran: la sociología, la antropología, la economía, la filosofía, y la psicología.

Va a ser, sin embargo, y para algunos, la psicología la que en nuestra época alcance un mayor desarrollo. Pero este empeño que han puesto los diversos sistemas sociales en la psicología, determina un fin, ya que se ha visto que la aplicación de la psicología puede llevarse a cabo en cualquier área de la vida cotidiana, y para algunas sociedades ha servido como instrumento de control.

La psicología en la actualidad ha invadido diversas esferas de la vida real del hombre, ya que todos sin excepción somos consumidores de psicología, ésta se encuentra no sólo en la escuela, en el hogar, en los hospitales, la industria y muchos campos.

La psicología dentro del área laboral ha desempeñado un papel muy variado, ya que aparte de influir en la decisión sobre las personas que deban ingresar a la industria, también a través de ella se controla la conducta del trabajador, sus aspiraciones, su motivación y en fin sus intereses como ser humano.

Por ello, el presente trabajo tiene como finalidad el de implementar un sistema de reclutamiento y selección en una empresa de servicios, para lograr esta finalidad se recurrió al método de revisión bibliográfica del material sobre el área de la psicología industrial.

Nuestro enfoque es el método deductivo con el objeto de comprender la relación que guarda la psicología industrial con la importancia del reclutamiento y selección.

En el presente trabajo primero se inicia con la parte de justificación, que son los motivos que dieron origen a la estrategia implementada del sistema de reclutamiento y selección de personal en una empresa de servicios.

El segundo apartado es el de antecedentes que se divide en tres capítulos, en el primer capítulo se menciona el objeto, importancia e inicios de la psicología industrial haciendo énfasis en los primeros estudios sobre reclutamiento y selección. Se mencionan las organizaciones como sistemas y el objeto de la administración de recursos humanos. En el segundo y tercer capítulo se aborda el reclutamiento y la selección como eje del presente estudio.

Al final del capítulo tercero se expone el modelo de reclutamiento y selección implementado en una empresa de servicios.

En el apartado de procedimiento se explica la forma detallada paso por paso del proceso que se siguió para hacer la implementación del sistema de reclutamiento y selección.

En la evaluación se presentan los datos que se obtuvieron de cómo se evaluó la estrategia implementada.

En el apartado de análisis se hace una reflexión de la estrategia implementada donde se hace una comparación sobre el sistema tradicional que se expone en el capítulo dos y tres en relación al que se implementó.

En el último apartado se expone la contribución a la luz de la psicología industrial la aportación que se realizó al hacer la implementación.

FALLA DE ORIGEN

JUSTIFICACION

Durante el transcurso de mi desempeño laboral, dentro de esta área he podido observar, que el uso de la psicología tanto en el sector público como en el privado, además de múltiples deficiencias en las técnicas usadas y en muchos casos poco profesionalismo en la aplicación de las mismas, no cumple un papel como disciplina imparcial. Esto no quiere decir que esta ciencia no haya traído consigo grandes adelantos y beneficios a la sociedad, y que el propósito de los diferentes investigadores sea el de la explotación del trabajador, por el contrario los científicos en general trabajan con el interés de proporcionar los máximos beneficios a la humanidad pero desafortunadamente no son ellos los dueños de sus investigaciones, pues casi siempre es la organización la que patrocina dichas investigaciones y por lo tanto, quien decide el uso que se les da a las mismas.

De esta forma tenemos que el papel de las ciencias sociales dentro de la industria va adquiriendo importancia en la labor de demostrar la forma en que ella surge como respuesta a los problemas en el modo de producción en la actualidad.

Así el trabajo en el campo de la psicología laboral adquiere perspectivas muy diferentes de las que debería realizar si trabajara en beneficio de la sociedad en general y no para pequeños grupos que tienen el poder. De aquí que el trabajo del psicólogo dentro de la sociedad y más específicamente en la organización es de suma importancia porque conjuntamente con los directivos son los responsables de los cambios benéficos o perjudiciales que se den en la empresa.

La empresa donde el sistema de reclutamiento y selección se implementa tiene las siguientes características: es una empresa de servicios, no cuenta con el sistema para adquirir sus recursos humanos de una manera funcional y sistemática. La empresa es parte de un grupo corporativo de 5 empresas incluida la misma.

FALLA DE ORIGEN

La empresa a la que nos referimos, cuando inició sus operaciones en 1991 no contaba con una infraestructura organizacional, administrativa, objetivos, filosofía y metas definidas por lo que posteriormente se elaboraron las mismas.

A mi ingreso a la empresa yo propuse la estrategia en materia de reclutamiento y selección retomando conocimientos y experiencia pasada, también se hicieron algunas revisiones bibliográficas sobre autores conocidos así como de propuestas de empresas que me proporcionaron material de apoyo.

Por lo tanto en el caso que nos ocupa, la empresa requirió la participación del psicólogo con el propósito de lograr la mayor eficacia y eficiencia posible en cuanto al reclutamiento y selección del personal. Este propósito se justifica no porque la empresa requiera de mucho personal, que este sea muy especializado, o que tuviera mucha rotación, sino que su importancia esta dada, por el hecho de que esta empresa proporciona entre otras actividades, las siguientes: evaluación y control financiero, los servicios de nóminas y principalmente los recursos humanos que requieren todas las empresas del grupo corporativo.

ANTECEDENTES

CAPITULO I

1.1 PSICOLOGIA LABORAL EN LA ORGANIZACION

La ciencia al irse transformando dio lugar a su división en varias áreas; entre las principales se pueden mencionar: la física, las matemáticas, la química y la biología.

El crecimiento de todas estas áreas de la ciencia ha originado un avance tecnológico el cual se ha aplicado a la producción.

El sistema social que más ha propiciado este desenvolvimiento y al mismo tiempo ha explotado el conocimiento obtenido a través de las diferentes áreas de la ciencia, ha sido el capitalismo.

La psicología va a servir dentro del capitalismo a los intereses de un pequeño grupo de la sociedad. Y del mismo modo en que el conocimiento de las ciencias naturales es usado para lograr un control de los recursos naturales, el conocimiento psicológico es utilizado para el mejor control del factor humano.

La psicología se ha ido desarrollando en varias áreas. Una de las más importantes sobre todo en los últimos años es la psicología social.

Otra área importante de la psicología es la que se ha desarrollado en el ambiente laboral, y que debe su crecimiento principalmente a la industrialización actual.

Esto lo podemos constatar en los estudios sobre el comportamiento de los individuos en la sociedad y en particular en la industria. Anteriormente estos estudios no habían sido llevados a cabo por investigadores que se identificaran con la psicología industrial sino por administradores u otros científicos. Los psicólogos experimentales, investigaban los problemas de los factores humanos en el diseño de equipos, los psicólogos sociales trabajaban sobre problemas de dirección, comunicación e influencia social y los psicólogos clínicos aplicaban sus diagnósticos y habilidades terapéuticas en ambientes industriales. Esto produjo gran confusión de las fronteras entre estas disciplinas. Por tal motivo hubo necesidad de preparar psicólogos que se especializaran en la investigación aplicada.

Por lo tanto es importante considerar las investigaciones que han dado origen a la psicología industrial.

1.2 BREVE HISTORIA DE PSICOLOGIA DEL TRABAJO

Las diferentes formas de vida que existen suelen someterse así mismas en su medio ambiente natural. Aunque la especie humana no comparte con otras el someterse a la naturaleza sino que actúa transformándola de la manera más acorde a sus necesidades.

El ser humano desde su aparición se ha sostenido a través de las diferentes formas de trabajo, éste puede no ser exacto, laborioso o constante como el de otras especies; vg. la abeja, o el de la hormiga. Ya que la tarea del hombre no consiste sólo en ejercer una actividad, sino que también tiene que crear las diferentes formas de trabajo.

El hombre posee una doble capacidad de trabajo: una física y otra intelectual. El proceso de trabajo, sin embargo principia con un acuerdo en el cuál las condiciones son la compra de fuerza de trabajo por parte del patrón y la venta de esa fuerza por parte del obrero, el cuál no posee otra alternativa ya que las condiciones sociales no le permiten otra forma de sostenerse.

De esta forma el desarrollo industrial principió con la creación de los primeros talleres como simples unidades pequeñas de producción, en la cual se reflejaron pocos cambios en los métodos tradicionales, permaneciendo bajo el control inmediato de los productores.

En el momento en que dichos productores se unieron para realizar un trabajo cooperativo, surgió la coordinación y división de actividades o del trabajo.

En un principio trató de ignorar las diferencias que existieron entre la fuerza de trabajo y la planeación. Por ello los primeros sistemas de trabajo representan la primera fase en la cual todavía no está definido el papel que debía tener el industrial y el control sobre el proceso de trabajo. En la segunda fase se tuvo como característica el desarrollo de la industria, y es donde surgió el capitalismo y dió impulso al progreso científico y tecnológico.

La necesidad de ajustar el trabajo al sistema capitalista de producción ha dado origen a un complejo de disciplinas prácticas y académicas, dedicadas al estudio del trabajador.

"La psicología industrial hábilmente es hija de la necesidad. Surgió por primera vez a raíz de la imperiosa necesidad de resolver problemas prácticos, luego, las constantes crisis y evidencias estimularon su desarrollo e influjo crecientes" (1)

(1) Shultz, D. Psicología Industrial, 1985. 3-5.

La psicología tiene 100 años de iniciada, pero la psicología industrial se fundó formalmente a principios del siglo XX. Es difícil precisar el origen y el fundador pero muchos autores coinciden en atribuirle este crédito a Scott, W.D., quien en 1901 se pronunció a favor de las aplicaciones de la psicología a la publicidad. En 1903 apareció el libro Theory of Adversiting que fue el primero en tratar sobre psicología laboral. Hugo Mustenberg psicólogo alemán, profesor de Harvard en 1913 publicó artículos sobre reclutamiento, selección, motivación, capacitación para integrar al trabajador más apto a la empresa. Lo que marcó un sumo interés por la psicología del trabajo fue la petición de ayuda del ejército estadounidense durante la Primera Guerra Mundial en la selección de millones de reclutas. El ejército requirió de un grupo de psicólogos para la elaboración de exámenes de inteligencia y se desarrollaron el Army Alfa para personas que sabían leer y escribir y el Army Beta para personas analfabetas.

Con esa experiencia militar, creció el interés en escuelas, negocios, etc por el desarrollo de pruebas psicométricas como métodos de clasificación y selección de personal.

Por eso existieron después de esa época diversidad de investigaciones que se han abocado a estudiar ampliamente el valor de la técnica de selección en cuanto medir aspectos de rendimiento, productividad, inteligencia, etc., a través de pruebas psicométricas.

Aunque es importante mencionar que mucho ha ayudado el crecimiento tecnológico y negocios modernos que le exigen al psicólogo que se perfeccione en el uso de esta técnica. (1)

Actualmente los psicólogos e ingenieros en sistemas han unido sus esfuerzos para hacer pruebas psicométricas computarizadas que existen ya en el mercado y que sólo las empresas que las compran tiene uso exclusivo de las mismas. Estas pruebas tienen la ventaja de que el psicólogo ahorra tiempo en la aplicación, calificación e interpretación de las mismas. La desventaja es que no se puede conocer la validez y confiabilidad de las mismas pruebas. vg. Cleaver y Human Side. (2)

(1) o.p. cit.

(2) Canalizo Jimenez, Federico. Métodos innovadores de la selección de personal en el sistema financiero, Tesis, UNAM, 1994.

1.3 ORGANIZACION

Cuando el hombre se asocia con otras personas para hacer y alcanzar objetivos diversos, funda lo que se conoce como organizaciones.

A lo largo de la historia se han dado organizaciones sociales como las escuelas, hospitales, clubes, etc., que son tantas que ahora el hombre depende de ellas para vivir y aprender, trabajar, reposar, comer, cuidar la salud etc., por lo que vivimos en ellas y en ellas morimos.

A continuación presentamos algunas definiciones de organización:

"Las organizaciones son sistemas extremadamente complejas. Cuando uno las observa están compuestas de actividades humanas de muy diferentes niveles, las personas, los pequeños grupos, los intergrupos, las normas, los valores, las actitudes parecen coexistir dentro de patos extremadamente complejos y multidimensionales" (3)

La organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para producir un objetivo o propósito explícito y común a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. (4)

Las empresas industriales y comerciales son organizaciones sociales complejas diseñadas para producir artículos o servicios a través de los esfuerzos concertados por sus miembros. Difieren en tamaño, en los artículos que producen, en la tecnología que emplean y en los supuestos sociales, psicológicos y administrativos en los que están basadas, pero, lo que tienen en común, radica en la organización.

Max Weber fue el primero realizar estudios importantes sobre las organizaciones burocráticas. Estableció las bases para los estudios posteriores.

En el enfoque de las Relaciones Humanas se relaciona con los efectos que producen las disposiciones de la administración de los empleados según lo manifiestan en forma de estructuras organizacionales, reglas de conducta, sistemas jerárquicas de autoridad. Los autores más importantes en este enfoque han sido Mayo, Mc Gregor, Herzberg, Argyris sobre motivación y comportamiento grupal.

(3) Argyis, Chris. El recurso humano en la organización, 1979 Pag. 24-25

(4) Shein, Edgar. Psicología de las Organizaciones, 1982 Pag. 14

En el enfoque de Sistemas, destacan las interacciones que se producen en los diferentes elementos de la organización, las personas, la estructura, la tecnología y el medio. Los autores más importantes han sido Tavistok, Likert, Stewart, Scott. (5)

Así mismo, el interés por la psicología en una organización se ha incrementado a medida que algunas teorías y métodos han permitido al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y poner a prueba sus ideas con la investigación práctica.

La investigación y estudio de las organizaciones se puede diferenciar por su postura psicológica o social con base en:

- 3.1 "Organización Formal que se define como "La organización que planea un tipo de copia que refleja los supuestos sociales psicológicos y administrativos de los diseñadores"(6)
- 3.2 "Organización Informal "Se refiere a los grupos no planeados informales, de amigos y conocidos que se desarrollan inevitablemente cuando la gente se coloca en una proximidad regular entre sí"(6)

1.4. LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

La administración de recursos humanos es la responsable de la organización, coordinación, planeación y control todos los recursos humanos dentro de una organización, por lo que a continuación se presenta la definición:

"Son actividades interrelacionadas que llamamos "Sistemas", con una relación lógica y adaptable para hacer frente las necesidades cambiantes de la organización. En los recursos humanos esta la base donde se demuestran los objetivos corporativos en cuanto a la cantidad de personas que se requieren en las áreas de toda la organización" (7)

"La administración de Recursos Humanos es el proceso aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades etc. de los miembros de una organización, en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general" (8)

(5) Tyson, Shaun, Administración de Personal, 1989 Pag. 50

(6) Tannebaum, Arnold, Psicología de la Organización Laboral, 1975 Pag. 13

(7) Tyson, Shaun, York Alfred, Administración de Personal, 1989 Pag. 64

(8) Arias, Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, 1989 Pp 27

Anteriormente el área de la administración de recursos humanos fue conocida como el área de administración de nóminas, contrataciones, etc. Actualmente el concepto ha sufrido una enorme ampliación, hoy es el área de administración, mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos y de la empresa.

1.4.1 Objetivos

La administración de recursos humanos procura alcanzar objetivos que están centrados en la empresa y en los empleados por lo que a continuación se mencionan:

- a) Proporcionar a la empresa los recursos humanos más adecuados para su funcionamiento, manteniéndolos por largo plazo en la organización.
- b) Proporcionar a los empleados trabajo y ambiente adecuados, de tal manera que se sientan motivados a permanecer y trabajar con dedicación.
- c) Proporcionar condiciones de perfecto ajuste entre los objetivos de la empresa y los objetivos de los empleados.

Para alcanzar estos objetivos la administración de recursos humanos debe desempeñar las siguientes funciones principales:

- a) Proveer a la empresa de los recursos humanos necesarios, mediante el reclutamiento y selección de personal.
- b) Mantener en la empresa los recursos humanos necesarios, por medio de remuneración, beneficios sociales y de seguridad en el trabajo.
- c) Desarrollar en la empresa el potencial de recursos humanos con base en la capacitación al personal.

Para que estas funciones principales se desempeñen perfectamente bien la administración de recursos humanos también debe atender a otras funciones:

- a) Crear entre las personas una actitud favorable hacia las relaciones personales y un clima propicio para la armonía social.
- b) Crear condiciones para que cada jefe administre sus subordinados de acuerdo con normas y criterios establecidos en la empresa. (9)

Esto quiere decir que a la administración de recursos humanos le debe de preocupar la calidad de vida en la empresa. O sea el grado de satisfacción de las personas en relación al ambiente de trabajo. Esto se relaciona con la rotación del personal que ocurre en la empresa.

(9) Chiavenato, Idalberto, Iniciación a la Administración de Personal, 1993. Pág. 1,3

CAPITULO II

2.1. RECLUTAMIENTO

Dentro de las actividades que realiza el área de la administración de recursos humanos, se encuentra el reclutamiento y la selección de personal, la que nos va a ocupar el siguiente capítulo.

Los psicólogos industriales se iniciaron en el proceso de reclutamiento y selección a partir de estudiar las cualidades y aptitudes de quienes se reclutaban para formar parte del ejército durante la Primera y Segunda Guerras Mundiales.

Hasta hace más de cuatro décadas se consideraba que el número de fuentes de reclutamiento era limitado. Cuando la vacante era de nivel bajo, la empresa recurría al personal que llegaba a pedir empleo o recomendado de un empleado. Si la necesidad era urgente se recurría al periódico o agencias de colocación. Cuando era a niveles altos se recurría a empresas especializadas para obtener candidatos potenciales, posiblemente de todas las fuentes la más confiable era la recomendación de empleados ya que estos empleados suministraban datos reales del puesto y la empresa. (10)

2.1.1. Definición

"El reclutamiento es la técnica que está encaminada a proveer los recursos humanos de la empresa en el momento oportuno". (11)

"El reclutamiento conforma el inicio del proceso para cubrir una vacante, la elección de fuentes que le permitan la captación de condiciones apropiadas, el contacto con esos candidatos, y la obtención adecuada de solicitudes de personal ayudará a la organización a efectuar la mejor selección". (12)

El proceso de selección está dividido en dos partes, el reclutamiento da comienzo cuando se presenta una vacante y concluye cuando se entrega la solicitud de empleo. La selección se inicia con la entrega de la solicitud de empleo por parte del reclutador y termina cuando se contrata al empleado.

(10) Shultz, D. Psicología Industrial. pag. 70

(11) Grados, Jaime, Inducción, Reclutamiento, Selección y Capacitación, 1982. Pag. 216.

(12) Badillo, R y Molina L, La importancia del reclutamiento en el proceso de selección, UNAM, Tesis, 1994. Pag. 22

El objetivo principal del reclutamiento es ofrecer en forma oportuna aspirantes altamente calificados para cubrir la fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles que la empresa solicite. Por lo tanto el reclutador debe seguir una serie de pasos. Mas sin embargo el reclutamiento se verá afectado por politicas y procedimientos en materia de reclutamiento y selección que se establecen en forma individual.

2.1.3 Politicas

Existen varias clases de politicas que limitan la función del reclutamiento de los recursos humanos, las cuales podemos mencionar algunas:

- a) Politicas para el personal que realiza el reclutamiento
- b) Politicas para el personal reclutado
- c) Politicas acerca del uso de las fuentes internas y externas
- d) Politicas de ascensos y promoción del personal
- e) Politicas de transferencias entre empresas filiales

Estas normas deben cumplir con ciertos requisitos

- a) Las normas deben ser redactadas en lenguaje sencillo, para que tengan acceso todo el personal que quiera consultarlas

2.1.2 Objetivo

- b) La determinación debe ser precisa en cuanto al momento de elaborar la politica
- c) Que las politicas no sean extensas, para evitar confusiones cuando se establezcan.

2.4 El proceso de reclutamiento y selección

Toda empresa sin importar el giro al cual se dedique debe preocuparse por obtener la mayor eficiencia de sus trabajadores, pero no todas advierten que esto sólo se logra mediante el reclutamiento correcto de personal.

Primero se debe de conocer a la persona, el trabajo que va a realizar y la situación en que va a realizarlo, por lo tanto es necesario que conozcamos los pasos que se deben de seguir.

2.2. Proceso de Reclutamiento y Selección

2.2.1 Análisis de Puestos

Es el método que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar la forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas. Así pues, el análisis de un puesto es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado. (13)

2.2.2 Vacante

Es el inicio del proceso de reclutamiento de personal y se define como "aquel puesto que se encuentra sin titular" Arias Galicia, 1980 para desempeñar las funciones requeridas. Sin embargo es importante mencionar que la vacante se clasifica dependiendo del motivo que la genere, es de dos tipos:

- | | |
|---------------|---------------------|
| a) Definitiva | 1. Nueva creación |
| | 2. Baja de personal |
| | 3. Promoción |
| b) Temporal | 1. Incapacidades |
| | 2. Permisos |
| | 3. Vacaciones |

2.7 Requisición de Personal.- Es el documento que se debe de usar cuando se origina la vacante, en el mismo documento se encuentra información con las características del puesto a cubrir como:

Identificación	Gerencia o Jefatura solicitante
	Fecha aproximada de ingreso
	No. de plazas a cubrir
	Causas de la vacante
	Renuncia
	Licencia
	Promoción
	Nueva creación
	Transferencia

Tipo de contratación

Honorarios
Obra Determinada
Tiempo Indefinido

(13) Reyes Ponce, Agustín, Análisis de Puesto 1974. Pag. 41-56

Sueldo Aproximado
Horario
Si requiere viajar
Edad
Escolaridad
Experiencia en años
Equipo de oficina que domine
Autorizaciones de las áreas respectivas

2.2.3 Perfil del Puesto

El Perfil lo elabora el psicólogo al recibir la requisición, de acuerdo a las necesidades de la empresa. Cuando una requisición es tramitada al Depto. de Recursos Humanos, lleva contenidos los datos técnicos y personales que deberá tener el candidato. Definitivamente esta información no es de carácter psicológico ya que procede de una área fuera de este control. El psicólogo en estos casos, transcribirá la información de carácter psicológico y así seleccionará a los candidatos.

El perfil deberá contener los datos técnicamente psicológicos para poder elaborar el método más adecuado de evaluación. Estos aspectos se refieren al área intelectual, de personalidad y habilidad. La estructuración de la batería psicológica debe estar basada en el perfil y en la requisición.

Los factores intelectuales están determinados por la capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc. que el puesto requiera. Las características de habilidad con las condiciones técnicamente determinadas en el tipo de labor a desempeñar, y las de personalidad por factores internos como son: motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etc.

2.2.4 Fuentes de Reclutamiento

Se pueden mencionar dos tipos de fuentes de reclutamiento: las internas y las externas.

2.2.4.1 Internas

Es aquel 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, de entre otras, las que juegan un papel importante en la organización:

2.2.4.1.1

Sindicatos.- Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, es una de las principales fuentes del personal sindicalizado. Este funciona en el momento oportuno que la empresa requiera personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato.

2.2.4.1.2

Archivo o Cartera de Personal.- Este se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en anteriores periodos de reclutamiento y que solo fueron archivadas sin haber sido utilizadas porque fue cubierta la vacante en cuestión.

2.2.4.1.3

Familiares o Recomendados.- Esto es cuando se boletina la vacante en los propios empleados de la empresa, con el propósito de establecer contacto con los familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto, si es que la política de la empresa lo acepta.

2.2.4.1.4

Promoción interna de personal.- Se puede realizar primero haciendo una revisión del desempeño del personal que labora en la empresa con el fin de determinar si existe o no un candidato viable a ser ascendido en forma vertical (promoción) u horizontal (transferencia) al puesto vacante.

2.2.4.2 Fuentes Externas

Son aquellas a las que el psicólogo puede recurrir por sus características en la preparación y desarrollo de personal desde los aspectos profesionales, educativos o técnicos, y que son totalmente ajenos a la estructura organizacional de la empresa, los más importantes son los siguientes:

2.2.4.2.1

Profesionales y Educativas.- Son estructuras que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas como son universidades, escuelas comerciales, profesionales, institutos, etc. En estas instituciones se encuentran personas capacitadas en determinada profesión o especialidad que satisfagan las necesidades de la empresa.

2.2.4.2.2.

Asociaciones Profesionales.- Cuando se requiere personal con experiencia en determinado campo científico, tecnológico o profesional, el psicólogo reclutador puede disponer de personal en las distintas asociaciones de profesionistas, las cuales proporcionan información de sus miembros acerca de su experiencia y actividades que desarrollan éstos.

2.2.4.2.3

Bolsas de Trabajo.- Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a vacantes en distintas empresas o centros de trabajo y que prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador. A estas pueden recurrir la empresa solicitando candidatos para cubrir sus vacantes.

2.2.4.2.4

Agencias de Colocación.- Estas agencias no cobran por lo general a los candidatos, sino a las empresas. Cobran un mes de salario de la persona que colocan. En estos casos si es a nivel ejecutivo cobran el 10% del salario anual.

2.2.4.2.5

Puerta de la Calle.- Cuando un candidato se presenta sin que haya existido una forma de llamado para él por parte de la empresa es decir, el candidato se presenta en forma voluntaria y espontánea.

2.2.5 Medios de Reclutamiento

Son los medios de difusión que el reclutador utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios penetran en distintos ambientes incluyendo los laborales que por su difusión son de gran utilidad. Dichos medios son capaces de transmitir información tanto a estructuras socio-económicas bajas como altas y a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra, o de personal altamente calificado.

2.2.5.1

Periódico.- Este es el medio más utilizado en reclutamiento de personal. Se emplea básicamente, anuncios en primera plana en el caso de personal ejecutivo, o que actualmente estén laborando. en el caso de las personas que estén buscando trabajo, se utilizan los anuncios interiores además de que tienen la ventaja de ser más económicos.

Los anuncios en el periódico son de dos formas, abiertos y cerrados, en el primero, son muy flexibles y en los segundos inflexibles.

2.2.5.2

Radio y Televisión.- El alto costo de estos medios no permiten que sean usados frecuentemente, se utiliza el radio cuando queremos realizar el reclutamiento en provincia. La Televisión, tiene un costo elevadísimo, ya que dependiendo de los horarios, minutos y canal por donde es emitida la información.

2.2.5.3

Grupos de Intercambio.- Estos se constituyen a través de los encargados de reclutamiento y selección de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre los diferentes candidatos que han recibido en sus organizaciones. Esto representa obtener recursos humanos de forma inmediata y sin costo.

2.2.5.4

Boletines.- Este medio se utiliza cuando se quiere captar recursos humanos que están viviendo cerca de la empresa, realizando impresos señalando las vacantes y enviándolas a domicilio.

2.2.5.5

Revistas Profesionales

Se utiliza cuando se requiere personal calificado en la profesión a la cual va dirigida.

2.2.6 Presolicitud

Es una herramienta muy útil que se usa cuando hay mucha afluencia de candidatos para un puesto, y nos permite de una forma rápida enterarnos si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También ayuda cuando la vacante ya se cubrió y se presentan más candidatos, porque permite formar la cartera de candidatos.

2.2.7 Solicitud de Empleo

Es un cuestionario bien estructurado que contiene los datos relevantes del candidato bajo los siguientes aspectos:

- Datos personales.- Son aquellos que proporciona conocimientos de aspectos específicos de la persona como son: nombre, edad, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso.
- Datos escolares.- Son los que se refieren a la preparación escolar del candidato desde su inicio hasta el fin de sus estudios v.g. primaria, secundaria, preparatoria, profesional, si continúa estudiando, en donde, que tipo de escuela, etc.
- Experiencia ocupacional.- Proporciona la experiencia en el desarrollo de las actividades del candidato tanto profesional como técnico, la duración de la misma, nivel ocupacional, sueldos percibidos, causas de renuncia.
- Datos familiares.- Son aquellos que muestran el desarrollo que ha tenido en su núcleo familiar, como es: nombre de sus padres, número de sus hermanos y posición que ocupa entre ellos, etc.
- Generales.- Muestra algunos aspectos del candidato como hobbies, actividades culturales, metas, actividades deportivas, etc.

CAPITULO III

SELECCION

3.1 Definición

La selección no es un proceso exclusivo del mundo laboral. A lo largo de nuestra vida desde la niñez hasta la senectud participamos en procesos de selección de diversas índoles, también llevamos a cabo selección por lo que a veces tenemos contactos con otros grupo sociales o profesionales.

Tradicionalmente la selección se define

"Como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado." (14)

"Se refiere a la adquisición de un nuevo empleado a partir de fuentes externas" (15)

A continuación damos a conocer el procedimiento que se usa en las empresas. Ver Gráfica 1.

3.2. Entrevista

"Es la forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes y en virtud de las cuales se toman determinantes decisiones". (16)

3.1.1 La Entrevista proporciona datos de diversa índole como son: personalidad, comportamiento, actitud del candidato siempre y cuando sea bien empleado este instrumento, pero del reclutador depende que sea válido en cuanto a los datos que arroje, pues se logra con la experiencia del psicólogo

(14) Arias, G. Fernando, Administración de Recursos Humanos, 4a. Reim. 1989. Pag. 257.

(15) Tannebaum, Shaun, Psicología de la Organización Laboral, 1975. Pag. 13.

(16) Arias G. Fernando, Administración de Recursos Humanos, 2a. Reimp, 1989 Pag. 265.

3.1.1.1 Entrevista inicial

Es la forma de detectar en forma gruesa y en menor tiempo posible los aspectos más importantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; vg. apariencia física, habilidad para relacionarse, expresión verbal, etc., esto es con el objeto de descartar aquellos candidatos que de alguna manera manifiestan que no reúnen los requisitos del puesto que se pretende cubrir.

3.1.1.2 Entrevista dirigida

También se le conoce como entrevista activa donde se le orienta al entrevistado a través una serie de preguntas determinadas.

3.1.1.3 Entrevista no dirigida

Se le conoce como entrevista pasiva donde el entrevistador adopta esa actitud y el entrevistado se le permite una mayor participación.

3.1.1.4 Fases de la entrevista.- Se refiere a los pasos que toda entrevista debe de seguir y a continuación se mencionan los pasos.

3.1.1.4.1 Rapport

Significa concordancia, simpatía. Es una etapa de la entrevista que tiene el propósito de disminuir las tensiones del solicitante, su finalidad es romper el hielo de la misma.

3.1.1.4.2. Cima

Se refiere a la entrevista propiamente dicha y a través de ella se exploran: la historia laboral, educativa, personal, tiempo libre, proyectos a corto plazo y a largo plazo.

3.1.1.4.3 Cierre

Al término de la misma, se le solicita al empleado que dé su opinión sobre la entrevista, o dudas que pudiera tener, en caso de que no sean un candidato adecuado se le mencionan sobre el mercado de trabajo y que sienta que la entrevista valió la pena.

3.1.2 Evaluación técnica

Es la realización de pruebas sobre el puesto de trabajo a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige, dependiendo de la organización, éstas las realiza el jefe inmediato o el Depto.

de reclutamiento y selección y también se aplican antes o después de los exámenes psicométricos

3.1.3 Pruebas psicométricas

Es una valoración técnica de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades del futuro desarrollo y su objetivo es proporcionar información complementaria a la obtenida en la solicitud, entrevista, etc.

Las pruebas reunidas en forma de batería psicométrica tienen las siguientes características:

- | | |
|-----------------------------------|---|
| a) Forma de realizar la ejecución | Lápiz y papel |
| b) Forma de aplicarlas | Individuales o colectivas |
| c) Tiempo | Velocidad y potencia |
| d) Características medidas | Inteligencia
Aptitudes
Rendimiento
Personalidad
Intereses |

3.1.5 Encuesta socioeconómica

Permite verificar de una manera directa y objetiva los datos proporcionados por el candidato, las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve, confrontando así la información vertida en la solicitud.

La entrevista socioeconómica se puede llevar a cabo a través de varias formas, como son la entrevista domiciliaria, la entrevista laboral por teléfono de sus anteriores empresas, referencias a través de correo, vía fax, agencias de investigación, etc.

3.1.6 Examen médico

Se utiliza para conocer que el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin que existan consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlas o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves. En algunas ocasiones el resultado del examen médico condiciona el ingreso a la empresa del candidato.

3.1.7 Contratación

Cuando el candidato ha reunido satisfactoriamente todos los exámenes aplicados y con la aprobación del jefe inmediato se procede a la contratación del mismo.

3.1.7.1 Tipos de contratos

En cuanto a la fuente de donde se origina la relación de trabajo, encontramos dos posibilidades: puede ser originada por un contrato individual de trabajo o mediante un contrato colectivo de trabajo o contrato ley.

Dentro del contrato individual de trabajo existen 3 tipos de contratos que están determinados por las características del trabajo:

- a) Por tiempo indefinido es cuando subsista la materia que da origen a la relación de trabajo
- b) Por tiempo determinado están sujetos a un plazo.
- c) Por obra determinada están sujetos a la terminación de la obra.

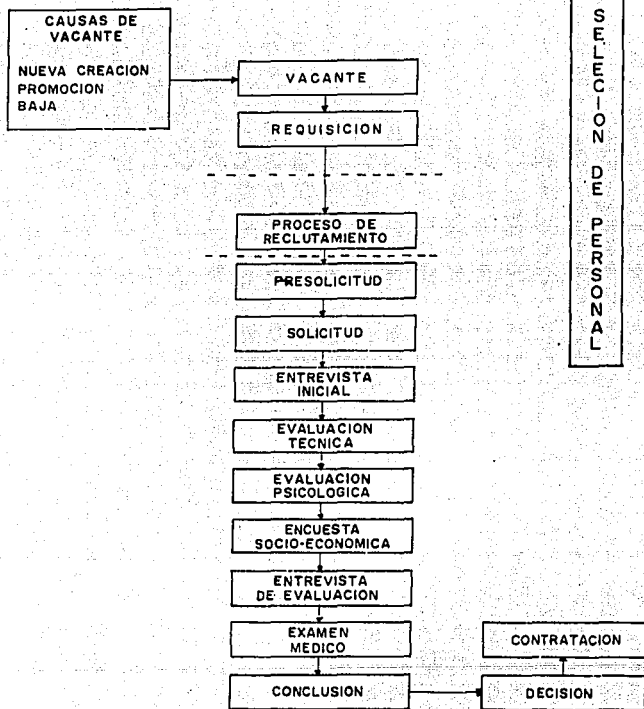


Gráfico I

MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

El sistema de reclutamiento y selección se implementó para una empresa con las siguientes características:

Es una empresa de servicios como son: evaluación y control financiero, los servicios de nóminas y principalmente los recursos humanos que requieren todas las empresas del grupo corporativo. No contaba con el sistema para adquirir sus recursos humanos de una manera funcional y sistemática. La empresa es parte de un grupo corporativo de 5 empresas incluida la misma.

La empresa a la que nos hemos referido, cuando inicia sus operaciones en 1991 no tenía una infraestructura organizacional, administrativa, ni objetivos, filosofía y metas definidas por lo que posteriormente se elaboraron las mismas.

Por lo que a continuación se mencionan los pasos que se siguieron para implementar el sistema que ya hicimos mención. Ver Gráfica 2.

Análisis de Puestos

Se procedió en primera instancia a hacer un levantamiento de la información de los puestos que existían en el momento de iniciar el proceso, es importante mencionar que el análisis de los puestos posteriores se fueron haciendo en cuanto se autorizaban nuevas vacantes. Para realizarlo se revisaron fuentes bibliográficas de apoyo y autorizados por la Gerencia de Personal. Se presenta el esquema a nivel general de las características que presenta: Ver anexo 1.

- I. Encabezado
- II. Descripción Genérica
- III. Descripción Específica
- IV. Especificaciones del Puesto

Descripción del puesto

Como el análisis de puesto contiene demasiada información del puesto se autorizó un formato interno que se le denominó Descripción del Puesto, el mismo formato contiene un resumen del análisis del puesto, el perfil y las políticas de ingreso a la empresa. A continuación se mencionan los tres. Ver anexo 2.

- I. Título del puesto
- II. Objetivo general del puesto
- III. Resultados específicos del puesto
- IV. Responsabilidades
- V. Relaciones de trabajo (internas y externas)
- VI. Condiciones de trabajo
- VII. Funciones y actividades

Perfil del Puesto

Son las características que requiere el puesto en relación al candidato que va a ocupar el puesto con respecto a escolaridad, experiencia, edad, sexo, estado civil, conocimientos y habilidades que se requiere para ocupar el puesto.

Políticas de ingreso a la empresa

Para tener opción a iniciar el proceso de selección, los aspirantes a ingresar a la institución deben satisfacer los siguientes requisitos:

Cabe hacer mención que las mismas políticas fueron definidas por la Dirección General de la empresa.

Se aceptarán personas con recomendación interna o externas siempre y cuando cumplan con el perfil requerido.

* Edad:

- mínima 18 años cumplidos
- máxima 40 años

Salvo en los casos en que el perfil del puesto estipule algo distinto.

* Buena apariencia física, entendiéndose por ésta pulcritud y arreglo personal, acordes al puesto.

* Cumplir con los requerimientos de escolaridad, según el nivel al que se pretenda ingresar, conforme al perfil.

La trayectoria escolar en todos los casos deber ser continua y estable, debidamente certificada por la SEP (incluye el Politécnico e Institutos y Universidades incorporadas a la SEP) la UNAM, según proceda.

- Mínima: Estudios de preparatoria, bachillerato o equivalente, excepto en el que el perfil requiera menor escolaridad.
- Máxima: Licenciatura o Maestría.
- En el caso de estudios de postgrado en el extranjero, los documentos de acreditación del grado deberán contar con el reconocimiento del Servicio Consular de México en el país de procedencia.

* Contar con los conocimientos requeridos del perfil del puesto de acuerdo a la experiencia teórico-práctico que haya adquirido anteriormente esto se valorará a través de un examen.

* Mostrar buena estabilidad en su trayectoria laboral

* Ser de nacionalidad mexicana, salvo en los casos previstos en las leyes aplicables en la materia.

* En caso de personas de nacionalidad extranjera, deberán contar invariablemente con forma Migratoria FM-2, que expide la Secretaría de Relaciones Exteriores.

* No haber sido inhabilitado en los términos de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos o condenado por delitos patrimoniales, en los términos de la legislación penal.

* Los varones deben presentar la Cartilla del Servicio Militar Nacional.

- Liberada, si son mayores de 20 años.

- Liberada o acompañada del documento oficial que acredite que está cumpliendo con esa obligación, si son menores de 20 años.

* Mostrar una actitud de servicio y compatibilidad con los valores de la empresa.

* Será motivo de rechazo que el empleado haya sido afiliado a algún sindicato.

* Tener como máximo 4 dependientes directos.

* Contar con la disponibilidad de viajar y cambiar de residencia según lo requiera el perfil.

* Gozar de buena salud y no tener impedimentos físicos ni mentales.

* Presentar una solicitud de empleo de la empresa. Anexo 3

Vacante

Independientemente de cual es el origen de la vacante y una vez autorizada se le notifica al depto de reclutamiento y selección.

Requisición de Personal

Es el documento que se debe de usar cuando se origina la vacante, en el mismo documento se encuentra información con las características del puesto a cubrir como, a continuación se mencionan las características más generales del mismo. Anexo 2.

Esta conformada por 5 ramas que a continuación se presentan:

- I. Identificación.
- II. Perfil del puesto
- III. Características del puesto
- IV. Sueldo propuesto
- V. Autorizaciones

FALLA DE ORIGEN

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Una vez que se definió la vacante y la requisición se procede a hacer el reclutamiento.

Fuentes de Reclutamiento

Son los medios de abastecimiento de candidatos, susceptibles de ocupar un puesto o de ingresar a la empresa. Pueden ser internas o externas.

Reclutamiento Interno:

Convocatoria de la vacante

Es una herramienta de apoyo para el titular del depto. de reclutamiento y selección que tiene por objeto dar a conocer la vacante en la empresa. Dicha vacante contiene el perfil del puesto.

Recomendados del personal interno

Se lleva a través del propio personal de la empresa, quien presenta solicitantes para ingresar a la empresa en sus diferentes niveles organizacionales. Los solicitantes reclutados por este medio serán candidatos para la cartera interna toda vez que cumplan con los requisitos del perfil, así como las políticas de selección del personal.

En ningún caso o por ningún motivo se canalizará a evaluación a candidatos que no cumplan con los requisitos de ingreso a la empresa. No obstante, si pese a no cumplir con lo estipulado en la normatividad de ingreso a la empresa, se considera buen candidato, será canalizada a la cartera de otras empresas, con el objeto de apoyarlo en su búsqueda de empleo.

Reclutamiento externo:

Grupo de intercambio

Existe en la empresa un grupo de intercambio formado por empresas de distintos giros cuya magnitud y prestigio son similares a la empresa. El propósito de dicho grupo es apoyarse mutuamente en la cobertura de vacantes con los candidatos calificados.

Para tal efecto se llevan a cabo juntas mensuales, en las que cada empresa da a conocer, además de sus vacantes, los candidatos que ha recibido y que, por sus características, considera viables para su contratación por otras empresas.

Al pertenecer la empresa al grupo de intercambio el titular del depto. de reclutamiento y selección dispone de la cartera de personal de las empresas inscritas al grupo en el momento que se requiera. En reciprocidad, dichas empresas podrán recurrir a la

cartera de la empresa.

Medios impresos

El reclutamiento por medio de impresos (anuncio en periódico) deberá ser autorizado por la Gerencia de Recursos Humanos. Por sistema deberá publicarse en diarios de mayor circulación y prestigio publicando la siguiente información:

1. Puesto vacante
2. Edad
3. Sexo
4. Escolaridad requerida
5. Experiencia requerida
6. Beneficios
7. Teléfono para atención con cita.

Nota: En ningún caso se manejará el nombre o logotipo de la empresa.

ESCUELAS E INSTITUTOS

Algunas instituciones escolares cuentan con Bolsas de Trabajo con el fin de poner en contacto a sus educandos con el medio laboral por lo que el Depto de Reclutamiento y Selección están en contacto con estas instituciones para solicitar personal recién egresado.

Filtro de Reclutamiento

Es el proceso mediante el cual se va depurando el grupo de solicitudes a fin de asegurar que aquellos que se incluyen en cartera o continúan en el proceso de selección de personal, cubran adecuadamente los requisitos de ingreso a la empresa y/o requerimientos de perfil del puesto vacante.

Análisis Curricular

Es el procedimiento a través del cual se realiza una revisión del curriculum vitae o de la solicitud de empleo del candidato, a fin de determinar si el solicitante cubre inicialmente los requisitos del perfil e ingreso a la empresa.

Solicitud de Empleo

Es un cuestionario bien estructurado que contiene los datos relevantes del candidato bajo los siguientes aspectos: Anexo 3.

- I. Fecha
- II. Sueldo
- III. Puesto
- IV. Foto
- V. Datos personales
- VI. Documentación

- VII. Estudios
- VIII. Pasatiempos y diversiones
- IX. Datos familiares
- X. Trabajos
- XI. Recomendados
- XII. Otros
- XIII. Firma

SELECCION DE PERSONAL

Entrevista

Es una técnica a través de la cual el entrevistador verifica con el candidato sus datos generales y familiares, trayectoria escolar y laboral, metas, expectativas profesionales. Esta permite al entrevistador además, obtener una apreciación genérica del candidato y sus posibilidades respecto al puesto específico para el cual será evaluado. Los aspectos a investigar en la entrevista son, fundamentalmente: Anexo 4a.

Cuestionario para la entrevista

Junto con la solicitud se le pide al candidato que llene el cuestionario que va a servir de guía al hacer la entrevista, entre los puntos más importantes están: Anexo 4.

- I. Nombre
- II. Historia Personal
- III. Historia de Trabajo
- IV. Salud
- V. Situación económica
- VI. Habitación
- VII. Aficiones culturales
- VIII. Transportación

Evaluación de la entrevista

* Se realiza al final de la entrevista con las observaciones del reclutador. Anexo 4a.

- 1. Interés por ingresar a la empresa
- 2. Actitud de servicio
- 3. Congruencia de las metas en relación con los recursos personales
- 4. Actitud durante la entrevista
- 5. Habilidad para relacionarse y expresarse, según lo requiera el perfil del puesto
- 6. Horario disponible
- 7. Sueldo solicitado, en relación al puesto para el que será evaluado
- 8. Estabilidad laboral (en su caso, motivos de terminación laboral)
- 9. Periodos de desocupación (tiempo sin actividad aparente y a qué se dedicó).

10. Datos familiares y cuantas personas viven en su domicilio y solvencia de gastos.
11. Cursos de Capacitación que ha recibido
12. Fuente de reclutamiento
13. Verificación del parentesco que tiene dentro de la empresa (esto es un aspecto muy importante por pertenecer a un grupo corporativo el permitir como política interna aceptar personas que tengan parentesco directo en primera instancia, si no se localizan candidatos con este requisitos se procede a buscarlos en forma externa).

Además de:

1. Actitud, metas y motivación a nivel general
2. Capacidad de comunicación
3. Presentación en su arreglo personal

Cartera de candidatos

Es el conjunto de solicitudes de candidatos potenciales para cubrir los diferentes puestos, conforme a los requerimientos de la empresa en materia de personal. Estos tienen una vigencia de 2 años a partir de la fecha en que se requirió la solicitud.

Cartera de candidatos a todos los niveles

* Cartera vigente: conformada por solicitudes de candidatos que desean ingresar a la empresa, y que se conservan en un periodo de 1 año.

* Cartera de bolsa de trabajo: en ella se conserva información de aquellos candidatos que no cubren adecuadamente los requisitos de ingreso y que pueden ingresar a otras empresas con los cuales la empresa comparte información.

Puede ser consultada por aquellas empresas que pertenecen al grupo de intercambio en el que participa la empresa.

* Cartera de Evaluados: En ella se concentra información de candidatos que ya realizaron el proceso de evaluación y que siendo viables no se contrataron para la vacante conforme a la cual fueron evaluados.

El titular de reclutamiento y selección dependiendo de la entrevista de los candidatos los podrá canalizar a los mismos al proceso de selección.

Examen técnico

Es el primer examen que realiza el candidato y nos permite conocer si tiene los conocimientos y experiencia que requiere el puesto, el depto. de reclutamiento y selección con el apoyo del jefe inmediato elaboran el examen y el mismo es aplicado antes de la exámenes psicométricos.

Exámenes psicométricos

Están conformados por una batería de exámenes psicométricos que están clasificados por: capacidad intelectual, habilidades y personalidad, estas baterías son aplicadas conforme al puesto. Se dividen en tres categorías como son: operativo, mandos medios y gerenciales.

Personal autorizado para realizar los exámenes psicométricos

- Personal interno, las personas responsables de la realización de la evaluación psicológica, aplicación, calificación e interpretación de pruebas y entrevistas, deben contar con estudios terminados de licenciatura en Psicología.

El espacio físico en que se realice la evaluación, debe contar con las condiciones adecuadas que permitan la confidencialidad y estén acordes a la imagen de la empresa.

- Despachos externos: solamente podrán dar apoyo en materia de evaluación psicológica aquellos despachos o profesionistas independientes que hayan sido autorizados por la Gerencia respectiva.

La información que el Despacho externo proporcione sobre el candidato evaluado deberá ajustarse a las normas que la empresa imponga y por ningún motivo el Despacho determinará la aceptación o rechazo del mismo.

Encuesta socioeconómica

A todo candidato a ingresar a la empresa, se le realiza una evaluación socioeconómica y/o laboral la cual tiene como finalidad contar con un marco de referencia más amplio para la toma de decisiones, minimizando los riesgos en la contratación de personal a partir del análisis y del entorno.

Selección y certificación de despachos

La empresa autoriza el Despacho que funga como apoyo externo al Depto de reclutamiento y selección en la elaboración de evaluaciones sociolaborales, tomando en cuenta su experiencia e infraestructura:

- * Experiencia: el despacho debe contar como mínimo con tres años de experiencia en la realización de este tipo de estudios
- * Infraestructura: las instalaciones del despacho deben contar como mínimo con:
 - Espacio físico suficiente

- Teléfono
- Mobiliario y equipo adecuados para la realización de los estudios.

Preparación para quienes realizan la encuesta socioeconómica

El personal que realiza los estudios debe tener estudios concluidos de Trabajo Social. Administración o carreras afines, o bien contar con experiencia mínima de dos años en este tipo de investigaciones.

Calidad y presentación del resultado de la encuesta

Los estudios deben ser redactados de forma clara, concisa y proveer la información básica que requiere la empresa.

Tiempo de entrega de los estudios

Los estudios deben ser entregados máximo en cinco días hábiles a partir de la fecha programada para su realización.

Motivos de baja

- Falseamiento de la información
- Malas referencias obtenidas en la investigaciones laborales.

Examen médico

Todo candidato a ingresar a la empresa en cualquier nivel, debe ser sometido a una evaluación médica completa, con la finalidad de determinar su estado de salud y verificar que no presente ningún impedimento físico y que limite o inhiba el adecuado desarrollo de sus funciones. El candidato acude a realizarse su examen médico, donde la empresa le indique el lugar de evaluación médica.

El médico responsable de la evaluación médica es el que determina si el candidato es apto y sano para realizar su trabajo. Esto a través de un Reporte Médico que envía al Depto de Reclutamiento y Selección

Motivo de rechazo

Si el resultado de su examen médico es no apto

Informe de los resultados de la selección

Se elabora un pronóstico de actuación que contendrá información sobre el grado de ajuste que presenta el candidato con respecto al puesto solicitado. Anexo 6 y 6a.

Este informe es confidencial y sólo se le proporciona al Jefe o Gerente inmediato y/o niveles superiores. El mismo será redactado

de una manera clara y sencilla.

Contratación

Es el proceso de incorporación del candidato a la empresa que se formaliza con la firma de su contrato. Determina el inicio de la relación laboral, así como los derechos y obligaciones de la empresa como del personal cuidando la correcta aplicación de los criterios y políticas de la empresa.

El candidato ingresa a la empresa siempre y cuando haya concluido satisfactoriamente los siguientes aspectos:

- * Todos los requisitos de ingreso
- * El proceso de selección autorizado

En caso de que el candidato sea aceptado.

El Depto de Reclutamiento y Selección notificará al candidato sobre su aceptación de 3 a 5 días hábiles a su ingreso y se le solicitará su documentación oficial.

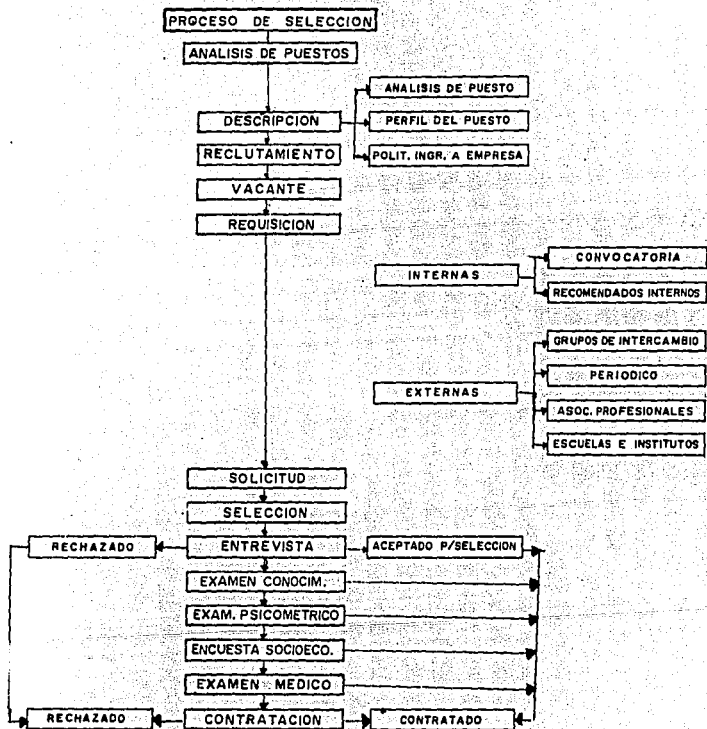
El mismo día que ingrese el candidato deberá firmar su contrato. Ese mismo día se hará la presentación oficial por parte del Depto de Reclutamiento Selección a todos los empleados y sus compañeros de área.

La inducción a la empresa lo llevará la el Depto de Capacitación de acuerdo al programa de Inducción.

Entrevista de salida

Es una herramienta en forma de cuestionario que se proporciona a todo empleado que sale de la organización con el fin de conocer el o los motivos de su salida. Anexo 7.

IMPLEMENTACION DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN UNA EMPRESA DE SERVICIO



Gráfica 2

PROCEDIMIENTO

Para implementar el sistema de reclutamiento y selección en la empresa de servicios se llevaron a cabo:

1.
 - a) El Análisis de Puestos se realizó el mismo de los puestos ocupados que ya existían con el formato que se presenta en el Anexo 1.
 - b) La Descripción de Puestos se realizó con el resumen del análisis de puesto sumándole el perfil del puesto. Anexo 2.
 - c) El Perfil del Puesto obtuvo del análisis de puesto realizado visto anteriormente. Anexo 2.
 - d) En Políticas de ingreso, se participó de forma indirecta, ya que los mismos fueron diseñados y definidos por la Dirección General de la empresa, gerencias y jefaturas de la empresa. Anexo 2a.
2. Se elaboró la Requisición de Personal con el objeto de que este instrumento fuera aplicable en la empresa. Anexo 5.
3. Se implementó el reclutamiento interno y externo así como de los medios de reclutamiento, también se inició el grupo de intercambio que existe en la empresa.
4. Se realizó la solicitud de empleo con el apoyo de fuentes bibliográficas y también de otras empresas que proporcionaron información. Anexo 3.
5. Para la entrevista se diseñaron dos formatos, uno que contesta el candidato al llenar la solicitud con el fin de obtener más información de lo que proporciona la solicitud. El segundo formato es para que el reclutador evalúe el resultado de la entrevista en el primero se obtuvo la información de una empresa del corporativo y la segunda de fuente bibliográfica. Anexo 4 y 4a.
6. Para llevar a cabo la elaboración y calificación de los exámenes técnicos se solicitó el apoyo de los jefes inmediatos quienes los diseñaron y el titular de reclutamiento y selección los aplicaba.

7. La batería de los exámenes psicométricos se formó de los tests de mayor uso en el mercado en México, mismos que proporcionan validez y confiabilidad, con base en los tres niveles: operativo, mandos medios y directivos, y también de acuerdo a la clasificación de: inteligencia, habilidades y personalidad.
8. Para la encuesta socioeconómica la Dirección de Recursos Humanos autorizó un despacho que se hiciera cargo de los estudios. Los mismos se realizaban en cuanto el candidato concluía la fase de exámenes psicométricos.
9. El examen médico de admisión se realizó con el apoyo del servicio médico del grupo corporativo mismo que a través de un memorándum se canalizaba al candidato a ese lugar para que el médico la valorara, y a su vez el médico enviaba el reporte médico con el resultado.
10. Al término de los exámenes totales se procedió a hacer un reporte con los resultados, incluyendo la solicitud, el resultado de la entrevista y los exámenes técnicos, psicométricos, encuesta socioeconómica y examen médico, mismo que se le entrega al Director de Recursos Humanos con copia al jefe inmediato para que ellos decidieran la contratación del mismo candidato. Anexo 6 y 6a.
11. De los candidatos que participaron en la selección a través de una carta confidencial personal se les informó sobre su rechazo y se le agradeció su participación en el proceso.
12. Personalmente se le informaba a los candidatos aceptados la decisión de su contratación.
13. Al nuevo empleado se le solicitaban los documentos oficiales para la elaboración del contrato.
14. Cuando el empleado dejaba de prestar sus servicios a la empresa se le solicitaba que contestara el cuestionario de salida. Anexo 7.

EVALUACION

Para poder evaluar la estrategia de la implementación del reclutamiento y selección en la empresa de servicios se hizo uso de las entrevistas de salida proporcionadas por las personas que salieron de la misma desde su fundación en abril de 1991 hasta enero de 1995. Dichos cuestionarios nos reflejaron dos cosas: motivos de salida y la rotación de personal.

Entrevistas de salida

Es un cuestionario que contestaron las personas en el momento en que salieron de la empresa, esto lo realizó el titular del depto. de reclutamiento y selección con el fin de conocer la Rotación de Personal.

Rotación de Personal

Se realizó una investigación del personal que laboró en la empresa desde que se inició y se obtuvieron estadísticas por año de cómo se presentó la rotación en la empresa.

Los resultados se resumen en gráficas que nos indican el porcentaje de rotación que se presentó en la empresa, tanto total como anual.

También nos indica que la salida del personal fue por causas de iniciativa del trabajador y no de la empresa. Ver Gráficas 3 y 4.

La fórmula para obtener la Rotación fue la que propone Idalberto Chiavenato, 1981, que es como sigue:

Rotación.- Se refiere a la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización ordinariamente expresados en términos de rotación.

$$R = \frac{A + D}{EM} \times 100$$

A = es el número de ingresos en un tiempo determinado

D = es el número de egresos en un tiempo determinado

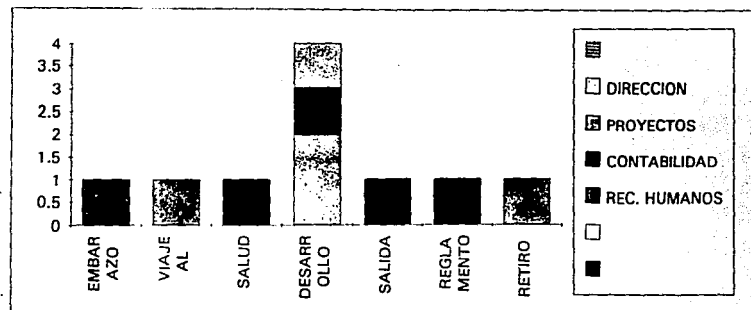
EM = es la suma del total de empleados al inicio y el final del tiempo determinado

Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual entre los ingresos y egresos con relación al número medio de personal activo de la organización de cierto periodo de tiempo. Casi siempre se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, para desarrollo de diagnóstico, para promover acciones y aún para que tengan una garantía en el proceso de reclutamiento y selección.

EMPRESA DE SERVICIOS

TABULACION DE EGRESOS EN TOTAL POR INICIATIVA PROPIA

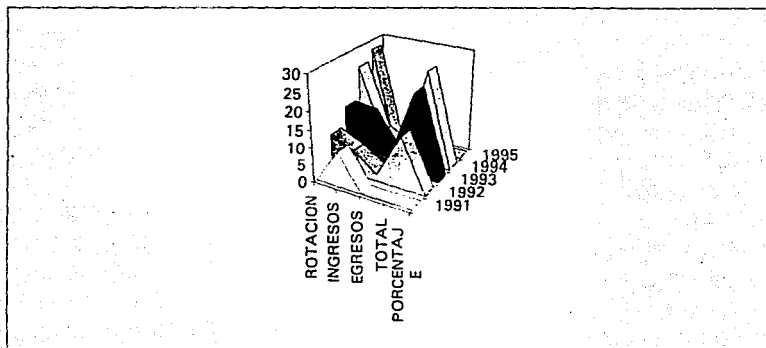
AREA	MOTIVOS DE RENUNCIA						
	EMBARAZO	VIAJE AL EXTRANJERO	SALUD	DESARROLLO PROFESIONAL	SALIDA INJUSTIFICADA	REGLAMENTO INTERIOR TRABAJO	RETIRO VOLUNTARIO
REC. HUMANOS	1	1		2			1
CONTABILIDAD			1	1	1	1	
PROYECTOS				1			
DIRECCION							



EMPRESA DE SERVICIOS

TABULACION DE ROTACION DE PERSONAL

	1991	1992	1993	1994	1995
ROTACION	0	10	15	24	27
INGRESOS	10	7	14	6	0
EGRESOS	0	2	5	3	0
TOTAL	0	15	24	27	0
PORCENTAJE	0%	2.77%	2.05%	5.66%	0%
PROMEDIO ANUAL	2.09%				
PROMEDIO TOTAL	10.48%				



ANALISIS.

Constituye una práctica general hacer evaluaciones periódicas de personal y aplicar acciones necesarias para corregirlas. Tales evaluaciones conducen no solo a descubrir deficiencias sino también a visualizar puntos fuertes que no eran reconocidas. Varios estudios indican con claridad que una amplia evaluación al sistema de Reclutamiento y Selección se hace en muy pocas empresas. (Chruden y Sherman, 1988).

Las empresas requieren hacer énfasis en los valores que tienen sus recursos humanos.

Al determinar el valor de los Recursos Humanos en la organización todo empresario, necesita no sólo considerar los costos que integran su elemento humano en términos monetarios sino en el beneficio que obtiene en emplear técnicas que le proporcionen beneficios más que pérdidas tanto en el reclutamiento, selección, contratación y capacitación de su personal, ya que así podrá evitar ausentismos por cualquier índole, rotación de personal, etc.

De la implementación del reclutamiento y selección en una empresa de servicios se han obtenido resultados satisfactorios en cuanto a que hubo una mínima rotación de personal, en las encuestas de salida del personal se detectó que el personal salía de la empresa por cuestiones personales y no debidos a la falta de un reclutamiento y selección en el ingreso a la empresa.

La técnica que se implementó en reclutamiento y selección de personal es muy similar a la del sistema tradicional excepto en el análisis, ya que en nuestro modelo, queda integrado al sistema.

CONTRIBUCION

Durante el transcurso de mi desempeño laboral, dentro de esta área he podido observar, que el uso de la psicología tanto en el sector público como en el privado, además de múltiples deficiencias en las técnicas usadas y en muchos casos poco profesionalismo en la aplicación de las mismas, no cumple un papel como disciplina imparcial. Esto no quiere decir que esta ciencia no haya traído consigo grandes adelantos y beneficios a la sociedad, y que el propósito de los diferentes investigadores sea el de la explotación del trabajador, por el contrario los científicos en general trabajan con el interés de proporcionar los máximos beneficios a la humanidad pero desafortunadamente no son ellos los dueños de sus investigaciones, pues casi siempre es la organización la que patrocina dichas investigaciones y por lo tanto, quien decide el uso que se les dé a las mismas.

De esta forma tenemos que el papel de las ciencias sociales dentro de la industria va adquiriendo importancia en la labor de demostrar la forma en que ella surge como respuesta a los problemas del modo de producción en la actualidad.

Así el trabajo en el campo de la psicología laboral adquiere perspectivas muy diferentes de las que debería realizar si trabajara en beneficio de la sociedad en general y no para pequeños grupos que tienen el poder. De aquí que el trabajo del psicólogo dentro de la sociedad y más específicamente en la organización es de suma importancia porque conjuntamente con los directivos son los responsables de los cambios benéficos o perjudiciales que se den en la empresa.

El desarrollo de la implementación del sistema de reclutamiento y selección como una aportación en el campo de la psicología laboral, ha sido una aportación profesional en cuanto a las técnicas ya conocidas que considero útil para aumentar el crédito y la confianza de quienes contratan a psicólogos.

No me había tocado participar en trabajos similares a esta actividad, ya que existían métodos y sistemas organizados que como profesional de la psicología tenía que aceptar e involucrarme con sistemas y procedimientos ya impuestos sin poderlos cambiar o implementarlos, pero en el caso que he descrito, mi experiencia personal consistió en desarrollar, investigar e implementar procesos administrativos y técnicas psicológicas para uso interno que pueden ser una expectativa para que quien estudie este documento. Este sistema fue adaptado a la empresa referida con características bien específicas.

ANEXOS

I. ANALISIS DE PUESTOS

1. NOMBRE DEL PUESTO _____ CLAVE _____

Suelen darse otros?

a) en la empresa _____

b) en otras _____

Hay en la empresa otros puestos muy semejantes? En que difieren del que se analiza?

Cuales? _____

Diferencia? _____

2. Ubicación

División: _____

Departamento: _____

Sección al que pertenece: _____

Secciones a su cargo: _____

Puestos bajo su mando: _____

3. Jefe inmediato: _____

4. Reporta además a: _____

para _____

5. Contactos permanentes

Con _____

Con _____

Con _____

Con _____

Con _____

Con _____

Internas

Externas

6. Puestos inmediatos:

Inferiores: _____

Superiores: _____

7. Número de empleados en el puesto: _____

8. Jornada normal de trabajo: _____

Jornada especial de sábados: _____

De _____ a _____

De _____ a _____

9. Persona analizada: _____

Tiempo en la empresa: _____ Tiempo en el puesto: _____

10. Análisis _____

Fecha: _____

Revisó _____

Fecha: _____

II. DESCRIPCION GENERAL

(Pregúntese en qué consiste el trabajo; qué función tiene; qué fin tiene, etc)

Describe brevemente _____

III. DESCRIPCION ESPECIFICA

A. Actividades diarias y constantes (recordar: qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué

_____	Hrs	drs	aprox	_____
_____	Hrs	drs	aprox	_____
_____	Hrs	drs	aprox	_____
_____	Hrs	drs	aprox	_____
_____	Hrs	drs	aprox	_____
_____	Hrs	drs	aprox	_____
_____	Hrs	drs	aprox	_____

B. Actividades periódicas (repetidas a intervalos regulares, aunque no diarias)

_____	aprox. cada:	_____	Hrs	aprox	_____
_____	aprox. cada:	_____	Hrs	aprox	_____
_____	aprox. cada:	_____	Hrs	aprox	_____
_____	aprox. cada:	_____	Hrs	aprox	_____
_____	aprox. cada:	_____	Hrs	aprox	_____
_____	aprox. cada:	_____	Hrs	aprox	_____

C. Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares)

_____	_____
_____	_____
_____	_____

D. Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades

_____	_____
_____	_____

E. Observaciones generales

_____	_____
_____	_____

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

A. Conocimientos necesarios:

Requiere	Qué o cuales	Para qué	Oc. 10%	fr. 50%	Cn 75
Leer y escribir	_____	_____	_____	_____	_____
Op. Aritméticas	_____	_____	_____	_____	_____
Matemáticas	_____	_____	_____	_____	_____
Taquigrafía	_____	_____	_____	_____	_____

II. DESCRIPCION GENERAL

(Pregúntese en qué consiste el trabajo; qué función llen; qué fin tiene, etc)

Describe brevemente

III. DESCRIPCION ESPECIFICA

A. Actividades diarias y constantes (recordar: qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué

	Hrs drs aprox
	Hrs drs aprox
	Hrs drs aprox
	Hrs drs aprox
	Hrs drs aprox
	Hrs drs aprox
	Hrs drs aprox
	Hrs drs aprox

B. Actividades periódicas (repelidas a intervalos regulares, aunque no diarias

aprox. cada:	Hrs aprox
aprox. cada:	Hrs aprox
aprox. cada:	Hrs aprox
aprox. cada:	Hrs aprox
aprox. cada:	Hrs aprox
aprox. cada:	Hrs aprox

C. Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares

D. Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades

E. Observaciones generales

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

A. Conocimientos necesarios:

Requiere	Qué o cuales	Para qué	Oc. 10%	fr. 50%	Cn 75
Leer y escribir					
Op. Aritméticas					
Matemáticas					
Taquiografía					

Mecanografía					
Manejo de archivos					
Manejo de máquinas					
Manejo de coche					
Contabilidad					
Dibujo					
Idiomas					
otros conocimientos					

Los conocimientos teóricos requeridos para el puesto son los a equivalentes a:

Primaria: _____ Técnico: _____
 Secundaria: _____ Licenciatura: _____
 Preparatoria: _____ Maestría: _____

B. Experiencia:

1. Previa:

a) fuera de la empresa

En que puestos _____

Por que tiempo _____

b) en la empresa

En que puestos _____

Por que tiempo _____

c) De que puestos en concretó paso al actual la persona que da los informes?

2. En el puesto:

Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual, se considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, en forma de que su desempeño sea satisfactorio

Días (8, 15, etc _____) Años(1,2,3, etc _____)

Meses (1,2,3,4, etc _____)

C. Criterio:

a) El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecido _____ Describe en alguna forma esa rutina: _____

b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo _____ Describe esa organización _____

c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros _____ Describe esa organización _____

d) Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente

Tipo de decisiones y/o problemas

	Rutinarias	Importantes	Difíciles	Trascendentales
Eventual				
Poco frecuente				
Frecuencia normal				
Constante				

- e) Ejemplifique el tipo mas ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta _____

- f) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:
 Puede consultar _____ Sólo en casos difíciles _____
 Debe consultar _____ Debe decidir por sí sólo _____

D. INICIATIVA

- a) El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo _____
 b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc para su trabajo _____
 c) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos y procedimientos, etc. _____
 e) el puesto esta dedicado total y esencialmente a labores de nueva creación de formas, -- métodos, etc. _____

E. REQUISITOS FISICOS

- a) El puesto exige:
- | | Tipo de cosas | Peso aprox | Dist. aprox | Frecuencia |
|---------|---------------|------------|-------------|------------|
| Cargar | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Jalar | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Empujar | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Sujetar | _____ | _____ | _____ | _____ |

- b) Otros tipos de esfuerzo _____ % Aprox.
 Manejo de autóvil _____
 Manejo de maquinaria _____

- c) Exige determinados requisitos de:
 Edad: _____ Presentación: _____
 Sexo: _____ Voz: _____
 Edo. civil: _____ Don de mando: _____
 Nacionalidad: _____ Otros tipos: _____

F. ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL

Requiere	Razón	Oct. 15%	Fr 50%	Cn 75
Ligera atención refleja				
Atención refleja constante				
Atención concentrada pero intermitente				
Atención concentrada y constante				
Esfuerzo visual				
Esfuerzo auditivo				

G. Responsabilidad en bienes:

- a) Equipo: _____ Teléfono _____
 Despacho propio _____ Papelería _____
 Escritorio silla _____ Art. de escritorio _____
 Archivo _____
 Materiales _____
 Productos terminados _____
 Herramientas _____
 Máquinas y/o aparatos _____
 Útiles específicos _____
 Otros _____
- b) Dinero _____ \$ Cantidad _____
 Documentos _____ Al portador _____
 Nominativos _____
- c) Posibilidad de pérdida Remoto _____ Fácil _____
- d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos concretos, no siempre se cause \$ _____
- e) Anotaciones especiales: _____

H. RESPONSABILIDAD EN TRAMITES Y PROCESOS

Para considerar este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en ejercicio del trabajo, y no obstante un cuidado normal, puedan causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite, que origine pérdidas que se estén reemplendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien que éste se descubra muy posteriormente. Monto aproximado \$ _____

Tipo de trámite o proceso	Causas que originan el daño	Posibilidad

I. RESPONSABILIDAD EN SUPERVISION

Supervisión inmediata _____ Cuántas personas _____
 Supervisión indirecta _____ " " _____
 Tipo de trabajo que supervisar _____

J. RESPONSABILIDAD EN DISCRECION

A) Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

Métodos y procesos de fabricación

Pronósticos de venta

Patentes y fórmulas

Políticas generales de la cia

Políticas de ventas

Nuevos productos

Nómina confidenciales

Otros

b) Que clase de daño podría causar una indiscreción?

c) Aunque el puesto no implique acceso a datos confidenciales, puede el empleado en razón de sus labores deducirlos fácilmente? Importancia de los mismos

K. RESPONSABILIDAD EN CONTACTO CON EL PUBLICO

Contactos con público

Frecuencia del contacto %

Que daños pueden ocasionarse por un trato inadecuado a estas personas?

L.- MEDIO AMBIENTE Y POSICION

a) Posición en que se desarrollan las labores

De pie (sin caminar) %

%

Sentado

Caminando

Agachandose

Otras posturas molestas

b) Medio en que se desarrollan las labores

% aprox.

Bien ventilado y templado

Frio

Caliente

Extremoso

Humedo

Trabaja a la intemperie

Otros medios molestos

c) El trabajo se considera:

Muy monótono

Normal

Rutinario

Variado e interesante

Riesgos y enfermedades:

a)	Tipo de lesión posible			
b)	Cortaduras			
c)	Caídas			
d)	Hernias			
e)	Tensión nerviosa			
f)	Enfermedades de la vista o lesiones			

Observaciones Generales

Agustín Reyes Ponce, ANALISIS DE PUESTOS. Ed. Limusa, 1974.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. Titulo del puesto:

Departamento:

Gerencia:

Reporta a:

Sección:

Fecha:

II. Objetivo General del Puesto:

III. Resultados especificos del puesto:

IV. Responsabilidades:

V. Relaciones de Trabajo:

Internas:

Externas:

VI. Condiciones de Trabajo:

VII. Funciones y Actividades:

VIII Perfil del Puesto:

a) Escolaridad:

b) Experiencia:

c) Edad:

d) Sexo:

e) Estado Civil:

f) Conocimientos básicos y/o capacitación que se requiere el individuo para ocupar el puesto.

REQUISITOS DE INGRESO

Anexo 2A

Se aceptarán personas con recomendación interna o externas siempre y cuando cumplan con el perfil requerido.

- * Edad:
 - mínima 18 años cumplidos
 - máxima 40 años

Salvo en los casos en que el perfil del puesto estipule algo distinto.

* Buena apariencia física, entendiéndose por ésta pulcritud y arreglo personal, acordes al puesto.

* Cumplir con los requerimientos de escolaridad, según el nivel al que se pretenda ingresar, conforme al perfil.

La trayectoria escolar en todos los casos deber ser continua y estable, debidamente certificada por la SEP (incluye el Politécnico e Institutos y Universidades incorporadas a la SEP) la UNAM, según proceda

- Mínima: Estudios de preparatoria, bachillerato o equivalente, excepto en el que el perfil requiera menor escolaridad
- Máxima: Licenciatura o Maestría.
- En el caso de estudios de postgrado en el extranjero, los documentos de acreditación del grado deberán contar con el reconocimiento del Servicio Consular de México en el país de procedencia.

* Contar con los conocimientos requeridos del perfil del puesto de acuerdo a la experiencia teórico-práctico que haya adquirido anteriormente esto se valorará a través de un examen.

* Mostrar buena estabilidad en su trayectoria laboral

* Ser de nacionalidad mexicana, salvo en los casos previstos en las leyes aplicables en la materia.

* En caso de personas de nacionalidad extranjera, deberán contar invariablemente con forma Migratoria FM-2, que expide la Secretaría de Relaciones Exteriores.

* No haber sido inhabilitado en los términos de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos o condenado por delitos patrimoniales, en los términos de la legislación penal.

* Los varones deben presentar la Cartilla del Servicio Militar Nacional.

- Liberada, si son mayores de 20 años.
- Liberada o acompañada del documento oficial que acredite que está cumpliendo con esa obligación, si son menores de 20 años.

* Mostrar una actitud de servicio y compatibilidad con los valores de la empresa.

* Será motivo de rechazo que el empleado haya sido afiliado a algún sindicato.

* Tener como máximo 4 dependientes directos.

* Contar con la disponibilidad de viajar y cambiar de residencia según lo requiera el perfil.

* Gozar de buena salud y no tener impedimentos físicos ni mentales.

* Presentar una solicitud de empleo de la empresa.

ANEXO 3
SOLICITUD DE EMPLEO

FECHA			
PUESTO		SUELDO	
DATOS PERSONALES			
APELLIDOS PATERNO, MATERNO Y NOMBRE			
DOMICILIO		COLONIA	C.P.
POBLACION		ESTADO	TELEFONO
LUGAR DE NACIMIENTO		FECHA DE NACIMIENTO	NACIONALIDAD
EDAD(AÑOS)	SEXO (M/ F)	ESTADO CIVIL	VIVE CON
			Nº. DE DEPENDIENTES
ESTATURA (M)	PESO (K)	VIVIENDA (DEPTO. O CASA)	PROPIA O RENTA
			PAGO MENSUAL
DOCUMENTACION			
REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES No.		AFILIACION AL IMSS No.	CARTILLA DEL SMN No.
CLASE Y No. DE LICENCIA		PASAPORTE NUMERO	CEDULA PROFESIONAL No.
ESTUDIOS			
PRIMARIA	UBICACION (CIUDAD) DE LA ESCUELA	PERIODO GENERACION	DOCUMENTO RECIBIDO
SECUNDARIA O PREVOCAACIONAL			
PREPARATORIA O VOCACIONAL			
PROFESIONAL			
FECHA DE EXAMEN PROFESIONAL	TESIS	PROFESION	
COMERCIO Y OTROS			
ESTUDIOS ACTUALES			
CARRERA	INSTITUCION	DIAS DE CLASE	HORARIO

IDIOMS

[illegible]

EXPERIENTIA 15.229

CONTABILIDAD	CALCULADORA	TELEFONISTA	NOVIENAS
PUBLICIDAD	MENSAJERO	CAJA	LEYES
TELÉFONOS LIBROS	SOLDADOR	IMPORTACIONES	MOZO
COMPUTADORIAS	ELECTRICISTA	BOQUEGUERO	SUPERVISOR
FACTURAS	ALBAÑIL	MACANOGRAFA	CORRESPONDENCIA
COMPRAS	CARPINTERO	TEQUIGRAFA	ESTADISTICA
COSTOS	EBANISTA	SECRETARIA	IMPUESTOS
CREDITO, COBRANZAS	EMBORNADOR	DIBUJANTE	ALMACENISTA
OFICINISTA	ARCHIVO	AUDITORIA	IMPRENTA
VENTAS	ELECTRONICA	MECANICO	PERSONAL

PASATIEMPOS Y DIVERSIONES

TEATRO, CINE, FOTOGRAFIA, PINTURA, LECTURA, DEPORTES, ETC.

ACTIVIDADES SOCIALES

SOCIEDADES O ASOCIACIONES CIVICAS, DEPORTIVAS, PROFESIONALES, CULTURALES	LUGAR	PUESTO EN LA DIRECTIVA	AÑOS
FAMILIARES			

FAMILIARES

[illegible]

TRABAJO:

1 EMPRESA ACTUAL O ULTIMA		DIRECCION		No. PERS. CIA.	No. PERS. SU AREA	TELEFONO
ACTIVIDAD BASICA DE LA EMPRESA		JEFE INMEDIATO		PUESTO DEL JEFE INMEDIATO		
FECHA INGRESO	FECHA SEPARACION	ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO		AÑOS	DEPARTAMENTO	
SALARIO INICIAL (MES)	SALARIO FINAL	GRATIFICACION	PART. UTILIDADES	COMISION	OTROS	COMP. ANUAL DIRECTA
ACTIVIDADES PRINCIPALES REALIZADAS						
CAUSAS DE SEPARACION						
2 EMPRESA ANTERIOR		DIRECCION		No. PERS. CIA.	No. PERS. SU AREA	TELEFONO
ACTIVIDAD BASICA DE LA EMPRESA		JEFE INMEDIATO		PUESTO DEL JEFE INMEDIATO		
FECHA INGRESO	FECHA SEPARACION	ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO		AÑOS	DEPARTAMENTO	
SALARIO INICIAL (MES)	SALARIO FINAL	GRATIFICACION	PART. UTILIDADES	COMISION	OTROS	COMP. ANUAL DIRECTA
ACTIVIDADES PRINCIPALES REALIZADAS						
CAUSAS DE SEPARACION						
3 EMPRESA ANTERIOR		DIRECCION		No. PERS. CIA.	No. PERS. SU AREA	TELEFONO
ACTIVIDAD BASICA DE LA EMPRESA		JEFE INMEDIATO		PUESTO DEL JEFE INMEDIATO		
FECHA INGRESO	FECHA SEPARACION	ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO		AÑOS	DEPARTAMENTO	
SALARIO INICIAL (MES)	SALARIO FINAL	GRATIFICACION	PART. UTILIDADES	COMISION	OTROS	COMP. ANUAL DIRECTA
ACTIVIDADES PRINCIPALES REALIZADAS						
CAUSAS DE SEPARACION						
4 EMPRESA ANTERIOR		DIRECCION		No. PERS. CIA.	No. PERS. SU AREA	TELEFONO
ACTIVIDAD BASICA DE LA EMPRESA		JEFE INMEDIATO		PUESTO DEL JEFE INMEDIATO		
FECHA INGRESO	FECHA SEPARACION	ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO		AÑOS	DEPARTAMENTO	
SALARIO INICIAL (MES)	SALARIO FINAL	GRATIFICACION	PART. UTILIDADES	COMISION	OTROS	COMP. ANUAL DIRECTA
ACTIVIDADES PRINCIPALES REALIZADAS						
CAUSAS DE SEPARACION						

RECOMENDANTES

	OCCUPACION	DOMICILIO	PARENTESCO
NO FAMILIAR NI JEFE ANTERIOR	OCCUPACION	DOMICILIO	TELEFONO

OTROS

¿POSEE BIENES RAICES?	VALOR	DESCRIPCION		
¿TIENE OTROS INGRESOS?	MONTO	DESCRIPCION		
	\$			
¿TIENE AUTOMOVIL?	MARCA	MODELO	AÑO	ASEGURADORAS Y NO. POLIZA
				PRIMA ANUAL
				\$
¿TIENE SEGURO DE VIDA?	PRIMA ANUAL	ASEGURADORA Y NO. POLIZA	CIA. SI HA SIDO AFIANZADO	CANTIDAD
	\$			\$

¿QUE HACE ACTUALMENTE POR SU DESARROLLO CULTURAL?

¿CUALES SON SUS DIVERSIONES FAVORITAS?

¿A QUE ESPECIALIDADES SE HA DEDICADO POR AFICION?

¿QUE DEPORTES PRACTICA?

FIRMO QUE TODOS LOS DATOS QUE HE SUMINISTRADO EN ESTA SOLICITUD SON EXACTOS, Y QUE NO SE HA ALTERADO NINGUNO.

FIRMA

PARA USO EXCLUSIVO DEL GRUPO AZUL

	TITULO	ESTUDIO	PERSONALIDAD	EXPERIENCIA	EXPRESION	COMENTARIOS
S						
B						
R						
I						
						ENTREVISTADOR

ENTREVISTA

Sea tan amable de llenar los datos que se le piden a continuación, este cuestionario es con el objeto de evitar que su entrevista se convierta en un interrogatorio y para que, la persona que realice la misma, pueda conocer estos datos con anticipación.

Si alguna pregunta no la entiende o algún dato no lo recuerda por el momento, déjelo en blanco y posteriormente en la entrevista se le aclarará.

NOMBRE _____

I. HISTORIA PERSONAL

Padre _____ Edad _____

Originario de _____ Ocupación _____

Madre _____ Edad _____

Originario de _____ Ocupación _____

Contrajeron Matrimonio: Civil () Religioso ()

Fecha _____

Lugar _____ Procreando _____ Hijos de los cuales

el solicitante ocupa el _____ lugar. ¿Cual es el nombre de sus hermanos, edad, edo. civil y ocupación.

Esposa (o) _____ Edad _____

Originaria (o) de _____ Ocupación _____

Contrajeron Matrimonio: Civil () Religioso ()

Fecha _____

Lugar _____ Procreando _____ Hijos _____

¿Cuál es el nombre de sus hijos, edad y ocupación?

II. HISTORIA PERSONAL

(Observaciones complementarias de la hoja de solicitud, cursos especiales que haya tomado)

III. HISTORIA DE TRABAJO

(Funciones y responsabilidades de cada puesto, sus logros)

IV. SALUD

Generalmente

¿Que operaciones ha tenido?

¿Ha tenido alguna hospitalización?

¿Tiene algún padecimiento frecuente?

V. SITUACION ECONOMICA

Muy buena () Buena () Regular () Precaria ()

Ingresos familiares, Gastos familiares aproximados

¿Quiénes cooperan al gasto familiar

¿Cuanto aporta usted para el gasto familiar

¿Que propiedades o bienes de valor tiene

¿Cuántas personas dependen de usted

VI. HABITACION

Vive en casa: Propia () Rentada () Departamento () con,

consta de

Viven en ella personas con la siguiente distribución

DIVERSIONES

¿Que hace los fines de semana?

VII. AFICIONES CULTURALES

¿Cual es su lectura favorita? (Revistas, periódicos, etc.,) Que programas de televisión le gustan? ¿Cuales son sus pasatiempos favoritos y sus hobbies

¿Cuales con son metas, intereses y planes futuros?

¿Y cómo piensa realizarlos?

VIII. TRANSPORTACION

¿Tiempo que hace usted de donde vive a donde va a trabajar

¿Que medio utiliza?

Cuales son sus creencias religiosas? Que nos puede decir acerca de esto. Cual es su filosofía de la vida?

¿Tiene algún pariente en la Empresa?

GRACIAS POR SU INFORMACION

EVALUACION DE LA ENTREVISTA

ANEXO 4A.

Nombre _____
Puesto _____
Fecha _____ Edad _____ Escolaridad _____

Resumen de la Entrevista (Haga sus comentarios al final de la entrevista)

1. Interés por ingresar a la empresa _____
2. Actitud de servicios _____
3. Congruencia de sus metas en relación con los recursos personales _____
4. Actitud durante la entrevista _____
5. Habilidad para relacionarse _____
6. Horario disponible _____
7. Sueldo solicitado _____
8. Estabilidad laboral _____
9. Periodos de desocupación _____
10. Datos familiares _____
11. Cursos de capacitación _____
12. Fuente de reclutamiento _____
13. Verificación de parentesco _____

Califique de acuerdo a la escala 1-5 de menor a mayor

1. Actitud-motivación-metas ()
(Positivo, cooperativo, motivado, orientado a metas)
2. Capacidad de comunicación-personalidad ()
(Entusiasta, agradable, con tacto, aceptable, convincente)
3. Presencia ejecutiva-trato con personas de alto nivel ()
(Impresionante, destacado ganador, recordado, tranquilo)

Promover a examen si () no () Entrevistó _____

FALLA DE ORIGEN

ANEXO 5
REQUISICION DE PERSONAL

IDENTIFICACION					
GUBERNIA SOLICITANTE			DEPARTAMENTO O UNIDAD		
SECCION: MEXICO ☐	GUAYMAS ☐	GUAYMAS ☐	FECHA PROGRAMADA DE INGRESO		No. DE PLAZAS
NOMBRE DEL PUESTO SOLICITADO					
CAMPAÑA DE LA MAGISTERIA	RENUNCIACION	LICENCIA	PROMOCION	INCAPACIDAD	NVA. CREACION
	TRANSFERENCIA				
TIPO DE CONTRATACION	PERMANENTES	OTRA DETERMINADA	TIEMPO INDEFINIDO	MAYOR DE TRABAJO	
PERFIL DEL PUESTO					
EDUCACION FORMADA	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES		EXPERIENCIA	TIEMPO	EDAD
					DE A
					ED. CIVIL
					☐ S ☐ C ☐ INDIST. ☐
					SEXO
					☐ M ☐ F ☐ INDIST. ☐
CARACTERISTICAS DEL PUESTO					
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO					
UBICACION DEL PUESTO EN LA ORGANIZACION			ACTIVIDADES Y FUNCIONES PRINCIPALES		
JEF. INMEDIATO					
PUESTO SOLICITADO					
PUESTOS PARA SUS CARGOS					
CONDICIONES DE TRABAJO			REQUERIMIENTOS ESPECIALES		
EXCLUSIVO PARA RECURSOS HUMANOS					
PUESTO PROPUESTO			OBSERVACIONES		

JEF. INMEDIATO JEF. INMEDIATO JEF. SOLICITANTE JEF. DE RECURSOS HUMANOS

EVALUACION CERRADA

1- RELACIONES INTERPERSONALES

2- RESPONSABILIDAD

3- MOTIVACION

4- INTERESES

5- CREATIVIDAD

6- HABILIDAD

7- VIGOR

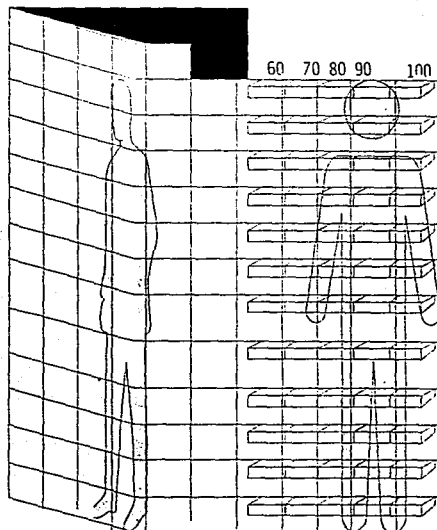
8- SOCIABILIDAD

9- CAUTELA

10- ASCENDENCIA

11- CAPACIDAD UNIFORMES

12- ORIGINALIDAD



TOTAL

JAIME GRADOS, RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION

INTEGRACION DE LOS EXAMENES PRACTICADOS EN LA SELECCION ANEXO
6A.

NOMBRE		
PUESTO	EDO. CIVIL	
ESCOLARIDAD	SEXO	FECHA

Entrevista: Se hace un resumen de la información de la solicitud, entrevista dirigida y evaluación de la entrevista del anexo 3,4,4a.

Características de trabajo:

Se realiza con base en el resultado del examen de conocimientos y comentarios del mismo.

Características Psicológicas

Se realiza con base en el resultado de los exámenes psicométricos considerando los puntos del Anexo 6. y:

Nivel de inteligencia, Habilidades y Personalidad.

Encuesta socioeconómica

De acuerdo a la información socioeconómica del candidato que proporcionó el despacho se hace un resumen de los resultados

Examen médico

De acuerdo a la información proporcionada por el médico evaluador se hace un resumen de los resultados

Además se hacen los comentarios adicionales del psicólogo evaluador del candidato con respecto a la requisición de la vacante.

Nombre del evaluador _____
Firma del evaluador _____
Puesto _____

ENTREVISTA DE SALIDA

1. ¿Se le respetaron las condiciones de trabajo? sí () no () porque? _____
2. ¿Que es lo que más le gustó de su trabajo? _____
3. ¿Que es lo que menos le gustó de su trabajo? _____
4. ¿Cree que el sistema de trabajo y la organización que llevan en su departamento sea efectivo? _____ ¿por que? _____
5. ¿Que recomendaciones podría darnos para mejorar el sistema de trabajo en el área donde estuvo? _____
6. Escriba los logros más importantes que obtuvo _____
7. De los retos que tuvo dentro de la empresa, ¿cuales considera no haber resuelto completamente, ¿cuales? ¿por que? _____
8. ¿Obtuvo un desarrollo en el (los) puesto (s) que ocupó, sí (no)? no () por que? _____
9. Cree que le haya afectado en la vida profesional el trabajo que desempeñó en la empresa? _____
10. Cree que haya sido positiva, como experiencia su estancia en la empresa _____ ¿por que? _____
11. ¿Participó en Cursos de Capacitación? _____
12. ¿Que aplicación le dió en su trabajo? _____
13. ¿Que opina de las políticas de la empresa con respecto al Depto de Recursos Humanos? _____
14. ¿Que recomendaciones podría darnos para mejorar el grado de satisfacción de los empleados de la empresa? _____
15. En cuando al tipo de supervisión de su jefe ¿que opinión tiene? _____
16. Como persona ¿que opinión tiene de su jefe inmediato? _____
17. ¿Como considera las relaciones de trabajo dentro de su área? _____
18. Con otras áreas? _____
19. Motivo de renuncia
 - a) Mejor oferta de trabajo en otra compañía _____ sueldo n\$ _____
 - b) Mejor proyección en otra compañía _____ cual? _____
 - c) Problemas con: jefe _____ compañeros de trabajo _____ subordinados _____
 - d) ¿Se le negaron oportunidades en la empresa? sí _____ no _____
 - e) Otros motivos _____
- 20) ¿Le gustaría volver a trabajar en la empresa?: sí _____ no _____ en el mismo puesto sí _____ no _____
¿cual? _____

NOMBRE _____
FECHA _____

BIBLIOGRAFIA

1. ARGYRIS, CHRIS, EL INDIVIDUO DENTRO DE LA ORGANIZACION, ED. HARDER, 1979
2. ALARCON, VELEZ, MA ENRIQUETA, ANALISIS HISTORICO Y SOCIAL DE PSICOLOGIA DEL TRABAJO, TESIS UNAM, 1980
3. ARIAS GALICIA, FERNANDO, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EDIT. TRILLAS 2A. ED. MEXICO 2a. REIMPRESION 1989.
4. BADILLO, MA. DEL ROCIO MOLINA, G, LETICIA, LA IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCION DE PERSONAL, TESIS UNAM, 1994.
5. BROWN, J.A.C., PSICOLOGIA SOCIAL EN LA INDUSTRIA, ED. FONDO DE CULTURA ECONOMICA, 7A. REIMPRESION 1980.
6. CANALIZO JIMENEZ FEDERICO METODOS INNOVADORES DE LA SELECCION DE PERSONAL EN EL SISTEMA FINANCIERO, TESIS, UNAM, 1994.
7. CHIAVENTATO, IDALBERTO, INICIACION A LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, ED. MC. GRAW HILL 1993
8. CHIAVENATO ALBERTO, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, EDITORIAL MC GRAW HILL 1981
9. CHRUDEN HERBERT SHERMAN ARTUR W.J., ADMINISTRACION DE PERSONAL, EDITORIAL CECSA, 1988. 562-569)
10. DESSLER GARY, ADMINISTRACION DE PERSONAL, EDITORIAL PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA 1988 4A. EDICION
11. FLESHMAN, EDGAR, ESTUDIOS DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y DEL PERSONAL, ED. TRILLAS 1976
12. GRADOS JAIME, RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION, EDITORIAL EL MANUAL MODERNO 1982

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

13. REYES PONCE AGUSTIN, ANALISIS DE PUESTOS, EDITORIAL LIMUSA MEXICO 1974
14. REYES PONCE AGUSTIN, ADMINISTRACION DE EMPRESAS, EDITORIAL LIMUSA 1983.
15. SHEIN, EDGAR H., PSICOLOGIA DE ORGANIZACION EDITORIAL PRENTICE/HALL INTERNACIONAL 1A. EDICION FEBRERO DE 1982
16. SHULTZ, P. DUANE, PSICOLOGIA INDUSTRIAL 3A. ED, 1985 EDIT. INTERAMERICANA
17. SMITH Y WAKELEY, PSICOLOGIA DE CONDUCTA INDUSTRIAL, EDITORIAL TRILLAS 1979
18. TANNENBAUM, ARNOLD, PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION LABORAL, ED. CIA ED. CONTINENTAL, 1975.
19. TYSON, SAHUN YORK, ALFRED, ADMINISTRACION DE PERSONAL, ED. TRILLAS, 1989
20. VILLAGOMEZ, G. JOSE LUIS, EVOLUCION DE LA SELECCION TECNICA DE PERSONAL EN MEXICO, TESIS, UNAM, 1975.