



195  
rej

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

BOLSA DE TRABAJO Y AGENCIA DE COLOCACION  
COMO FUENTES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION  
PARA EL PSICOLOGO.

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A  
MARIA DEL ROSARIO REYES MARTINEZ

DIRECTOR DE TESIS: LIC. JOSE RAMON SILVA SANCHEZ



MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**FALLA DE ORIGEN  
EN SU TOTALIDAD**

Este trabajo fue realizado gracias a:

LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
(Siempre la máxima casa de estudios).

MIS MAESTROS

A TODOS LOS DEL JURADO

Lic. Rigoberto León Sánchez.

Mtra. Silvia Guadalupe Vite San Pedro.

Lic. Angel San Roman Vazquez.

Lic. Elda Luisa Sánchez Fernández.

Y MUY EN ESPECIAL AL

Lic. José Ramón Silva Sánchez.

A TODOS MUCHAS GRACIAS

Este trabajo esta dedicado con mucho cariño a:

Mi madre

por su comprensión, apoyo,  
paciencia y amor.

Serafin Monroy Almanza

por ser el mejor padre.

Paty Jorge Valeria Luis

mi familia

A ti lo mejor de mi vida

DIEGO

INDICE

PAGINA

Introducción.....	1
Capítulo 1 EL PSICOLOGO EN EL AREA DE TRABAJO.....	4
1.1 Las ciencias del comportamiento.....	4
1.2 La Psicología.....	5
1.3 Importancia del Trabajo.....	5
1.4 La Psicología del Trabajo.....	10
1.5 Historia de la Psicología del Trabajo.....	10
1.6 La Psicología del Trabajo en México.....	14
1.7 Psicología del Trabajo Contemporánea.....	20
1.8 El modus operandi de la Psicología del Trabajo.....	22
1.9 Los dos aspectos de la Psicología del Trabajo contemporánea:	
La Psicología del trabajo como ciencia.....	26
La Psicología del Trabajo como profesión.....	27
1.10 Psicología del Trabajo: sus premisas.....	28
1.11 Funciones del Psicólogo del Trabajo.....	29
1.12 Bosquejo para el estudio de la conducta humana en el trabajo.....	33
1.13 Conclusión.....	38
Capítulo 2 RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.....	40
2.1 Antecedentes del Reclutamiento y Selección de Personal.....	40
2.2 Definición de Reclutamiento y Selección.....	41
2.3 Objetivos de Reclutamiento y Selección.....	42
2.4 Elementos de la selección Técnica.....	43
2.5 Selección por objetivos.....	61
2.6 Centros de Evaluación.....	65

2.7 Conclusiones.....	65
<b>Capítulo 3 FUENTES DE SELECCION Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL...</b>	<b>67</b>
3.1 Fuentes Internas.....	69
3.2 Fuentes Externas.....	74
3.3 Evaluación.....	80
3.4 Conclusión.....	82
<b>Capítulo 4 BOLSA DE TRABAJO Y AGENCIAS DE COLOCACION.....</b>	<b>84</b>
4.1 Antecedentes.....	84
4.2 Funciones del servicio público de empleo.....	90
4.3 Sector Público.....	90
4.4 Sector Privado.....	93
4.5 Origen y datos generales de las Agencias de Colocación.....	94
4.6 Clasificación de las Agencias de Colocación.....	96
4.7 Forma como operan las Agencias de Colocación.....	97
4.8 Objetivos de la Bolsa de Trabajo.....	100
4.9 Actividades de la Bolsa de Trabajo.....	103
4.10 Problemas de la Bolsa de Trabajo.....	103
4.11 Método que se propone para la selección y reclutamiento de personal en las agencias de colocación y en las Bolsas de Trabajo.....	104
<b>Capítulo 5 LA FUNCION DEL PSICOLOGO DEL TRABAJO EN LAS BOLSAS DE TRABAJO Y AGENCIAS DE COLOCACION.....</b>	<b>122</b>
5.1 Antecedentes.....	122
5.2 Principales trabajos de los psicólogos.....	124
5.3 Problemas psicológicos generales en la industria...	124

5.4 Importancia de la función del psicólogo.....	127
5.5 Programa de estudios del Psicólogo en la Universidad Nacional Autónoma de México.....	133
5.6 Situación actual de las Bolsas de Trabajo y Agencias de Colocación.....	138
Aportaciones.....	140
Limitaciones.....	141
Recomendaciones y Sugerencias.....	142
Conclusiones.....	143
Anexos.....	144
Formatos.....	145
Cuestionario-Entrevista para Bolsas de Trabajo y Agencias de Colocación.....	157
Directorio de Bolsas de Trabajo y Agencias de Colocación en el valle de México.....	161
Bibliografía.....	171

## RESUMEN

La presente es una tesis de investigación documental sobre el Reclutamiento y la Selección que se realiza dentro de las Bolsas de Trabajo y Agencias de Colocación, enfatizando la función del psicólogo dentro de éstas fuentes de reclutamiento y selección, para la correcta captación de recursos humanos adecuados a las organizaciones.

La persona responsable del reclutamiento y la selección debe estar capacitada en el manejo de las técnicas como: manejo de entrevista; aplicación, administración y evaluación de pruebas; análisis de puestos, etc. Así podrá analizar las necesidades presentes y futuras de potencial humano y de esa manera cubrir los puestos adecuadamente.

Las fuentes de reclutamiento y selección permiten a la organización obtener al candidato más adecuado al tipo de puesto. Las Bolsas de trabajo y Agencias de colocación tienen una función social importante en cuanto al mercado laboral en México, tanto en el Sector Público como Privado. Por lo cual el método y proceso de reclutamiento y selección de personal debe ser cuidadosamente llevado por psicólogos.

Se incluye un directorio de Bolsas de Trabajo y Agencias de Colocaciones referentes al Valle de México, así como un cuestionario-entrevista elaborado con el objeto de conocer el proceso de reclutamiento y selección, y si éste proceso es llevado a cabo por psicólogos dentro de éstas fuentes.

Se concluye que se debe minimizar a un grado óptimo la problemática que surge en una organización con respecto a los recursos humanos.



## INTRODUCCION

El presente trabajo de tesis es una revisión bibliográfica encontrando que los estudios y trabajos escritos que se han realizado en función del psicólogo de acuerdo a distintas áreas, en realidad son muchos, sin embargo con respecto a lo escrito sobre Bolsas de Trabajo y Agencias de Colocación es inferior en porcentaje.

Sabemos que las empresas dependen para su funcionamiento y evolución primordialmente del elemento humano con el que cuentan, puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

De la selección y el reclutamiento de personal depende en gran parte el correcto inicio y funcionamiento de cualquier empresa, sin embargo, el reclutamiento y la selección no deben considerarse sólo como un proceso limitado a evitar la contratación de aquellos sujetos que no sean los adecuados para el desempeño satisfactorio de trabajo, sino debe buscar mejorar a la clase trabajadora y el trabajo mismo, lo cual se conseguirá proporcionando una orientación profesional a los candidatos potenciales, que les permitirá encontrar el trabajo adecuado a sus características y aptitudes.

Independientemente del sistema económico y político de que se trate, lo que concierne a las mayorías, al pueblo, es la posibilidad de realizar sus aspiraciones individuales, familiares y sociales. Para lograrlo, se requiere un trabajo mediante el cual se genere el dinero o el derecho para poder tener acceso a los bienes y servicios que la sociedad ofrece. Sólo mediante la retribución económica al trabajo es posible, hoy por hoy, comer

vestirse, educar a los niños y jóvenes, curarse. En algunos casos, también significa ahorrar. Sin empleo nada de ello es posible, a menos de gozar la poco común condición de heredero afortunado.

Las cuestiones asociadas al empleo son inmediatas a cualquiera y permiten explorar el conocimiento de compleja realidad, a partir de un tema común: el empleo.

En cuanto a las Bolsas de Trabajo y Agencias de Colocación que tienen establecido un proceso de selección y reclutamiento para dar su servicio a las empresas, no siempre son del todo adecuados, dado que la mayoría de éstas no cumplen con todos los requerimientos del proceso y dicho proceso no siempre es aplicado por un Psicólogo o supervisado al menos. Lo que lo invalida como selección y reclutamiento reales, sino que llegan a ser un mero requisito sin pensar en las consecuencias que resultan tanto para el candidato como para la empresa en decremento de las funciones totales de la organización.

Por lo tanto, ofrecer en forma oportuna todo elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles, es el objetivo principal de las Bolsas de trabajo y las Agencias de colocación.

La importancia del reclutamiento se puede enfatizar al considerar que si el objetivo de la psicología del trabajo es el conseguir y mantener una fuerza de trabajo eficiente, todo intento que se haga para lograr esta meta es un esfuerzo provechoso.

Al ser la selección y el reclutamiento un importante

requisito, va a ser, así mismo, un factor limitado de su eficiencia, por lo que demanda una atención mayor, un uso más intenso de técnicas que tiendan a mejorarlo, y a un reconocimiento más extenso de su importancia.

Si el responsable de la selección de personal no está capacitado en el manejo de las técnicas de selección y reclutamiento, por ética profesional no debe hacerlo.

Por otro lado, el éxito que se logra al contratar gente competente es el resultado directo de cuán efectivo ha sido el programa de reclutamiento. Es obvio que la única gente que se podrá contratar es aquella que ha sido atraída a la organización es decir, atraída como un resultado de los esfuerzos llevados a cabo por ésta. Los candidatos potenciales que no se han podido interesar nunca pueden llegar a formar parte de la organización. Lamentablemente, mucha gente altamente deseable nunca será considerada para el empleo porque no se ha podido hacer que aspiren a él.

La preocupación central de esta investigación, giró alrededor de conocer que en la práctica no se hace un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal, o no se hace por psicólogos lo que es aún peor. Se tomó en cuenta las funciones del psicólogo dentro del proceso, así como la importancia de el conocimiento de sus técnicas para optimizarlo.

La función del psicólogo dentro de las Bolsas de trabajo y de las Agencias de colocación es de suma importancia dado que es el profesional que maneja adecuadamente las técnicas de selección y reclutamiento, sobre todo, es el profesional especializado en la conducta humana.

## CAPITULO 1 EL PSICOLOGO EN EL AREA DE TRABAJO

### 1.1 LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO

El hombre se encuentra inmerso en un universo que le resulta confuso a primera vista; sin embargo, para su supervivencia trata de explicárselo a fin de poder manipular para su propio beneficio los fenómenos que ocurren en él. La propia curiosidad del hombre es otro factor importante que le impulsa a buscar explicación de lo que ocurre a su alrededor; puede incluso recurrir a la magia, o a explicaciones para aquello que percibe en forma inmediata, pero los sentidos nos engañan y esto no ha mostrado eficiencia. Por lo que el hombre recurre a la ciencia, es decir a la descripción objetiva y racional del universo (De Gortari, 1958). Para poder manipular los fenómenos es necesario saber en que circunstancias se producen; por ello urge describirlos adecuadamente. Además, se requiere que la descripción sea objetiva; desligada de nuestras percepciones inmediatas, prejuicios, gustos, ideas políticas o religiosas, etc. Igualmente, es requisito que la descripción resulte racional, o lo que es lo mismo, sistemática y basada en un razonamiento lógico. (Arias Galicia, 1980)

Para definir las ciencias del comportamiento primero debemos aclarar que la conducta o comportamiento es toda actividad del organismo como una unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nervioso central. Dos son los requisitos: 1.- que el organismo funcione en su totalidad y no únicamente los subsistemas del mismo, y 2.- que el sistema nervioso central, que se encarga de la vida de relación gobierne este funcionamiento. Así el simple latido del corazón no califica como conducta, pues no

cumple con los dos requisitos. (Arias, Galicia, 1980)

## 1.2 LA PSICOLOGIA

El hombre siempre ha aspirado a conocer mejor a sus semejantes en la diversidad de relaciones que tiene con ellos. La aspiración de conocer y predecir la relación que tendrán las personas ante determinadas situaciones y la posibilidad de intervenir en sus ideas y acciones motivaron a la creación de métodos pseudo-científicos que han pretendido dar ese poder a la gente (frenología, grafología, astrología, etc.). En cambio, la psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y las actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto y frustración, etc. (Arias, Galicia, 1980)

Por definición, señala Mc Cormick, E. "La psicología es el estudio de la conducta humana, que tiene dos aspectos importantes. Un aspecto es el descubrimiento por medio de la investigación de la información que se tiene sobre la conducta humana. El otro aspecto es la aplicación del conocimiento a varios problemas prácticos". (McCormick, 1980)

## 1.3. IMPORTANCIA DEL TRABAJO

Elementos esenciales en el trabajo.

1. Actividad Humana.- El trabajo, en el sentido propio, sólo puede ser resultado de la acción del hombre. Las máquinas y los animales no trabajan; sólo en un sentido figurado les aplicamos lo que de suyo corresponde sólo al ser humano.

2. Actividad Mixta.- De lo anterior resulta que todo trabajo no es una actividad, ni puramente espiritual (porque tiene que

materializarse de algún modo, para producir efectos), ni meramente material: "No son las manos del hombre las que trabajan, dice Leonel Franca; es siempre el hombre el que trabaja con sus manos."(32)

3. Actividad con un fin.- En todo trabajo, lo que más resalta es el fin que se persigue; jamás puede darse el caso de que alguien trabaje sin ningún motivo; para nada.
4. Actividad Creativa.- En el trabajo en forma necesaria algo se transforma, algo mejora de utilidad, o aumenta de valor (aunque este aumento pueda no ser económico).
5. Actividad con carácter necesario.- En un sentido individual (el más importante), esto significa que el trabajo, para serlo realmente, tiene que ser de alguna manera impuesto. En un sentido social el trabajo es también necesario, ya que sin él no puede existir progreso.
6. Actividad limitante.- El trabajo implica concentrar nuestras fuerzas intelectuales y físicas en una determinada actividad que lo constituye.
7. Actividad repercutible.- Precisamente por exigir una intensa concentración de nuestras fuerzas físicas y psíquicas, el trabajo repercute necesariamente en nuestra vida en general.
8. Actividad social.- Lo anterior resulta de la característica general del hombre, de ser, como lo llamaba Aristóteles, un "animal social".
9. Actividad remunerada.- Esta característica no es esencial a todo trabajo como lo son las anteriores, sino sólo al trabajo que procede del contrato o relación de trabajo. (Reyes Ponce, 1986)

#### Definiciones de trabajo:

"Es toda explicación del espíritu en cuanto a actividad, sean sus fines meramente teóricos o prácticos." (Bataquias; Filosofía del Trabajo).

"Es una actividad útil que tiene un fin distinto de ella misma." (G. Guzzetti; L'Uomo e I Beni).

"Es una actividad regulada en vistas de un fin útil." (J. Leclercq; Lavoro e Persona).

"Es una actividad personal, prestada mediante contrato, por cuenta y bajo dirección ajenas, en condiciones de dependencia y subordinación." (S. Pérez Botija; Derecho del Trabajo).

"Es la obra que realiza por cuenta y bajo dependencia ajenas, o todo servicio que se presta en iguales condiciones." (G. Guzzetti; op.cit.)

"Es un proceso entre la naturaleza y el hombre, en el que éste realiza, regula y controla mediante su propia acción, su intercambio de materias con la Naturaleza." (K.Marx; El Capital).

"Cualquier actividad socialmente útil." (B.Da Gangi; Il Lavoro Nella Vita).

De todas estas definiciones Agustín Reyes Ponce deduce una definición:

"Trabajo es la actividad humana aplicada a la producción de bienes y servicios, por ello, realizada con sujeción a normas de eficiencia." (Reyes Ponce, 1986)

Para Walter S. Neff, el trabajo es una actividad extremadamente penetrante, la cual se refleja e influye en casi todos los aspectos de la conducta humana.

CONCLUSION: Más que repercutir en la conducta humana es

conducta humana en si misma, el trabajo humano es una forma de conducta que tiene distintas consecuencias según las circunstancias de éste, puede tener fines teóricos o prácticos, puede ser regulada, orientada, dirigida, necesaria o innecesaria aplicada a la producción de bienes y servicios, y limitada por normas.

#### 1.6.1 Algunas clasificaciones del trabajo.

-Manual.- Aquél en el que predominan las actividades corporales.

-Oficinesco.- Aquél en el que se realizan actividades que tienen por objeto auxiliar o controlar trabajos directos, usando para ello instrumentos especiales para escribir, duplicar, etc.

-De Dirección o administrativo.- Aquél que tiene por objeto, planear, organizar, mandar o controlar el trabajo de otras personas, para aumentar su eficiencia.

-De convencimiento.- El que tiene como fin principal lograrlo en determinadas personas o grupos hacia uno de los fines de la empresa. (Dubrin, 1978)

Por su relación con las funciones económicas, el trabajo puede ser, según Reyes Ponce (1986):

-Primario.- Es aquél en el que la parte principal de su productividad proviene de la Naturaleza a la que la labor del hombre solamente ayuda o aprovecha.

-Secundario.- Es aquél en el que, por el contrario, la razón principal de la productividad depende de la actividad humana, aplicada a máquinas.

-Terciario.- Cuando se refiere a actividades en las que lo principal radica en la prestación de un servicio más que en la creación, de un bien.



Bajo el aspecto de la preparación que requiere el trabajo puede ser, según Reyes Ponce (1986):

-Simple.- También llamado no calificado, es aquél para el que no se requieren conocimientos o experiencia previos para empezar a trabajar en él.

-Calificado.- Es el que, por requerir gran cantidad de conocimientos y/o experiencia previas, presupone estudios, o al menos, práctica amplia, ya que no se podría comenzar a trabajar sin ellos.

-Semicalificado.- En el cual, si bien no es ordinario que se exijan conocimientos previos para ingresar a la empresa, en la práctica, el trabajo de que se trata, no puede realizarse si no se tiene experiencia en otros dentro de la misma empresa, por un lapso de tiempo importante.

Dado que la gente pasa aproximadamente un tercio de su tiempo total al día en el trabajo, no es de sorprender esperen que el trabajo satisfaga varias necesidades (físicas o sociales) y que además esas necesidades puedan ser satisfechas de varias maneras, dentro del trabajo, acerca del trabajo y a través del trabajo. Así mismo estas necesidades se pueden establecer en un orden jerárquico o suplirse unas a las otras. (Neff, 1986)

El trabajo de un hombre es una de las cosas más importantes en su vida (sino es que la más importante). Aquellos que no encuentran satisfacción en su trabajo, raramente encuentran sus vidas completamente satisfechas. Se sabe que la insatisfacción en el trabajo puede ocasionar, en muchas circunstancias, el decremento en la producción o la fricción en el trabajo, por lo que uno de los intereses de la psicología industrial es reducir la

insatisfacción en el trabajo.

#### 1.4 LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO

La psicología del trabajo incluye ambos aspectos (científico y práctico). El aspecto científico está enraizado en la investigación que da el conocimiento que es el prerequisite para cualquier aplicación práctica. Este conocimiento puede ser en forma teórica o empírica determinando relaciones. En el caso que sea, el conocimiento frecuentemente puede ser aplicado por las organizaciones para minimizar algunos problemas humanos que inevitablemente existen en las operaciones de todo tipo de organizaciones.

Por lo tanto, De acuerdo con McCormick, E. en 1980 Psicología del trabajo es: "El estudio de la conducta humana en el trabajo y la aplicación del conocimiento de la conducta humana a la minimización de los problemas humanos en este contexto." (McCormick, 1980)

#### 1.5 HISTORIA DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO

Algunos de los documentos disponibles con los que cuentan los arqueólogos se refieren principalmente a jefes de guerra, reyes o líderes de la antigüedad. Con algunas excepciones, los antropólogos culturales han tendido a enfocar sus investigaciones a algunos aspectos de la conducta, tales como normas matrimoniales, formas de creencia religiosa, etc. En una disciplina relativamente joven concerniente a la sociología ha empezado muy recientemente a desarrollarse una subespecialidad llamada sociología del trabajo y los economistas tienden a decir que el trabajador es un factor más o menos cuantificable dentro de la producción. Hasta los grandes teólogos y los filósofos sociales, que

han tratado casi todos los aspectos de la vida humana, tienen muy poco que decir acerca del trabajo. La psicología moderna, deseada ser vista como una ciencia de la conducta humana, ha dado especial atención al estudio de procesos psicológicos básicos, y ha relegado el estudio del trabajo a unos cuantos especialistas. La habilidad del hombre para trabajar, así como los problemas que enfrenta en la ejecución del mismo comienzan a cobrar importancia. (Neff, 1968)

La psicología del trabajo creció hasta su presente madurez paralelamente a los cambios de la economía. Este campo de la psicología se ha desarrollado grandemente desde que empezó este siglo. Uno de los libros más importantes en el área fue el de Hugo Münsterberg "Eficiencia de la psicología industrial" (1913). Describía experimentos al seleccionar conductores de tranvías, oficiales de barcos y operadores de conmutadores telefónicos, siendo probablemente su mayor aportación lo realizado sobre análisis de puestos, en términos de sus requerimientos mentales y emocionales, a través de lo cual llegó a desarrollar dispositivos de prueba, sobre los que basaba la selección de personal; sin embargo, su libro no proporciona mucha información acerca de la validación real de su dispositivo de prueba. (McCormick, 1980)

En la misma época, en 1915 Frederick W. Taylor, llamado "el padre de la administración", gracias a sus estudios aportó gran beneficio a las organizaciones para elevar la productividad y eficiencia de cada empleado, realizando estudios de tiempos y movimientos; además, del pago de incentivos. Taylor considera que para llevar a cabo la actividad más sencilla debe seleccionarse a

la gente idónea para desempeñarse con éxito, requiriendo de un análisis de puesto a fin de conocer la actividad a desempeñar, y establece tres principios:

1. Seleccionar a los mejores hombres, los más eficientes para el trabajo.
2. Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar a su trabajo.
3. Conceder incentivos en forma de salarios más altos a los mejores trabajadores.

Scott Bingham y Whipple en 1916, incluyen la técnica de la entrevista en la selección de personal para aumentar la confiabilidad. Paralelamente se inicia el análisis estadístico por Scott y Woods, quienes enfatizan la importancia de comparar los resultados con un criterio de éxito o fracaso; enfatizando los ítems con un valor predictivo que pudiera discriminar lo anterior. En 1919, Scott funda la primera organización de consultoría psicológica, denominada: "Scott Company of Philadelphia".

En 1921, Elton Mayo realiza diversas investigaciones en la compañía Western Electric, más conocidos como estudios de Hawthorne, que involucran aspectos como rotación de personal, efectos causados por cambios ambientales, motivaciones, acciones de los individuos, sus contactos diarios, relaciones informales, estado de ánimo y conducta social; sus hallazgos marcan un importante precedente para la posterior investigación.

Así, los primeros psicólogos industriales se relacionaron particularmente con los problemas de selección de personal, pero sus intereses también comprenden otras áreas, como publicidad y ventas, accidentes y procesos de valuación de empleos. (McCor-

mick,1980)

Un paso significativo en la aplicación de técnicas psicológicas en problemas de personal fue el uso de pruebas en el ejército durante la Primera Guerra Mundial. En particular, las pruebas se desarrollaron y usaron por el ejército para la clasificación y asignación de personal del ejército. En la Gran Bretaña el Consejo de Investigación sobre la Fatiga Industrial (Industrial Fatigue Research Board) después llamado Consejo de Investigación sobre Salud Industrial (Industrial Health Research Board) fue organizado en esa época para investigar problemas asociados con la fatiga, horas de trabajo, condiciones de trabajo, y materias relacionadas. Durante y desde la Segunda Guerra Mundial estas y otras actividades han sido desarrolladas por la unidad de investigación médica aplicada a la unidad de psicología en el Consejo de Gran Bretaña. (McCormick,1980)

Para la Segunda Guerra Mundial, la mayoría de los países contaban con grupos de psicólogos para la selección de sus oficiales, creando nuevos instrumentos de evaluación para abarcar de manera más amplia y poder cuantificar habilidades, aptitudes, conocimientos, etc., así como la presencia o ausencia de ciertos rasgos comportamentales; en este momento se inician otros tipos de evaluación dirigidos a la selección de personal más especializado y para puestos clave mediante la técnica de Centros de evaluación, que adicionalmente a las pruebas y entrevista, incluyen simulaciones de situaciones de trabajo, semejantes a las que los candidatos vivirían en el desempeño real del mismo, a través de lo cual aumentaba la confiabilidad en el pronóstico de

éxito.

Años después de la Segunda Guerra Mundial, el interés dentro de la psicología aplicada a los problemas humanos de la industria fue relativamente esporádica pero por los años treinta el campo de la psicología industrial se ha establecido como una base de la psicología. En los años subsecuentes este campo se ha desarrollado en países de todo el mundo, con principal desarrollo en Europa Occidental y en los Estados Unidos de Norteamérica.

#### 1.6 LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO EN MEXICO

Si bien en México el avance de la Psicología del trabajo no se ha dado a la misma velocidad que en los países desarrollados, dentro de Latinoamérica ha ocupado un lugar importante, por lo que es necesario mencionar los sucesos que han permitido su avance.

En México, la inclusión de la Psicología se vio afectada por el estancamiento que se dió en la industria en la época de la Revolución. A pesar de que la selección de personal se ha llevado a cabo desde principios de siglo, los métodos utilizados no eran los adecuados además de que el personal no tenía la formación profesional que le diera los elementos para una toma de decisiones. De esta forma se tenían más riesgos al contratar personal, ya que no se conocían de manera cuantitativa las habilidades, capacidad intelectual, conocimientos técnicos y características de personal que permitieran pronosticar éxito o fracaso en el desempeño de las funciones. (Contreras y Betancourt, 1993)

El antecedente más significativo de la utilización de técnicas psicométricas fue realizado por el Departamento del Distrito

Federal cuando en 1923 se funda el primer departamento psicotécnico en donde se realiza la adaptación del test de inteligencia de Binet con fines de selección, a candidatos para el cuerpo de policía y tránsito; dos años después, los Talleres Gráficos de la Nación publican la segunda edición de la escala de Binet-Simon-Terman, aprobado por el profesor David Pablo Boder. Esta prueba es considerada como la primera adaptada a la población mexicana. (Contreras y Betancourt, 1993)

Otra de las instituciones que inicia la selección de personal es Banco de México, en 1942; en este caso sorprende el hecho de que no utilice pruebas de habilidades, sino las mediciones antropométricas para detectar posibles rasgos psicopatológicos que pudieran llevar al personal a cometer fraudes. Para estos estudios se crea el Departamento de Investigaciones Especiales, llevando el cargo de Director el Dr. Alfonso Quiroz Cuarón, Abogado Criminalista. (Contreras y Betancourt, 1993)

Asimismo, otra institución de crédito, Banco de Comercio, inicia sus funciones de selección creando un departamento similar al de Banco de México; en un inicio se aplicaban exámenes similares, posteriormente se incluyó una prueba de personalidad a la batería utilizada, así como adaptación de nuevas pruebas para diferentes niveles, ampliándose así las funciones de los psicólogos mediante la creación de investigaciones especiales; el crecimiento en esta institución no era la excepción, ni un elemento aislado, era un conjunto de eventos sucesivos que se apoyaban y enriquecían debido al interés y trabajo de individuos y de grupos, por citar el Dr. Carlos Gómez Robledo, que realizó amplias investigaciones acerca de la psicología del mexicano, elaboración

de pruebas aplicadas a la industria, como son la Imaginación, Memoria, Percepción y Habilidad Intelectual. (Contreras y Betancourt, 1993)

En 1949, instala en el Departamento del Distrito Federal el Instituto de Personal, trabajando conjuntamente con el Lic. Quiroz Cuaron y Rivera Borrel, donde brindaban el servicio a aquellas empresas que tenían necesidad de seleccionar personal y que no contaban con la estructura para crear un departamento psicológico. Poco tiempo después, los servicios no se limitaban a la selección de personal y análisis de puestos, se extendieron a asesorías técnicas sobre problemas de trabajo y organización de personal, como también a investigaciones especiales surgidas de las necesidades de cada empresa asesorada. (Contreras y Betancourt, 1993)

Contemporáneo a esto, el Ing. David Mehel implanta la utilización de pruebas psicométricas en Teléfonos de México, S.A., con fines de selección y promoción. (Contreras y Betancourt, 1993)

En el año de 1951, El Hospital Colonia funda el Departamento de Servicios de Prevención de Riesgos, Educación, Neuropsiquiatría y Medicina Psicosomática, quedando la Dirección a cargo del Dr. Alfonso Millán, en el que adicionalmente se incluían servicios de selección, consultoría en capacitación, investigación de métodos y ambientes de trabajo, accidentes, entre otros. Aquí es donde se inicia un proceso de selección más elaborado y encaminado a eliminar a los sujetos que pudieran ser perjudiciales para el público o la empresa, sometiendo a los candidatos a exámenes diversos:



-Examen Médico

-Examen Psicológico

-Pruebas psicológicas (audición, visión y tiempo de reacción)

-Cronaxia de los cuatro miembros.

En este mismo año se inicia el uso de las pruebas de matrices progresivas de Raven y la de aprendizaje de Rey.

Dentro del Sector Público encontramos que la Comisión Federal de Electricidad en 1959, inicia la selección y promoción de personal bajo la dirección de la Sra. Elena Salazar Mayén, quien se da a la tarea de contratar a un grupo de psicólogos entre los que se incluían al Dr. Luis Lara Tapia, Dr. Rogelio Díaz Guerrero y la Lic. Sara Margarita Zendejas, quienes se encargaron de realizar la adaptación de pruebas como el Army-Beta, Dominos, WAIS y Barranquilla. (Contreras y Betancourt)

Dada la importancia que poco a poco cobraba la Psicología del Trabajo en México por el incremento de industrias se hacía necesaria la inclusión de gente preparada para la selección, lo que significaba una reestructura de la empresa y por ende un mayor gasto, por lo que se optaba por seguir utilizando los métodos tradicionales. Es en este momento en el que se crean Despachos de consultoría, que satisfacen necesidades temporales de empresas pequeñas y medianas, que no justificaban la creación de un departamento especializado. Entre los más reconocidos se encontraban "Servicio de Psicología Aplicada", "Shore Asociados", "Aranda López y Asociados", "Haro Leev Luis", "DANDO, S.A.", "Psicología Industrial Asociados", "Psicólogos Asociados", "Ingeniería Humana", "Consultores en Relaciones Industriales", "Asesores en Dirección" y "Jusidman-Castaño y Asociados".

Estos despachos surgen en los 60's y son valiosos promotores de las aplicaciones que puede tener la Psicología en la empresa, mediante sus intervenciones crean la necesidad de emplear psicólogos no únicamente en selección de personal, sino en diferentes áreas.

Actualmente, existen consultorias de nueva creación y algunas de las iniciadoras aún subsisten con grandes transformaciones y amplios programas de servicios que generalmente ofrecen a grandes empresas.

El desarrollo de la Psicología del Trabajo en el Interior de la República, inicia mediante la impartición de cursos, conferencias y asesoría en Universidades y dado el éxito de esta actividad en el ámbito académico, se incursiona en las empresas privadas, donde psicólogos son contratados de manera formal. Las primeras empresas son: "Hojalata y Lámina, S.A.", "Celulosa y derivados, S.A.", empresas que por el desarrollo de los Capitales de estado se ubican en Monterrey, Guadalajara, Saltillo y Puebla.(Morales y Vargas,1993)

En 1961, se funda la primera asociación de Estudiantes de Psicología Industrial, tratando de involucrar a todas las Universidades, misma que no tuvo el éxito esperado, desvaneciéndose después de año y medio de su creación.(Contreras y Betancourt,1993)

A partir de 1969 se crean despachos en Guadalajara, Monterrey, Torredón y Puebla, en éste último, se funda la "Asociación de Psicólogos al Servicio de la Industria y Comercio" (APSIC).(Contreras y Betancourt,1993)

En 1970, se funda la "Asociación de Psicología Aplicada", integrada por un grupo de psicólogos, maestros y pasantes, que se dedican a la Psicología del Trabajo con objetivos claramente definidos, orientados a favorecer la comunicación profesional, difusión sobre el papel del psicólogo del trabajo, estudio e investigación de problemas laborales, fomentar la ética, orientación profesional y establecimiento de programas de desarrollo y actualización. (España, 1984)

En 1972, se lleva a cabo el Primer congreso Nacional de Psicología industrial, del 20 al 22 de julio del mismo año, en Villahermosa, Tab., bajo la Dirección del Lic. Rubén de los Ríos; auspiciado por la Asociación de Psicólogos Industriales A.C., presidida por el Lic. Jaime García Méndez. En este congreso donde se logra la aceptación de la propuesta de cambiar la nominación de Psicología Industrial por Psicología del Trabajo.

En 1975, tiene lugar en Acapulco, Gro. el primer Congreso Internacional de Psicología del Trabajo, celebrado los días 14 al 17 de mayo, con el tema central "El hombre y la Productividad", organizado por la "Asociación de Psicólogos Industriales, A.C." (A.P.I.), auspiciado por: "Instituto de Educación Obrera", "Instituto Nacional de Estudios del Trabajo", "Instituto de Administración Científica de las Empresas", "Instituto de la Participación de Utilidades y el Salario" y la "Confederación Patronal de la República Mexicana" a través de sus filiales.

Del 13 al 17 de marzo de 1985, en la Ciudad de Oaxaca, Oax., se efectuó el Primer Congreso Interamericano de Psicología del trabajo, organizado por la "Asociación de Psicólogos Industriales A.C.", bajo los auspicios de la "Facultad de Psicología" de la

U.N.A.M. y la "Universidad Autónoma Benito Juárez, de Oaxaca"; otorgándose por primera vez el Premio Nacional de Psicología del Trabajo.

De los más recientes congresos que se celebraron se encuentran el celebrado en 1991 del 29 de mayo al 10 de junio, en la Ciudad de San Luis Potosí, correspondiente al Segundo Congreso Nacional de Psicología del Trabajo, con el tema "El Factor Humano: Modelos Participativos ante la apertura de Mercados Internacionales".

En 1992 fue en la ciudad de Querétaro con el tema "Productividad y Calidad un reto para la psicología del trabajo"

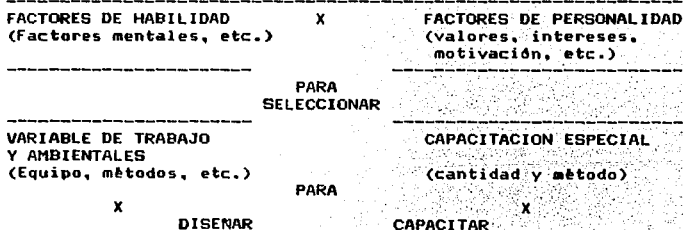
En 1993 en Toluca, Méx. con el tema "Perspectiva de la Psicología del Trabajo y la Administración de Recursos Humanos en el año 2030".

Y el más reciente de los congresos fue en Zacatecas, Zac. con el tema central "El experto en recursos humanos como facilitador del cambio" en mayo de 1995.

#### 1.7 PSICOLOGIA DEL TRABAJO CONTEMPORANEA

Hasta la fecha, los esfuerzos de los psicólogos del trabajo han sido, por un lado dirigidos a través del estudio de relaciones independientes entre variables específicas, y por otro lado varios aspectos relacionados a conductas laborales. Ha habido varias investigaciones sobre diferencias individuales, características organizacionales, incentivos, estructuras de grupo, diseño de equipo y condiciones de trabajo. Pero estudios de combinaciones de estas y otras variables son relativamente pocos y esporádicos, como lo dijo Uhlman en 1970. De acuerdo con

Uhlaner la conducta efectiva y la ejecución de trabajo no tiene siempre efectos aditivos para las diferentes variables que se involucren, para las diferentes variables que interactúan en este proceso y puede ser complicado por los diferentes tipos de trabajos. Por ejemplo, un tipo de incentivo puede ser apropiado para algunas personas y trabajos pero no para otras. El argumento de Uhlaner es que la investigación conductual relacionada al trabajo debe hacerse en un marco de su contexto total para explorar todas las posibles interacciones. Su propia conceptualización generalizada de las varias interacciones posibles, esta ilustrada en la figura 1, en la cual describe los varios pares de variables que pueden interactuar para contribuir a un trabajo efectivo y a una ejecución apropiada de trabajo. Parece razonable que la misma ilustración puede ser aplicada a varios valores humanos (tales como salud, seguridad, satisfacciones) así como a los criterios de trabajo efectivo y de ejecución de trabajo. Por esta razón no se debe ver a la selección de personal o a la capacitación separadas como facetas aisladas de funciones relacionadas al trabajo, sino como un paquete integrado. Relacionando la investigación habrá una aproximación más concordante.



VARIABLES ORGANIZACIONALES  
(liderazgo, incentivos, etc.)

EXPERIENCIA  
(cantidad y tipo)

CONDUCTA EFECTIVA Y EJECUCION DE TRABAJO

Fig. 1 Conceptualización de las interacciones de los factores humanos como sistemas de variables relacionados con la ejecución humana efectiva. Este tipo de datos dan una "Medición base" para analizar las interacciones de las variables relacionadas a la conducta y a la ejecución de trabajo. (Campos Rocha, 1973)

1.8 EL MODUS OPERANDI DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO

Como se dijo antes, el objetivo de la Psicología del Trabajo es proveer las bases para minimizar algunos de los problemas humanos dentro de la industria. El modus operandi de la Psicología del trabajo es este proceso tiene una secuencia de cuatro fases: (Mc Cormick, 1980)

1.8.1 Identificación de los problemas.

Los problemas relevantes de la Psicología del Trabajo se manifiestan de varias maneras y a varios niveles de abstracción. Casi todos son manifestaciones de las diferencias entre los objetivos referidos y la satisfacción razonable de estos en la práctica. Un inventario ilustrativo de estos problemas puede incluir lo siguientes indicaciones de ineffectividad organizacional y de inadecuada ejecución de trabajo de la gente, altos niveles de rotación de personal, prejuicios, moral pobre de los empleados, insatisfacción, controversia y conflictos ocasionales.

Para el logro de metas de la gente involucrada, necesitamos

reconocer que hay diferentes grupos de participantes en este proceso total. Tales como propietarios o almacenistas, administradores, supervisores, empleados, uniones, consumidores, el gobierno, el público en general. Los intereses opuestos de estos mismos grupos frecuentemente y en ciertas circunstancias inevitablemente, dan controversia y conflicto. Podemos o debemos reconocer que (por definición) los intereses de los participantes no pueden ser enteramente cubiertos.

Algunas tareas son requeridas, tales como establecer algo para incrementar la efectividad para así reducir los accidentes o la imposición de restricciones sobre la ganancia de interés para mantener una posición competitiva (e incrementar la seguridad futura). En el mejor de los mundos posibles la potencialidad de facetas conflictivas puede distribuirse de manera que se logre un balance razonable. (Dubrin, 1979)

1.8.2 El uso de varios métodos de colección y análisis de datos relevantes.

El primero objetivo de la psicología del trabajo es que tratando los problemas humanos en el área laboral se aplique el conocimiento y este sea usado para resolver estos problemas. Por que esto es esencialmente una función de investigación, los métodos utilizados en este proceso son centrales en el desarrollo de tales conocimientos. Un número de métodos usados podrá describir o ilustrar en cuales son relevantes, así que algunos de ellos son: (Por amplitud caen en tres clases)

- 1) Diseños experimentales (métodos de investigación);
- 2) Colección de datos (el uso de tales métodos como pruebas, cuestionarios, clasificaciones, evaluaciones de logro,

observación, y análisis laboral); y

### 3) Métodos de análisis estadístico.

#### 1.8.3 Descubrimientos resultantes de estos métodos y su análisis asociado.

Los resultados de los métodos estadísticos son las bases de los descubrimientos de la investigación psicológica. Los cuales tienden a caer en dos categorías predominantes: 1) teorías o generalizaciones (tales como uso de retroalimentación en el aprendizaje); y 2) empíricamente investigación derivada de descubrimientos (descubrimientos que son específicos en ciertas situaciones, tales como las que a veces se requieren para aprender un trabajo por diferentes métodos de capacitación).

#### 1.8.4 Aplicación de los descubrimientos a los problemas.

La aplicación de los descubrimientos de investigación implica la adopción de ciertas prácticas, procedimientos, políticas o acciones establecidas en los descubrimientos en cuestión. Ejemplos de tales pasos prácticos incluyen: uso de ciertas pruebas o de otros predictores como base para la selección; desarrollo de pruebas de capacitación que incorporan ciertos principios de aprendizaje; capacitación de supervisores y administradores sobre prácticas de relación de personal; establecimientos financieros y otros incentivos compatibles con las necesidades humanas; y creación de condiciones satisfactorias para el trabajo físico en términos de salud y seguridad.

Los descubrimientos de las investigaciones psicológicas pueden ser o son usados por otras gentes además de los psicólogos, tales como administradores de personal, supervisores, admi-



nistradores, o personal de publicidad. En algunos casos el descubrimiento de la investigación necesita ser aplicado por o bajo supervisión de psicólogos profesionales los cuales sirven dentro de una consulta o capacidad de consejo. En este papel los psicólogos sirven como profesionales prácticos esencialmente.

A veces el área de aplicación, no significa que tenga que aparecer en el momento de la identificación. Un sólo problema (como ejecución pobre) puede ser la consecuencia de alguno o varios factores tales como inapropiada selección de personal, inadecuada capacitación, inapropiados incentivos, condiciones pobres de trabajo, o equipo diseñado pobremente. De hecho uno de los propósitos primarios de esta secuencia "problema-método-descubrimiento-aplicación" es buscar a veces elusivas relaciones.

#### 1.9 LOS DOS ASPECTOS DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO CONTEMPORANEA

Comencemos por definir a la psicología del trabajo como la aplicación de los conceptos psicológicos, las técnicas y los logros a través del incremento de la efectividad de dirigentes y de las organizaciones. La psicología clínica, organizacional, industrial y de persona, forman el conocimiento básico esencial en el área. Han contribuido a este campo la administración y la conducta organizacional. (Norman, 1955)

Los psicólogos del trabajo se han involucrado en una variedad de actividades, pero en un sentido sus responsabilidades pueden ser vistas como relacionadas ya sea a la ciencia de la psicología (con énfasis sobre investigación) o a la profesión de psicología (con énfasis en la aplicación del conocimiento a los problemas prácticos). En este aspecto podemos enfatizar que la

profesión de psicología necesita enraizarse en la investigación psicológica, desde luego en muchos casos los practicantes por ellos mismos hacen investigación, relacionada a los problemas que están tratando, tales como análisis de factores asociados con accidentes, conducir una actitud de observación, o estudiar la adquisición de hábitos de consumo. Todos los psicólogos profesionales necesitan estar inmersos en la metodología de investigación. (Norman, 1955)

#### 1.9.1 La psicología del trabajo como ciencia:

La solución de casi todos los problemas humanos dentro del ámbito laboral requiere del conocimiento de la conducta humana. Tal conocimiento puede derivarse en parte de la experiencia y en parte de la investigación. Por consiguiente el valor de la investigación puede proveer de las bases para el desarrollo de la información acerca de muchos aspectos de la conducta humana que no deben intervenir con la experiencia.

Debemos asumir que la conducta esta basada en un complejo arreglo de variables, tanto individuales como situacionales. Es el intento de la psicología industrial investigar para identificar variables asociadas con diferentes aspectos de la conducta tales como las relaciones entre aptitudes y ejecución de trabajos; o entre la iluminación y la habilidad de la gente de hacer discriminaciones visuales. Más allá del objetivo de identificar tales relaciones, el objetivo de algunas investigaciones psicológicas es determinar y subrayar las razones de la conducta de la gente (explicar tales conductas con bases teóricas). Tal investigación típicamente es iniciada después de especulaciones acerca

de la causa de algunos aspectos de la conducta, dejando a la formulación de una teoría. La acumulación de evidencia en la investigación puede tender a sostener la teoría en cuestión. Claro en un sentido único nunca puede probar estadísticamente una teoría o una relación causa-efecto o porque la gente se comporta de determinada manera. Pero es posible, a veces construir un cuerpo persuasivo de evidencia de lo que uno espera de una teoría como cierta o concluir que la relación causa-efecto de hecho existe. (Norman, 1955)

#### 1.9.2 La Psicología del Trabajo como profesión:

La psicología es una profesión que tiene que ver con la "aplicación" del conocimiento de algunos problemas prácticos. Los psicólogos del trabajo que realizan tales funciones están sirviendo como profesionales en la práctica, o sea que practican su profesión. Dentro de la industria esto puede incluir la consulta, programa de desarrollo, y evaluación individual. Típicamente, un psicólogo dentro de las actividades de consulta aconseja en algún área de experiencia, tal como desarrollo administrativo, diseño de equipo o métodos de capacitación. Un psicólogo dentro de los programas de desarrollo será responsable de algunos programas tales como de capacitación o de selección de personal. Dentro de la evaluación individual la función del psicólogo es más de aspecto analítico evaluando las potencialidades de los individuos para específicas posiciones y/o promociones. En este aspecto generalmente se usan técnicas de entrevista, pruebas y técnicas relacionadas como base para la evaluación. Los psicólogos dentro de la industria pueden utilizar sus propios antecedentes en el trato con los individuos, tales como ayudar a resolver

conflictos individuales o organizacionales. Dentro de otras funciones ellos pueden tratar a la conducta humana en términos conceptuales más que como bases individuales. (Ver anexo 1)

#### 1.10 PSICOLOGIA DEL TRABAJO: SUS PREMISAS

La psicología tiene ciertas premisas, las primeras tres pueden ser enfocadas como objetivos deseables de la industria:

1.10.1 Que la industria debe producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades razonables de la gente, considerando su bienestar físico y sus valores personales.

1.10.2 Que es deseable incrementar la efectividad del desarrollo humano dentro de la producción y distribución de los bienes y servicios. La eficiencia razonable en tal producción dentro del uso del talento humano en este proceso es por lo tanto deseable.

1.10.3. Que en este proceso es deseable mantener o realzar ciertos valores humanos (salud, seguridad, satisfacción en trabajo, etc.) Respecto a esto el proceso de producción de tales bienes y servicios debe traer consigo así como evitar cualquier perjuicio físico de los involucrados y, si es posible contribuir positivamente a las satisfacciones personales de los involucrados.

En un sentido, estos tres objetivos pueden parecer como estar directamente a través de la maximización de la suma de la satisfacción da ambos, los productores y los consumidores de bienes y servicios.

Las últimas dos premisas se relacionan al origen de los problemas en los cuales la Psicología del Trabajo trata con su resolución:

1.10.4 Que sean marcadas las desigualdades entre los objetivos y su razonable satisfacción que son los recursos de casi todos los problemas humanos dentro de la industria.

1.10.5. Que el conocimiento más profundo de la conducta humana gane a través de la investigación y la experiencia minimizando tales problemas.

En suma, por lo tanto, la razón de ser de la Psicología del trabajo es la existencia de problemas humanos dentro de las organizaciones, y su objetivo, es de alguna manera resolver estos problemas, o más realísticamente, minimizarlos.

#### 1.11 FUNCIONES DEL PSICOLOGO DEL TRABAJO

Una de las funciones que competen al psicólogo del trabajo es llevar a cabo la investigación de personal, que esta encaminada a recoger, analizar y organizar los datos relativos a lo que se refiere al trabajo. La Psicología del Trabajo esta contribuyendo de manera concreta a la solución de muchos problemas relativos al personal de la empresa por medio del proceso de investigación. Entre los instrumentos de medida están la pruebas psicológicas, los métodos calculadores y los cuestionarios de aptitud e inteligencia. También desarrolla la consulta sobre problemas de personal, en virtud de su conocimiento de la conducta humana en lo que se refiere al trabajo. El psicólogo, frecuentemente está en condiciones de prestar asistencia valiosa a la Gerencia en cuanto a la enseñanza y preparación de los empleados para determinados trabajos y la adopción de programas de seguridad, entre otras cosas. (Ver anexo 1)

La figura 2, muestra las funciones del psicólogo del

trabajo más importantes. Primeramente vemos que el psicólogo del trabajo ayuda a la empresa a definir metas. La meta de un individuo es lo que él espera que realizará en un futuro. Las metas de una empresa pueden clasificarse en tres categorías que son: Producción, integración, y moral. (Smith & Wakeley 1972)

La meta de Producción, es aquella que se crea para realizar algo, que debe ser hecho en forma eficiente. Por ejemplo, la compañía automotriz debe producir coches y camiones, el hospital debe proporcionar ayuda y confort.

En la meta de Integración, la empresa debe permanecer junta el tiempo necesario para que los trabajos sean realizados y debe permanecer intacta para realizar futuros trabajos. Algunas personas abandonan la empresa porque sus metas personales son incompatibles con aquellas de la empresa. Otras se unen, porque les agradan las metas de ésta. A la larga, el que la empresa prospere, se basa en que las personas que la integran permanezcan dentro de ella siendo compatibles sus metas.

La meta moral, consiste en que las personas de una empresa deben encontrar los trabajos que realizan interesantes, atractivos, estimulantes o que al menos valga la pena hacerlos. Si no tienen algunas de estas características las metas de producción e integración se ven amenazadas y la empresa puede venirse abajo.

Todo psicólogo del trabajo, necesita conocer las metas de la empresa para la que presta sus servicios para llegar a desarrollar criterios para la medición de la ejecución de la meta y de este modo efectuar una contribución importante a la empresa.

Como lo muestra la figura 2, el psicólogo trabaja para

desarrollar criterios (medidas de la ejecución de la metas) las cuales pueden usar en la evaluación del progreso que hacen las empresas hacia la obtención de sus metas.

-----  
 Ayuda a la empresa a definir metas  
 -----

Producción

Integración

Moral

Categorías de

las metas

-----  
 Desarrolla Criterios  
 -----

Medidas específicas en la ejecución  
 de la meta  
 -----

Resuelve problemas dentro de la empresa	
Problemas del personal	Problemas de Relaciones Humanas
Reclutamiento y Selección	Dirección
Capacitación y adiestramiento	Comunicación
Evaluación	Conducta del grupo
Desarrollo	Ergonomía
Programación de incentivos	

Fig. 2 Funciones del psicólogo del trabajo. Smith and Wakeley "Psychology of Industrial Behavior", 1972.

La casilla al final de la figura, indica que los psicólogos tienen habilidades y entrenamiento especiales para enfrentarse con los problemas que ocurren dentro de la empresa en cuanto a problemas de relaciones humanas como son la dirección, comunica-

ción, conducta del grupo, ergonomía. También se enfrenta a los problemas del personal como son la selección y reclutamiento de personal, evaluación física y psicológica, desarrollo y programación de incentivos de trabajo. En su trabajo el psicólogo de trabajo desea estar seguro de que las soluciones para los problemas inmediatos ayuden a aproximarse a la empresa a la realización satisfactoria de sus metas.

Es así como los métodos psicológicos han sido aceptados por muchas empresas las cuales demuestran su apoyo para la realización del buen funcionamiento que tiene a su cargo.

En la empresa el psicólogo de trabajo cuenta con un campo muy amplio de acción que va desde tareas sencillas hasta las más complejas que necesitan de una investigación muy minuciosa.

El investigador de la Psicología del Trabajo tiene que esforzarse concretamente en relacionar el tema de su formación profesional con los problemas prácticos que plantea la situación laboral.

Algunas de las tantas tareas que desempeña el psicólogo de trabajo son:

1. Análisis y especificación de puestos.
2. Consultas con la gerencia.
3. Desarrollo y preparación de pruebas psicológicas.
4. Interpretación de pruebas psicológicas.
5. Validación de pruebas psicológicas.
6. Reclutamiento y selección de personal.
7. Revisión de Contratos colectivos.
8. Desarrollo de criterios.



9. Ergonomía.

10. Investigación de mercados y consumidores.

11. Administración de sueldos y salarios.

12. Capacitación y adiestramiento de personal.

13. Administración de incentivos.

14. Planeación de la empresa.

15. Investigación sobre políticas y prácticas del personal.

16. Dar conferencias.

17. Realizar campañas de seguridad y salud mental.

18. Calificación de méritos.

19. Inducción.

20. Auditorías e investigación relativa a los

Recursos Humanos, etc.

21. Aportes al Desarrollo Organizacional.

22. Planeación Estratégica.

#### 1.12 BOSQUEJO PARA EL ESTUDIO DE LA CONDUCTA HUMANA EN EL TRABAJO

Un objetivo básico de la Psicología del trabajo es introducir el método científico como base de las decisiones que envuelven la conducta humana, o en la utilización de recursos humanos. Se consideran varios tipos de decisiones que implican diferentes aspectos de la conducta humana. El siguiente es un bosquejo que resume algunas de las áreas de decisión y las correspondientes actividades de investigación psicológica implicadas para cada una de ellas:

##### 1.12.1 Decisiones basadas en requerimientos institucionales.

A) Selección de personal.

Un estudio cuidadoso de los requerimientos de puesto de

trabajo sugerirá las cualidades humanas necesarias para ejecutarlo con éxito. La selección científica exige que estas inferencias se prueben empíricamente al demostrar que los métodos de evaluación desarrollados para medir las cualidades humanas pertinentes están relacionadas realmente con la ejecución eficiente del puesto. La empresa industrial típica tiene muchos puestos de varios tipos que necesitan ocuparse y deben evaluar las características de los solicitantes y asignarlos a los puestos de tal manera que sea máxima la eficiencia de la organización entera.

#### B) Adiestramiento y desarrollo de personal

Un segundo método para asegurar la ejecución eficiente en un trabajo es enseñar y adiestrar a los empleados en las destrezas o conocimientos requeridos por el puesto. El rol del psicólogo en el adiestramiento es determinar que cosas necesitan aprenderse; fijar procedimientos para la enseñanza de los empleados y, lo más importante, diseñar y conducir experimentos para determinar si los programas de adiestramiento han logrado los objetivos buscados. Las áreas de selección y adiestramiento de personal están entrelazadas intrincadamente. Deben seleccionarse personas que sean capaces de ser adiestradas y el diseño de los programas de adiestramiento debe tomar en cuenta las cualidades individuales de las personas que van a adiestrarse.

#### C) Orientación de personal.

El consejo sencillamente consiste en determinar las discrepancias entre las cualidades del individuo y las exigencias de su trabajo, en cuyo caso la colocación en un puesto más apropiado o en un programa de aprendizaje que ayude al individuo a desarro-

llar nuevas habilidades, actitudes o conocimientos (para satisfacer las demandas de su trabajo), sería el resultado usual. En otros casos el consejo puede profundizar en situaciones o problemas personales que afectan la experiencia vital del individuo. Es difícil determinar hasta que punto una empresa debe responsabilizarse del bienestar personal y emocional de sus empleados. El área de consejo personal en la industria se encuentra en una situación precaria, por lo que requiere cuidadosa investigación. Desafortunadamente casi nada se ha realizado.

#### 1.12.2. Decisiones basadas o modificadas por las características individuales.

##### A) Ingeniería Psicológica.

El psicólogo en ingeniería estudia las características de los operadores humanos a fin de aprender cómo debe diseñarse el equipo o cómo deben combinarse los hombres, materiales y máquinas de un sistema de producción complejo para asegurar la eficiencia óptima de operación. Por tanto, el propósito es aprender cómo necesitan arreglarse o modificarse los componentes mecánicos de un sistema industrial con el fin de utilizar más eficientemente las capacidades de los elementos del sistema.

##### B) Motivación humana.

Entre las decisiones más importantes tomadas en la industria están aquellas que envuelven la motivación humana. Aún cuando se haya tenido cuidado en la selección, adiestramiento y colocación de los empleados no hay seguridad de que presentarán la intensidad del esfuerzo que son capaces en la situación industrial y que ellos muestran en otras situaciones. La tarea del psicólogo industrial es descubrir la clase de condiciones en el medio

industrial que dan como resultado una motivación alta de los empleados. Nuevamente, no deben desconocerse las diferencias individuales; diferentes personas son motivadas probablemente por circunstancias distintas. Le toca al psicólogo industrial descubrir los principios de la motivación humana que sirvan de base para sugerir las modificaciones necesarias para que hagan máxima la motivación de los empleados.

#### C) Psicología de organización.

El psicólogo de organización trata de lograr un mejor entendimiento de las organizaciones completas y de las interacciones humanas que las incluyen. Su disciplina representa la fusión de la psicología diferencial, experimental y social, y es quizá el esfuerzo más sólido realizado hasta ahora, para entender la conducta humana en la industria.

### 1.12.3. Decisiones basadas en percepciones e influencias de grupo.

#### A) Comunicaciones industriales y relaciones obrero-patronales.

La investigación psicológica en las comunicaciones está dirigida a identificar y eliminar las barreras importantes en la comunicación exacta en la industria, con el resultado deseable de que la frecuencia de los conflictos individuales y colectivos debidos a una comprensión errónea, disminuirán significativamente. Una de las principales fuentes de conflicto potencial de grupo en la industria se encuentra en las diferentes percepciones y objetivos del trabajador y el gerente. Hasta ahora los psicólogos ha realizado solamente una limitada cantidad de investigación

en el área de las relaciones obrero-patronales, pero representa un campo extremadamente rico e importante en la investigación psicológica futura dentro de la industria.

**B) Psicología del consumidor y encuestas de investigación.**

El público consumidor constituye obviamente un importante grupo en la toma de decisiones industriales. Las opiniones del público referentes a los productos o servicios de la empresa pueden determinar el éxito o fracaso de la empresa. Por tanto, un número cada vez mayor de empresas determinan las reacciones del consumidor a los nuevos productos antes de que sean lanzados al mercado. Los psicólogos han podido proporcionar información acerca de diversos grupos de consumidores. Esta información auxilia en la toma de decisiones de mercado y en el desarrollo de estrategias de mercado, en modificaciones de productos y en el mejoramiento de los servicios de la empresa.

### 1.13 CONCLUSION

De lo anterior se concluye que la Psicología es el estudio de la conducta humana y por lo tanto la Psicología del Trabajo es estudio de la conducta humana en el trabajo y la aplicación de estos conocimientos para minimizar los problemas en este contexto, el laboral.

El avance de la Psicología del Trabajo desde su aparición fue principalmente en el área de la selección de personal. Apareciendo cambios referentes a este estudio después de la Primera Guerra Mundial, y para la Segunda Guerra Mundial ya se contaban con estudios más amplios en diferentes áreas de la Psicología del Trabajo.

El desarrollo de la Psicología del Trabajo en México se debió a varios aspectos históricos y económicos internos, como lo fue el estancamiento de la industria en la época de la Revolución. Teniendo un inicio real en los años 20's con el establecimiento del primer departamento psicotécnico realizado por el departamento del distrito federal, así otras instituciones comenzaron a crear departamentos de selección de personal. Su importancia fue aumentando por el incremento de industrias, fue entonces cuando se hizo necesaria la aplicación de los conocimientos de los psicólogos del trabajo, continuando hasta nuestros días.

Actualmente los psicólogos del trabajo dirigen sus estudios a varios aspectos relacionados a conductas laborales utilizando y mejorando continuamente los métodos así como aplicando los conocimientos y/o descubrimientos en el ámbito laboral. Así se ha

incrementado la efectividad en las organizaciones.

Tomando en cuenta tanto las premisas de la Psicología del Trabajo y las funciones del psicólogo del trabajo se menciona un bosquejo para el estudio de la conducta humana dentro del área laboral.

Este bosquejo aunque conveniente para identificar las áreas de problemas principales, no da una clasificación exacta de los psicólogos que están trabajando en problemas industriales. Los problemas humanos de la industria exigen psicólogos que estén adiestrados extensamente y que posean una perspectiva amplia. Deben estar equipados metodológicamente para manejar cualquiera de las áreas de problemas importantes bosquejados. Es verdad que los primeros psicólogos del trabajo gastaron la mayoría de sus esfuerzos en la medición de las diferencias individuales, y posteriormente, muchos psicólogos fueron atraídos por los factores sociales en la industria e hicieron tal hincapié en ello, que casi excluyeron las diferencias individuales. El provincialismo de esta clase tuvo como resultado un tipo de Psicología del Trabajo de técnica limitada caracterizada por un criterio estrecho de muchas de las áreas de problemas mencionados. Sin embargo, actualmente la Psicología del Trabajo, al adoptar un punto de vista más amplio esta realizando un trabajo mucho mejor al aplicar todo en conocimiento y los métodos de la psicología en la solución de problemas de conducta humana dentro del área laboral. (Dunnette y Kirchner, 1979)

## CAPITULO 2 SELECCION Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

### 2.1 ANTECEDENTES DE LA SELECCION Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Desde tiempos remotos podemos conocer a través de la historia, que el hombre hacia la selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos eran desde luego muy rudimentarios.

En la antigua Roma se prefería para los trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Para el puesto de guardián se prefería a los suizos, quienes por tradición habían consolidado cierta fama de lealtad y fidelidad. Para la marina se buscaba a los sajones por su intrepidez, bravura o arrojo, así como sus conocimientos marítimos. En las cortes se escogía a los jóvenes tranquilos y apacibles, porque se les atribuían cualidades de respeto, comprensión y compañerismo. Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas de selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva, como se efectúa todavía en muchas organizaciones; sin embargo, es necesario recordar que muchas de las características de los recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc) no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria la selección técnica de personal que emplea métodos científicos. (De la Cueva, 1983)



## 2.2 SELECCION Y RECLUTAMIENTO

Como se mencionó en el capítulo 1 dentro de las funciones del psicólogo del trabajo y como problema de personal se encuentra el reclutamiento y la selección de personal. (Ver fig. 1)

Para que una organización logre un alto grado de efectividad, cada posición dentro de ella debe ser cubierta por la persona que este mejor calificada para desempeñarlo , para lo cual se hace necesario el contar con varios candidatos para elegir al más apto. Para ello se requiere de un reclutamiento funcional que proporcione los candidatos necesarios para que pueda realizarse una selección.(Vite San Pedro,1993)

La colocación es vista más desde el punto de vista del individuo y se enfoca en escoger de un número determinado posible de trabajos el que presumiblemente este mejor situado a un candidato dado. En tales circunstancias el individuo es un "empleado" y la colocación es una decisión hecha para asignar al empleado al trabajo para el cual es considerado como el mejor calificado, esta calificación es el reclutamiento.

### 2.2.1 Definición.

Para el Mtro. Jaime Grados, el reclutamiento es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Para la Mtra. Vite San pedro el reclutamiento es el medio por el cual se obtienen recursos humanos para la organización, siendo candidatos viables de contratación.

El reclutamiento consiste en captar y reunir a un número suficiente de solicitantes a fin de realizar la mejor selección

del personal adecuados a los puestos. La selección es un procedimiento cuya finalidad es la de analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.(España,1984)

El proceso de reclutamiento incluye todas las actividades que tienen por objeto establecer una relación entre la empresa y la masa anónima de la comunidad, de tal manera que la masa anónima que interesa a la organización se convierta, por medio de la relación en un conjunto de condiciones de contratación.(Cortes Silva,1985)

La selección de personal es exclusivamente el conjunto de actividades que tienen por objetivo determinar, en un grupo de candidatos a un puesto determinado, al que mejor cubra los requisitos presentes y futuros de este puesto. (Romero Betancourt,1986)

### 2.3 OBJETIVOS DE LA SELECCION Y EL RECLUTAMIENTO.

El principal objetivo de la selección y el reclutamiento es ofrecer en forma oportuna todo elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles.

No se le ha dado la importancia requerida a este proceso, lo que se puede comprobar con el simple hecho de hojear diariamente los periódicos donde los anuncios se encuentran en la clasificación de avisos de ocasión o simplemente defectuoso, por ejemplo la redacción "ambos sexos" que sería "sexo indistinto".

Es cierto que mediante la selección elegiremos a la persona

más apta para cubrir las funciones de un puesto pero, un reclutamiento adecuado no nos garantiza que entre los reclutados acuda una persona que posea las características requeridas para el correcto desempeño del puesto. Así pues, seleccionaremos sin duda al mejor de los aspirantes, que en muchos casos solamente, y cuando mucho es el menos malo.

El reclutamiento implica el esfuerzo del reclutador para procurar que la empresa tenga los recursos humanos necesarios en el momento oportuno, y en número satisfactorio, para poder realizar una concienzuda selección de los mismos, a fin de elegir al más adecuado para el puesto.

#### 2.4 ELEMENTOS DE LA SELECCION TECNICA.

1. Vacante
2. Requisición
3. Análisis y valuación de puestos
4. Inventario de recursos humanos
5. Fuentes de Reclutamiento
6. Solicitud de empleo
7. Entrevista
8. Pruebas Técnicas
9. Pruebas Psicológicas
10. Examen Médico de admisión
11. Estudio Socioeconómico
12. Decisión final
13. Inducción

#### 2.4.1. Vacante

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra. (Arias Galicia, 1980)

#### 2.4.2. Requisición

La requisición de personal es, en esencia, un resumen estrictamente reducido de lo que es el análisis de puestos, lo que se conoce como perfil del puesto.

De tal descripción se desprenderán las características que deberá tener el candidato, tales como escolaridad, conocimientos, experiencia, aptitudes, cualidades, etc. (Jimenez Paredes, 1984)

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notificarán a través de una requisición al Departamento de selección de Personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que la están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno horario y sueldo. (Arias Galicia, 1980)  
Ver anexo 1 requisición.

#### 2.4.3. Análisis y valuación de puestos

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análi-

sis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y valuación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará. (Arias Galicia, 1980)

La importancia de la valuación de puestos en la selección de personal esta en que de acuerdo al grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en un puesto, así como las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, comparandolo con otros puestos de la misma organización, establece una relación lógica y objetiva entre estos factores y la estructura de salarios, que nos indicará el salario que podrá ofrecerse para el puesto vacante. (España, 1984)

#### 2.4.4. Inventario de Recursos Humanos

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos. (Arias Galicia, 1980)

#### 2.4.5 Fuentes de Reclutamiento

Existen muchas fuentes de las cuales es posible reclutar personal. Algunas de ellas pueden usarse para cubrir una variedad

de diversos puestos. Otras sólo pueden utilizarse para ciertos tipos de puestos, tales como para el personal ejecutivo, profesional, técnico, de oficinas y de empleados generales. Las fuentes específicas utilizadas por el jefe dependerán de factores tales como: tamaño de la organización, sus recursos y sus condiciones económicas. (Chruden y Sherman, 1976)

De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento:

A. Fuentes Internas, que se refiere a las amistades, pariente o familiares del propio personal, así como a las que se encuentren dentro de la organización.

Son aquéllas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporciona ésta el personal requerido en el momento oportuno. (Grados, 1988)

B. Fuentes externas, como son las agencias de empleo, solidaristas voluntarios, escuelas, universidades, anuncios en periódicos, bolsa de trabajo, en general aquellas que se encuentran fuera de la organización.

Son aquéllas a las que el psicólogo puede recurrir, de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa. (Grados, 1988).

**A. Internas:**

1. Promociones y transferencias.
2. Recomendaciones de familiares o amigos.
3. Archivo o cartera de personal.
4. Sindicatos.
5. Grupos de intercambio.

**B. Externas:**

1. Agencias de empleo o colocación.
2. Bolsa de trabajo.
3. Asociaciones profesionales.
4. Presentación espontánea.
5. Viajes de reclutamiento.
6. Medios de comunicación.

Alpander dice que la empresa determina qué clase de trabajadores hay disponibles en el mercado laboral y los clasifica en cuatro categorías: empleados novatos, empleados insatisfechos, empleados satisfechos que hay que "sonsacar" de otras empresas, y trabajadores desempleados. (Alpander, 1982)

2.4.5.1 Medios de reclutamiento. Para el Mtro. Jaime Grados, son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión pues penetran en distintos ambientes (prensa, radio, televisión, grupos de intercambio y boletines). Estos varían en costos y captación, depende de las necesidades de la empresa, la efectividad de uno u otro medio. (Morales y Vargas, 1993)

2.4.6 Solicitud de empleo.

La hoja de solicitud es, no sólo la base del proceso de la selección (ya que todos los demás pasos se comparan con ella) sino aun de todo el trabajo, ya que es como la cabeza del expediente del empleado. Esta hoja debe contener la que una empresa requiere saber del solicitante y solamente eso:

a. Generales del solicitante. nombre, edad, estado civil, domicilio, nacionalidad.

b. estructura familiar y sus características económicas.- nombres, edades y ocupaciones de los padres, esposo (a) e hijos del solicitante ?Cuántos viven con él, o con quienes vive? Participación económica en el sostenimiento del hogar.

c. Antecedentes de trabajo.- empresas en que ha trabajado, puestos que ocupó, tiempo en que estuvo trabajando, sueldos que percibía, motivos de haberse separado, nombre de los jefes inmediatos. Conviene un orden regresivo, que facilita recordar estos datos.

d. Estudios.- primaria, secundaria, bachillerato, carreras, idiomas que habla, lee o escribe. Otros conocimientos técnicos. A veces éstos pueden ser de utilidad posteriormente.

e. Varios.- suelen incluirse preguntas sobre motivación, deseos, sueldo que pretende. También estos datos se obtienen en la entrevista. Debe por último estar las referencias es decir nombres de personas que puedas informar sobre el solicitante. Ver anexo 2.

#### 2.4.7 Entrevista

Existen dos tipos de entrevista, que son:

a) La entrevista inicial, es donde se da el primer contacto personal entre el candidato y el entrevistador que propiamente es



un representante de la empresa.

Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc. Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de pasante, cédula profesional, cartilla, etc., ésta es la fase indicada para obtenerlos. Indudablemente éste es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica. (Grados, 1988)

La entrevista inicial pretende "detectar" de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa. (Arias Galicia, 1980)

En el sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. En la administración de recursos humanos se encuentran con mayor fre-

cuencia la de selección, de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, de despido, etc. Cada entrevista en particular tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizará y su duración. (Arias Galicia, 1980)

b) La entrevista de selección, aquí la entrevista es de más envergadura, ya que funge como filtro, es decir, es más profunda y permite determinar si el candidato es adecuado al puesto requerido. En algunas ocasiones, en empresas de gran tamaño, la entrevista se realiza después de haber aplicado una serie de pruebas psicológicas de conocimientos, etc. (Jimenez Paredes, 1984)

Definición.- La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes. (Grados, 1988)

La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir, através del curriculum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, etc., información que debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras. Además, sirve para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión (en base al análisis de puestos), la que muchas veces no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada. Así mismo, nos sirve para evaluar el grado de probabi-

lidad de que el candidato se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se quiere cubrir. La información acerca de dichas características particulares -tipo de supervisión a que estará sujeto, clima de trabajo, políticas de la empresa, etc.- es proporcionada por el departamento requisitante y, aunque no son inherentes al puesto vacante, si serán determinantes en cuanto al desempeño del titular. (Grados,1988)

Estos dos tipos de entrevistas se pueden utilizar de dos maneras, que serían:

a) Entrevista no dirigida.- Permite considerable libertad al entrevistado para expresarse por sí mismo, y para determinar el curso de la discusión. Esta es una técnica más difícil de dominar, ya que exige que el entrevistador escuche cuidadosamente, no discuta, use preguntas breves y permita pausas en la conversación, limitándose a señalar el área que le interesa, sin hacer ninguna especificación. (Jimenez Paredes,1984)

Después de la aplicación de los test psicológicos se procede a una segunda entrevista con aquellas personas que obtuvieron buena calificación en los test que se les aplicaron.

La entrevista también tiene sus deficiencias que pueden proceder de algunas de estas tres fuentes: 1) el Método empleado en la entrevista; 2) del mismo individuo que la celebra y ; 3) del interesado. (Neff,1968)

b) La entrevista guiada o dirigida se caracteriza por seguir una estructura previa, en la cual el entrevistador dirige la entrevista hacia los aspectos que son de su interés. Se organiza con el objeto de obtener los datos de manera eficiente y

sistemática. Las características fundamentales de una entrevista de este tipo son las siguientes:

a) El que entrevista al aspirante debe tener presente determinadas especificaciones del puesto.

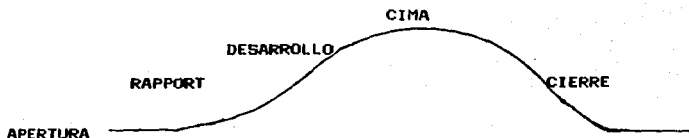
b) Tiene un plan y sabe qué preguntar.

c) Conoce la forma de celebrar la entrevista.

Ordinariamente se utiliza un modelo impreso, con objeto de no separarse del guión.

Fases de la entrevista (Según J. Grados, 1988.)

Gráficamente:



Apertura es la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De este primer impacto depende muchas veces el transcurso de la entrevista. (Grados, 1988)

El rapport significa "concordancia", "simpatía", es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante, el rapport debe permanecer durante toda la entrevista. El propósito del rapport, en otras palabras es "romper el hielo".

Rapport es la corriente de simpatía y comunicación que se establece en el entrevistado y el entrevistador. Su finalidad es

disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad. Como parte del rapport existen dos aspectos: (Grados,1988)

1) Approach, que es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo al tipo de entrevista y objetivo de la misma. En otras formas de marcar esta distancia se encuentra el "tuteo" o por el contrario, hablar de usted, la posición del escritorio en el lugar donde se realiza la entrevista, etc.

2) Empatía, que es la capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben, es decir, la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así lograr entenderla mejor.

El desarrollo que es la parte central de la entrevista, en la que se obtiene mayor información, sobre todo de tipo cuantitativo; esto es, datos generales y escolaridad, principalmente. El tipo de preguntas utilizadas en esta etapa son directas: "¿Dónde vive usted?".(Grados,1988)

La cima se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella se exploran las áreas de interés y que sirven también para la elaboración final de la solicitud.

El cierre se refiere, a que cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante que haga las preguntas que estime necesarias.

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, debe ser inmediatamente después de concluida, con el objeto de no omitir ninguna información que nos inter-

resa conocer. El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga la necesidad de consultarlo.

El solicitante debe ser entrevistado por una persona o por varias, dependiendo de la importancia del puesto. La entrevista sirve a muchos propósitos, por lo que puede emplearse en distintas etapas del proceso de selección. La entrevista preliminar suele usarse para eliminar a aquellos que obviamente no están calificados, y es indispensable hacerse sobre la base de un cuestionario preliminar que el solicitante tiene que llenar en la sala de espera. En todo el proceso de selección la entrevista puede usarse para aclarar y verificar los datos de la forma de solicitud, para obtener mayor información sobre lo que el individuo pueda y quiera hacer, y para proporcionar informes sobre los puestos disponibles y lo valioso de estar afiliado a la organización. (Chruden y Sherman, 1976) Ver anexo 3.

#### 2.4.8 Pruebas Técnicas.

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado en forma adecuada. A estos conocimientos, adquiridos en algún plantel educativo, institución o empleo anterior, se le denomina experiencia técnica. Los candidatos recién salidos de algún centro profesional no han adquirido tal experiencia, pero si tienen conocimientos que en un momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una labor. El psicólogo, dentro del proceso de selección, evaluará tales conocimientos que en un momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una labor. El psicólogo, dentro del proceso de selección, evaluará tales conocimientos mediante los instrumentos adecuados que él mismo diseñará. (Grados, 1988)

Las pruebas técnicas proporcionan datos sobre este importante aspecto del candidato, de manera que sólo los mejor preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección. (Grados,1988)

Es importante subrayar que la evaluación técnica debe realizarse antes que la psicológica, para que la empresa ahorre tiempo y costos. De hecho no tendría ningún objeto que continuará con las siguientes fases de la selección, una persona que no reuniera los requisitos técnicos pedidos por la empresa, en base al análisis de puestos. (Grados,1988)

La realización de las pruebas de trabajo las hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de selección y reclutamiento, deberá tenerse toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas. A este paso también se le denomina "prueba práctica". Algunas organizaciones acostumbra hacerlo antes de aplicar las pruebas psicológicas y otras después. Deberá estudiarse la secuencia que deben seguirse en cada organización en particular. (Arias Galicia,1980)

#### 2.4.9 Pruebas Psicológicas.

Una breve visión de los antecedentes históricos de los test psicológicos o pruebas psicológicas, nos permitirá percatarnos de su importancia.

Los orígenes de las pruebas, se pierden en la antigüedad. En

el Imperio Chino durante 3000 años, prevaleció un sistema de exámenes para la administración pública. Para los Griegos, las pruebas constituían un complemento educativo; las pruebas se empleaban para estimar el dominio, tanto para las habilidades físicas, como de las intelectuales. Existía un método que consistía en preguntas y respuestas, y fue llamado el método Socrático, el cual tiene mucha relación con los de hoy en día. El siglo que tuvo más empuje fue el siglo XIX. El biólogo inglés Galton, junto con Binet Simon, fueron los principales promotores del movimiento a favor de los test y fueron quienes idearon la mayoría de las pruebas que se aplican actualmente, claro está que con algunas modificaciones. (Jimenez Paredes, 1984)

Dentro de el proceso de selección y reclutamiento de personal, existen como instrumento las pruebas psicológicas y psicométricas, que son valiosísimas, ya que nos van a permitir tener una pauta de conocimientos sobre la personalidad, temperamento, aptitudes y habilidades sobre el candidato, y se utilizan con fin de seleccionar el mejor candidato para el puesto más adecuado. De esta manera se presupone como un programa que exige mayor criterio de eficiencia en el trabajo.

Definición: "Una prueba psicológica constituye esencialmente una medida objetiva y tipificada de la conducta." (Anastasi, 1978)

La tipificación de una prueba consiste en una aplicación uniforme, es decir, que tenga las mismas instrucciones para todos el mismo tiempo, la misma forma, etc. Por tanto, esto determina la objetividad de las pruebas psicológicas, ya que se deben seguir las mismas reglas y normas. Asimismo, la función básica de los mismos se crea en base al objetivo que se desea obtener y al



personal que va dirigido y esto parece una razón muy sencilla, pero en realidad tiene una gran complejidad. (Jimenez Paredes, 1984)

Por lo tanto resulta importante mencionar en forma muy general las pruebas psicométricas, ya que en ocasiones se utilizan como complemento; de esta manera se dice que es una técnica en donde sus recursos y resultados se interpretan y utilizan en forma cuantitativa.

La etapa más importante de la selección es, indiscutiblemente, la evaluación psicológica. En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos: (Grados, 1988)

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

Los niveles más importantes en el proceso de reclutamiento y selección son los siguientes: (Grados, 1988)

- a. Nivel obrero u operativo
- b. Nivel medio o mandos intermedios
- c. Nivel ejecutivo o gerencial

Una batería de pruebas psicológicas incluye tres aspectos básicos: (Grados, 1988)

- 1.-Inteligencia, se refiere a la medición de la capacidad intelectual a través de los siguientes factores: Factor general de inteligencia (Factor G), Factores específicos de inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.
- 2.-Habilidad, se refiere a la medición de las aptitudes de acuer-

do con las características del puesto.

3.-Personalidad. se refiere a la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente; estos aspectos son: estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc. (Grados,1988).

#### 2.4.10. Examen Médico de admisión.

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlos o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves. En ocasiones los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización, ya que ésta no podrá ingresar, como ya mencionamos, hasta que no solucione por cuenta propia aquellos problemas que pudieron haber sido detectados en el examen médico. (Grados,1988)

El examen médico, también como los elementos anteriores, es un instrumento de gran importancia que nos va a proporcionar la información necesaria para saber en qué estado de salud se encuentra el candidato y obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico o farmacodependiente, y así determinar si está en condiciones de desempeñar sus nuevas labores. (Jimenez Paredes,1984)

La realización del examen médico de admisión es financiada generalmente por cada organización y deberá ser llevada a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con el

conocimiento del tipo de motivaciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar, si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo. (Cortes Silva, 1983)

#### 2.4.11. Estudio socioeconómico.

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

- a) Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada. (Cortes Silva, 1983).

#### 2.4.12. Decisión final.

Con la información obtenida en cada uno de los elementos de la selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final. (Arias Galicia, 1980)

Es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el o los directo(s) responsable(s) del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde el papel de asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una "prueba de situación" se valore su habilidad para

interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular. De no ser aconsejable o necesaria la prueba situacional con los "finalistas", deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura. (Arias Galicia, 1980)

#### 2.4.13. Inducción.

Una vez tomada la decisión final es comunicada al candidato. En caso de que se le vaya a contratar, precisa seguir un proceso llamado inducción, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general. (Cortes Silva, 1983)

Existen varios tipos de inducción: Películas, manuales, conferencias y/o mixtas.

La inducción como última etapa del proceso de selección, es una parte vital del mismo. Esta consiste en la adecuada integra-

ción del nuevo elemento en cualquier organización. Esto se logra mediante un programa de inducción que generalmente consiste en palabras de bienvenida, historia de la empresa, políticas y productos o servicios que realiza, organización y funciones, servicios y prestaciones, planes de capacitación con los que cuenta la organización o empresa, orientación hacia el trabajo, entre otras. Los objetivos de este programa generalmente consisten en confiar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la empresa, ayudarlo a que se ajuste a su nuevo ambiente, crear una actividad favorable hacia la empresa y sus objetivos, reducir la rotación, ahorrarle tiempo y esfuerzo al trabajador y a la empresa, ya que ésta espera pronto resultados del nuevo trabajador. (Jimenez Paredes, 1984)

#### 2.5 Selección por objetivos. (Grados, 1988)

En la selección por objetivos se evalúa al candidato a través de los resultados que obtiene directamente en la ejecución del trabajo. Para efectuar este tipo de selección, el psicólogo debe contar con una información adecuada sobre funciones y resultados prescritos para el puesto a seleccionar. (Grados, 1988)

Este modelo de selección de personal fue diseñado por Alvaro Jiménez Osorio, Profr. de la Facultad de Psicología de la UNAM.

A fin de obtener dicha información, se realiza un análisis de puestos orientado específicamente a este fin. Además, se lleva a cabo una entrevista, tanto con el ocupante del puesto en cuestión como con el supervisor de éste, y es complementado con una observación directa en el escenario de trabajo.

En la redacción de tareas del análisis de puestos, se especi-

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

Con la información obtenida en el análisis de puestos y políticas de la empresa, se elabora una solicitud ponderada, lo que implica darle un peso a cada dato de ésta, de tal manera que se tendrán dos sistemas de calificación. Uno de cancelación, el cual da por terminado el proceso de selección para el candidato, en caso de que éste no cubra un requisito indispensable para ocupar el puesto; así puede ser dato de cancelación el hecho de que el candidato tenga 40 años, en caso de que para ocupar el puesto la edad máxima aceptable sea de 35. El otro sistema de calificación es numérico progresivo, e indica el grado de concordancia con el requisito de entrada (edad, escolaridad, zona de residencia, sueldo pretendido, etc.)

También, en base al análisis de puestos, son diseñadas las pruebas de conocimientos que miden la ejecución del candidato en conductas clave del puesto, entendiendo estas últimas como toda conducta indispensable para la ejecución adecuada del mismo. Una vez que han sido aplicadas y calificadas las pruebas de conocimientos, se totalizan los puntajes obtenidos, tanto en la solicitud ponderada como en las pruebas de rendimiento, y son presentados al supervisor los candidatos con mayor puntaje,

conociendo de una manera objetiva que se trata de quienes mejor han cubierto los requisitos de entrada.

Como parte del modelo de selección por objetivos, se tiene una investigación de referencia de trabajo, en el cual se verifica la experiencialaboral reportada en la solicitud.

Una vez que ha sido aceptado el candidato, le es otorgado a éste un contrato por 28 días, lapso en el cual serán registrados los resultados y conductos en el puesto. Para tal efecto será necesario dar capacitación a los supervisores.

Los registros de conducta se refieren a aquellas ejecuciones del sujeto que noson exhibidas en forma constante y para registrar la ocurrencia de éstas es necesario recurrir a registros observacionales que, dependiendo de la ejecución misma, pueden ser de intervalo y frecuencia, actividades planeadas y de flash.

a)Registros de intervalo y frecuencia: Se hacen en un periodo determinado, durante el cual se anotarán todas las conductas que ocurran.

b)Registro de actividades planeadas: Consiste en llevar a cabo observaciones en grupos que comparten actividades comunes a ciertas horas.

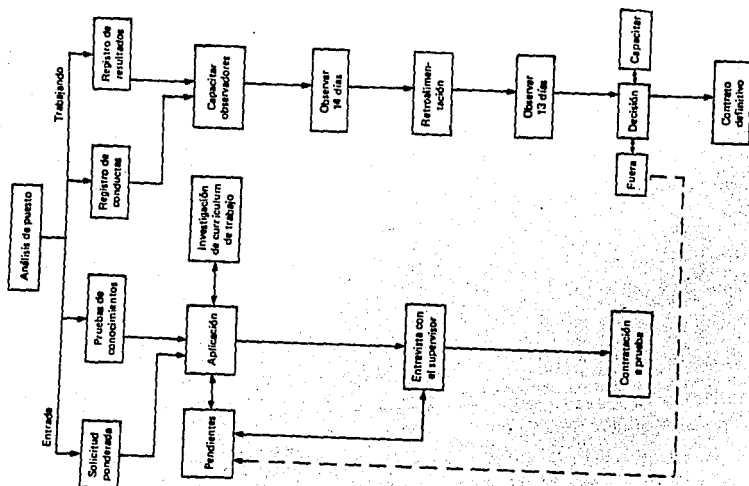
c)Registro de flash: Consiste en anotar las conductas preestablecidas que ocurran a una hora determinada.

Los registros de resultados están referidos a aquellas ejecuciones del sujeto que tiene como resultado algo que perdura, por ejemplo: un memorándum, registrar un kárdex, etc. Para este tipo de ejecuciones se pueden usar los registros de productos permanenetes en formatos de listas checables.

La etapa de observación se divide en dos fases, la primera de las cuales es de 14 días. Después de la sesión de retroalimentación (un día), se sigue llevando registro de la ejecución del sujeto en los 13 días restantes. Al término de este lapso se toma la decisión de otorgar el contrato definitivo y/o capacitar al sujeto, o bien darlo de baja.

Este modelo de selección de personal tiene la ventaja de establecer claramente la conducta que se va a registrar. Su forma de implementación, siguiendo los pasos señalados en el diagrama de flujo, garantiza una observación sistemática de las conductas clave del puesto, lo que da como resultado que la predicción de la ejecución del empleado se hecha en base a las tareas para las que fue contratado.

DIAGRAMA DE SELECCION POR OBJETIVOS (Grados, 1988)





## 2.6 CENTROS DE EVALUACION

Debe entenderse por centro de evaluación la serie de pruebas y simulación de ejecución, individual o grupal, a la que se somete un grupo de individuos para ser observados por otros previamente entrenados quienes mediante un acuerdo entre ellos, identifican a los más adecuados. (Grados, 1988)

### 2.6.1 Objetivos de los centros de evaluación

- \*Selección de supervisores.

- \*Selección de la gerencia media.

- \*Identificación de necesidades de capacitación y desarrollo de todos los niveles gerenciales.

- \*Identificación de individuos con potencial para llegar a la alta gerencia.

- \*Selección de individuos con habilidades especializadas.

- \*Selección de individuos para aprender actividades especializadas.

- \*Selección de vendedores.

Esta es una técnica de selección a nivel gerencial que puede incluir todos los niveles, así como una técnica para determinar necesidades de capacitación y entrenamiento.

## 2.7. CONCLUSIONES

El personal de una organización constituye su recurso más importante y el que sólo puede ser adquirido mediante el correcto proceso de reclutamiento y selección. Para realizar un reclutamiento efectivo debe disponerse de información precisa y continua respecto a las cantidades y calificaciones de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos de una organización. Por lo tanto los requerimientos y el reclutamiento

de personal están afectados por la cantidad y tipo de trabajo que se ejecute y por los varios cambios tecnológicos, organizacionales y de otra índole que pueden afectar al desempeño del trabajo. (Chruden y Sherman, 1976)

En consecuencia, el dotar de personal a una organización comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras de potencial humano y de obtener personal calificado para cubrir estas necesidades. Además, la dotación efectiva de personal comprende el desarrollo y mantenimiento de fuentes de recursos humanos adecuadas de las que podrán ser reclutados y seleccionados para empleo los solicitantes calificados. Para que éstos sean reclutados debe hacerseles saber las oportunidades de empleo que existan en la organización. También se les deberá animar para que formulen su solicitud y sean tomados en cuenta en las vacantes actuales o en las que se presenten en el futuro.

## **CAPITULO 3 FUENTES DE SELECCION Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.**

### **3.1 Fuentes internas.**

**3.1.1. Contacto directo.**

**3.1.2. Revisión del inventario de recursos humanos de la organización.**

**3.1.3. Promociones y transferencias.**

**3.1.4. Recomendaciones de Familiares o amigos.**

**3.1.5. Archivo de cartera de personal.**

**3.1.6. Sindicatos.**

**3.1.7. Grupos de intercambio**

**3.1.8. Ventajas**

**3.1.9. Desventajas**

### **3.2 Fuentes externas.**

**3.2.1. Agencias de Colocaciones.**

**3.2.2. Escuelas**

**3.2.3. Otras empresas.**

**3.2.4. Puerta de la calle.**

**3.2.5. Bolsa de Trabajo.**

**3.2.6. Asociaciones Profesionales.**

**3.2.7. Viajes de reclutamiento.**

**3.2.8. Medios de comunicación.**

**3.2.9. Ventajas.**

**3.2.10. Desventajas.**

### **3.3. Evaluación**

**3.3.1. Costo por contrato.**

**3.3.2. Tiempo transcurrido.**

**3.3.3. Productividad.**

### 3.4 Conclusión.

#### FUENTES DE SELECCION Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Retomando esto del capítulo anterior conviene distinguir entre Las fuentes de abastecimiento y los medios de reclutamiento. Aunque guardan enormes semejanzas, son cosas distintas "los lugares en que podré encontrar mi personal", y "la forma de atraerlo a la empresa". La distinción tiene la ventaja práctica de que una fuente de abastecimiento puede ser buena, pero parecer mala por lo inadecuado del medio de reclutamiento, y viceversa. (Reyes Ponce, 1986)

Algunas fuentes de abastecimiento son:

Asociaciones profesionales.

Agencias de colocación.

Bolsas de trabajo.

Los medios son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y en fin, a distintos estratos sociales y educativos. (Grados, 1988)

Los medios de reclutamiento, son las formas que se utilizan para llevar el mensaje a los interesados, o sea son los medios de comunicación. (Cortes Silva, 1985) Algunos son:

Periódicos y revistas.

Televisión.

Radio.

**Volantes.**

**Puerta de la empresa.**

**Universidades.**

**Prensa.**

**Grupos de intercambio.**

**Boletines.**

Se pueden describir dos tipos de fuentes de reclutamiento:

### **3.1. FUENTES INTERNAS**

Para el Mtro. J. Grados son aquellas que se encuentran dentro de la organización. Es decir aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporciona a ésta el personal, requerido en el momento oportuno. Por lo tanto, la fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal, promoción o transferencia interna. (Vite San Pedro, 1993)

**3.1.1. Contacto directo.** A través de una o varias personas de la organización.

**3.1.2. Revisión del inventario de recursos humanos de la organización.** Las ventajas que puede reportar esta fuente es la rápida integración del personal.

**3.1.3. Promociones y transferencias.** Es la relación de candidatos a partir de la fuerza de trabajo actual. Se busca en el inventario de recursos humanos aquellas personas que cuentan con los requisitos para ocupar el puesto. Implica el desarrollo de programas de adiestramiento y desarrollo de personal. Son candidatos que conocen la organización y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servi-

cios".

Se da la oportunidad al personal que trabaja en la organización de un continuo autodesarrollo y por lo tanto significa uno o varios ascensos, proporcionando al empleado una mayor seguridad en el empleo, probablemente se identificará más con los intereses a corto y largo plazo de la Empresa y al mismo tiempo se contribuye a mantener alta la moral del personal. (Vite San Pedro, 1993)

Se debe distinguir entre qué es un ascenso y un traslado; el primero se refiere a promover a una persona de un nivel inferior jerárquicamente hablando a otro superior, y el segundo se refiere simplemente a mover a una persona de un puesto a otro conservando la misma posición.

De esta forma la organización puede aprovechar el entrenamiento dado a sus empleados, puesto que los trabajadores más calificados se encuentran entre el personal que ya está trabajando en la organización dados los entrenamientos especializados que han recibido. Por otro lado la política del ascenso puede repercutir en un trabajo mediocre, y el personal de fuera puede traer nuevas ideas, conocimientos y una mayor motivación.

#### 3.1.4. Recomendaciones de Familiares o amigos.

Se informa a los trabajadores de las vacantes por medio de los tableros, boletines o verbalmente con el fin de localizar solicitantes calificados que cubran las características del puesto. Es un indicador de que el empleado está conforme en su trabajo y orgulloso de pertenecer a la organización y han hecho comentarios favorables en el medio en que se desenvuelve, y el solicitante tiene una idea de su futuro lugar de trabajo.

Algunas de las desventajas de utilizar esta fuente de reclutamiento es que el trabajador "puede exagerar algunas de sus apreciaciones tanto de la compañía como de las virtudes de su amigo". Puede originar fricciones y conflictos si no se contrata a su recomendado; cuando se le sanciona o niegan promociones cuando ya este colaborando con la empresa; y hacerle cambiar su opinión; con respecto a la misma. Al aceptar familiares o amigos se puede propiciar la formación de pequeños grupos informales en perjuicio de la integración total del individuo a la organización.

De ordinario pueden y suelen recomendar a personas que conocen, y hay la presunción de que, si los recomendantes son buenos trabajadores, no apoyarán a los malos. Debe cuidarse la colocación de los recomendados, para evitar colusiones en el trabajo.

### 3.1.5. Archivo a cartera de personal.

Es un almacenamiento o archivo de candidatos viables. Esta formado por las solicitudes de candidatos que acudieron a reclutamientos anteriores, sin que hayan sido contratados o bien se trata de ex-empleados que han sido despedidos por reajuste de personal, por circunstancias de poco trabajo o época de crisis, o empleados que renunciaron voluntariamente.

- Objetivos.-
1. Contar con recursos humanos en todo momento.
  2. Evitar gastos innecesarios por el personal que necesitamos.
  3. Localización de elementos adecuados para puestos específicos.

Para que sea funcional debe estar bien organizada; el archivo puede estar en base a la fecha de la solicitud o /y

acorde a las necesidades de la organización.(Fernández,1992)

### 3.1.6. Sindicatos

Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato. (Grados,1988)

Hay ciertos puestos en las organizaciones que solo pueden ser cubiertos por medio del sindicato, en estos casos se les remite la requisición de personal y el sindicato es el responsable de proponer uno o más candidatos para que concursen para el puesto vacante.

Suele constituir la principal fuente de abastecimiento para las empresas donde existe, en virtud de la cláusula de admisión exclusiva, salvo para el personal de confianza que la empresa libremente contrata.(Reyes Ponce, 1986)

Representa una fuente real de personal para la institución, en virtud de la cláusula de exclusividad del sindicato como fuente de personal para la institución, donde se estipula que sólo el personal de confianza se contrata por cuenta de la organización. (España,1984)

El sindicato ejerce tradicionalmente las funciones de bolsa de trabajo, y tanto el patrón como el empleado han acabado por aceptar la sala de contratación del sindicato como una combinación de agencia de colocaciones y de oficina de reclutamiento.

### 3.1.7. Grupos de intercambio

Se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, los cuales proporcionan



información sobre los candidatos que han recibido a sus organizaciones. Esto presenta la ventaja de conseguir recursos humanos en forma inmediata y sin costo, utilizando solicitudes que en ese momento no les son de utilidad, aprovechando los recursos que han obtenido otras organizaciones para resolver los problemas de reclutamiento que tenían en un momento determinado. (Grados, 1988)

En este caso, las personas encargadas del departamento de Personal de varias empresas se reúnen para comentar sobre varios asuntos; entre ellos, las vacantes que tienen, con el objeto de que otras empresas les recomienden personal que no pudieron contratar por razones diversas o bien personal que ha sido liquidado por reducción de trabajo, reajustes de personal. Cuando dichas empresas forman parte de una misma organización esta fuente es interna, cuando no, sería una fuente externa.

De las fuentes internas tenemos:

### 3.1.8. Ventajas:

- a) Garantizan "cierto grado" de lealtad.
- b) Premian la ambición y empuje del trabajador.
- c) El costo es menor.
- d) Contribuyen a crear una mejor actitud hacia el trabajo por parte de los empleados.

### 3.1.9. Desventajas:

- a) Posible desorganización.
- b) Crean "cierto grado" de rencor entre el personal.
- c) Impiden la obtención de nuevos puntos de vista, que podrían tener otros candidatos que no fueran de la empresa.

### 3.2. FUENTES EXTERNAS

Para la Mtra. Vite San Pedro son aquellas fuentes ajenas a la organización que pueden proporcionar el personal requerido.

Son aquellas a las que el psicólogo puede recurrir de acuerdo a las características requeridas en cuento al aspecto profesional, educativo o técnico; y que son totalmente ajenas a la empresa. (Grados, 1988). Como en el caso de las agencias de colocación, medios publicitarios, bolsas de trabajo, etc.

#### 3.2.1. Agencias de colocaciones.

Consiste en el intercambio de personal seleccionado por otras organizaciones con altas calificaciones y que no ha tenido la oportunidad necesaria para ser llamada. Estas agencias pueden ser gratuitas o de paga, siendo más recomendables las primeras.

Como mencion Vite San Pedro (1993), son organizaciones que pueden suministrar a la empresa candidatos de diversas áreas ocupacionales o pueden especializarse en cierto tipo de personal: de oficina, domésticos, técnicos, profesionales, etc. Proporcionan un servicio útil tanto a la persona que busca empleo como a la organización que solicita empleados. El individuo recurre a una agencia de empleo porque ésta tiene contacto con una serie de empresas y puede guiarlo hacia aquellas que buscan candidatos. Las compañías informan a la agencia de sus requerimientos con el objeto de que hagan el reclutamiento y algunas veces inclusive una selección preliminar.

Los beneficios son mutuos, por una parte el candidato sabe que las organizaciones a las cuales se le remite tienen vacantes que necesitan personal con sus características; por la otra la

empresa también se beneficia porque cuentan con una serie de candidatos que han sido preseleccionados. (Vite San Pedro, 1993)

Los servicios proporcionados son causa de honorarios, que son cobrados a la empresa, éstos varían si se trata de personal eventual o de planta, y del nivel seleccionado, así por ejemplo a nivel operativo y medio se suele cobrar un mes de salario y si es a nivel ejecutivo el 10% del salario anual. (Vite San Pedro, 1993)

Las agencias de colocaciones que pertenecen al sector público están adquiriendo fama al examinar cuidadosamente los solicitantes para las necesidades de empleos determinados en una empresa dada, abarcando una amplia escala de ocupaciones manuales, técnicas y profesionales. Por tal servicio no les cobran nada ni al patrón ni al posible empleado, pues tienen la obligación pública de servirles a ambos.

Las agencias de colocaciones que pertenecen al sector privado tienden a especializarse en ocupaciones y capacidades (de oficina, manuales, oficio o técnicos). Generalmente es el patrón o la empresa, quien paga los honorarios.

Las agencias profesionales de colocación pueden ser una fuente valiosa de ayuda. Aun cuando normalmente cobren honorarios por sus servicios, éstas agencias pueden ser de gran valor cuando se requiera, para ocupar el puesto, un adiestramiento especial o destreza.

### 3.2.2. Escuelas.

Estas instituciones proveen de personal calificado además de que permite el contacto con las autoridades escolares para futuras colocaciones de los egresados. Estas escuelas son por lo

general Universidades, tecnológicos, escuelas comerciales, etc.

Los graduados siempre andan en busca de un puesto, la mayoría de las escuelas tienen una oficina de colocación que ayuda a llenar el puesto con la persona idónea que se está buscando.

### 3.2.3. Otras empresas.

Esta técnica resulta positiva en cuanto que ayuda a la canalización de personal desocupado, al igual que mantiene la comunicación entre las instituciones con el fin de coordinar la utilización óptima del personal con que se cuenta.

Pueden recomendar al personal que no pudieron ocupar por políticas de edad, parentesco con los actuales trabajadores, etc., o bien personal que tienen que reajustar por reducción de trabajo. (CONACYT, 1972)

### 3.2.4. Puerta de la calle.

Esta no es prácticamente una técnica de reclutamiento, ya que más bien depende de la espontaneidad del candidato.

También se le llama "Presentación espontánea", son aquellos candidatos que son atraídos por el prestigio de la empresa y deseando formar parte de ella, acuden espontáneamente a solicitar trabajo; demostrando con ello su gran interés en la organización y su deseo de trabajar en ella.

### 3.2.5. Bolsa de trabajo.

Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador. A ellas puede recurrir también la empresa y solicitar candidatos. (Grados, 1988)

Como menciona Vite San Pedro (1993), son instituciones que dan servicio gratuito a personas que buscan empleo y empresas que requieren personal.

Para Vite San Pedro hay varios tipos de Bolsa de Trabajo :

1. Bolsa de Trabajo para proporcionar servicio a otras instituciones; se hace un registro de candidatos y su nominación para ocupar plazas en diferentes organizaciones. Entre ellas están, Bolsa de trabajo del Servicio Nacional de Empleo de la Secretaría del Trabajo y Previsión social; Bolsa de Trabajo del CREA , Bolsa de Trabajo de la Cámara Nacional de Comercio de la ciudad de México; Bolsa de trabajo de la secretaría de Salud; Bolsa de Trabajo de la diferentes delegaciones políticas, etc.

2. Bolsas Universitarias, de institutos, de escuelas comerciales, etc., sirven de enlace entre los estudiantes, pasantes y titulados con empresas del sector público y privado a fin de integrar los al mercado de trabajo dentro del ámbito de su especialidad.(ver 3.2.2.)Entre ellas tenemos a la Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM. Bolsa de Trabajo de la Universidad Iberoamericana; etc.

Algunos de objetivos que menciona Vite San Pedro (1993)son:

1. Facilitar la comunicación entre las empresas que ofrecen empleos y aquellas personas que están en busca de él.
2. Optimizar los resultados del proceso de captación de recursos humanos a través de la promoción tanto de los puestos vacantes en distintas organizaciones como de las personas que buscan empleo.

Una bolsa de trabajo puede estar programada para dar servicio a corto plazo, mediano y largo plazo; dependiendo de ello puede estar clasificada de acuerdo a la fecha de solicitud

alfabéticamente, de acuerdo al puesto solicitado o a la especialidad.

La mayoría de las bolsas de trabajo realizan una preselección de los candidatos que suele consistir en una solicitud, una entrevista y la aplicación de exámenes psicológicos.

### 3.2.6. Asociaciones Profesionales.

Cuando se requiere de personal especializado en alguna área específica ya sea científica, técnica o profesional, es conveniente recurrir a las asociaciones de profesionistas, quienes generalmente cuentan con la información de los socios que se encuentran vacantes o desean cambiar de trabajo. (Vite San Pedro, 1993)

### 3.2.7. Viajes de reclutamiento

Así también Vite San Pedro (1993) comenta que algunas veces el reclutador debe acudir a otro lugar para conseguir el personal solicitado, debiendo realizar viajes de reclutamiento. Pueden ser de dos tipos:

1. Viajes de reclutamiento nacional. - Se acude a alguna ciudad del país donde se espera encontrar candidatos viables; por quiebra de alguna empresa del mismo ramo o similar; o por otras circunstancias. O bien se requiere de un trabajo de reclutamiento por abrirse un nuevo centro en ese lugar.
2. Viajes de reclutamiento internacional. - Se hace necesario cuando una empresa requiere de personal altamente calificado que el país no puede proporcionar; por lo que es indispensable realizar el reclutamiento en otros países.

Algunas empresas importantes, la mayoría de ellas

transnacionales, acostumbran ir a las universidades de prestigio mundial y distribuir folletos que contienen información sobre la empresa y sus actividades, políticas y oportunidades para hacer carrera; o bien lo complementan con pláticas acompañadas con transparencias y películas. En estos casos el reclutador debe conocer todos los puestos y oportunidades de la compañía para poder responder todas las preguntas que se le planteen, así mismo detectar las expectativas de los estudiantes para motivarlos a ingresar a la empresa. (Vite San Pedro, 1993)

### 3.2.8 Medios de comunicación según Vite San Pedro, 1993:

Incluye todos los anuncios impresos que se presentan en el periódico, las revistas técnicas, revistas profesionales, los boletines, los carteles, etc., y los anuncios orales presentados a través del radio y la televisión.

Dada sus características de llegar a una gran audiencia en forma rápida, se usan cuando se tiene la necesidad de informar a grandes núcleos de la población de la existencia de una vacante. Sin embargo, esto mismo puede ocasionar que acudan un gran número de solicitantes y por lo tanto incrementarse el tiempo y costo de la selección.

Los anuncios deben tener la cualidad de despertar el interés de los usuarios y convencerlos de que se trata de un trabajo importante y satisfactorio.

Los anuncios en los cuales aparece el nombre de la organización puede originar inconformidad o resentimiento por parte de los empleados actuales que consideran que debería ser promovidos a los puestos descritos. El anuncio "Ciego" es decir, sin firma puede ocasionar temor en algunos empleados que desean cambiar de

trabajo, pero dudan de solicitarlo por no saber si se trata de la compañía donde prestan actualmente sus servicios.

De las fuentes externas tenemos:

### 3.2.9. Ventajas:

- a) Proporcionan empleados con nuevas ideas.
- b) personal no viciado.
- c) Eliminan los movimientos del personal de la organización.

### 3.2.10. Desventajas:

- a) Personal que se conoce la empresa y que debe de adaptarse a ella.
- b) Limitan las posibilidades de ascenso para el personal actual.
- c) Su costo puede ser elevado.

## 3.3. EVALUACION

Una vez reclutado, seleccionado y contratado el personal es conveniente evaluar las fuentes de reclutamiento usadas, para conocer mediante que fuentes se han obtenido los mejores empleados. Hawk (1968) propone tres tipos de análisis para evaluar las fuentes. (Vite San Pedro, 1993)

### 3.3.1. COSTO POR CONTRATO.

Vite San Pedro (1993) recomienda que siempre que sea posible se haga uso de las fuentes menos caras, sin embargo cuando existe la urgencia de contratar al personal se incrementa el costo del reclutamiento.

Entre las fuentes menos costosas están: la cartera de personal, el Sindicato, los grupos de intercambio, las recomendaciones de familiares o amigos, las bolsas de trabajo y la presentación espontánea.



Dentro de las fuentes costosas se tiene a las promociones y/o transferencias, las agencias de colocación, los medios de la comunicación y los viajes de reclutamiento nacionales e internacionales.

3.3.2. TIEMPO TRANSCURRIDO. "Desde la identificación del candidato hasta su contratación".(Hawk,1977. Citado en Vite San Pedro,1993)

Entre las fuentes que requieren menos tiempo están la presentación espontánea, los grupos de intercambio, las recomendaciones, la cartera de personal, las agencias de colocación, las promociones y transferencias, el sindicato, los medios de comunicación. Las que requieren más tiempo son las bolsas de trabajo y los viajes de reclutamiento.(Vite San Pedro,1993)

### 3.3.3. PRODUCTIVIDAD.

Hawk se refiere exclusivamente a evaluar cual es la fuente que ha proporcionado el mayor número de candidatos. Sin embargo, también se puede evaluar a la fuente que proporcione los mejores empleados al calificar la ejecución en el trabajo, en otras palabras cual es la fuente por medio de la cual se ha contratado a los mejores trabajadores.(Vite San Pedro,1993)

Stanton da una lista de fuentes escogidas de contratación:

1. Recomendaciones y referencias.
2. Anuncios en los periódicos.
3. Anuncios en revistas de oficios profesionales, o de negocios.
4. Agencias privadas de empleo.
5. Servicios públicos de empleo.
6. Escuelas de segunda enseñanza; escuelas de oficios y técnicas.

7. Organizaciones profesionales, técnicas o de negocios.
8. Contratación en convenciones profesionales, técnicas o de negocios.
9. Contratación en las universidades.
10. Firmas ejecutivas de investigación.
11. Aspirantes no solicitados.
12. Centros de carreras.
13. Centros de carreras para candidatos pertenecientes a grupos minoritarios y de mujeres.
14. Organizaciones de la comunidad e.g., Rotarios, la Asociación de Jóvenes Cristianos (Y.W.C.A.).
15. Solicitud directa por correo.
16. Contratación por teléfono.

La lista no es global. Sin duda, hay aún otras fuentes. Ni tampoco tiene la lista la intención de implicar orden jerárquico de preferencia o superioridad de una fuente sobre otra. Más bien, debe considerarse como un muestreo de fuentes. Probablemente se encontrara que una o más fuentes son preferibles a otras, dependiendo de la propia situación local. La experimentación es la única manera de probar antes de decidir cuál fuente se ha de usar para un tipo dado de vacante de trabajo. (Stanton E. 1985)

#### 3.4. CONCLUSION

En un país como México con grandes carencias de personal altamente calificado, es de importancia prestar atención a las fuentes de reclutamiento.

Estas fuentes le permiten a la empresa planear o iniciar los programas en tiempo oportuno, así como cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. (Contreras y Betancourt, 1993)

Para que una organización opere al máximo de su efectividad,

cada posición dentro de ella debe ser llenada por la persona que esté mejor calificada para desempeñarla. Puesto que puede requerirse bastante tiempo para reclutar y entrenar al personal, es necesario estimar las necesidades de personal antes de que se presenten. La anticipación satisfactoria de las necesidades de mano de obra y de los factores que afectan estas necesidades, ayudará a prevenir que se desarrolle un exceso o una escasez de personal dentro de una compañía. También permitirá una selección más cuidadosa del nuevo personal y la creación de nuevos puestos para aquellas personas cuyos trabajos han sido eliminados por cambios en la organización o en la carga de trabajo. (Chruden y Sherman, 1976)

Con objeto de contar con el personal calificado para cada puesto, es necesario que una empresa busque activamente dicho personal a partir de una variedad de fuentes, tanto dentro como fuera de la organización. Las fuentes más productivas pueden variar de acuerdo con el tipo de puesto que necesita cubrirse y las condiciones del mercado laboral. Independientemente de qué fuentes de reclutamiento se utilicen, deberá darse consideración al efecto que tendrán las políticas para llenar los puestos sobre la actitud de los empleados y sobre la actitud del público en general, así como sobre el cumplimiento de las responsabilidades de una organización hacia la sociedad.

## CAPITULO 4 BOLSA DE TRABAJO Y AGENCIA DE COLOCACION.

### INTRODUCCION

Las bolsas de trabajo prestran sus servicios gratuitamente y además editan boletines semanales o quincenales con el resumen de los historiales de los solicitantes de empleo, señalando el sueldo que desean, nivel escolar y experiencia. Su uso es cada día más frecuente, y casi siempre se dirige al personal calificado, son de gran ayuda y valor cuando se les requiere.

Las agencias de colocación están teóricamente prohibidas por la constitución ya que cobran honorarios a la empresa por el candidato que mandaron. Las organizaciones recurren a estas fuentes para evitarse pérdidas de tiempo y lograr una mayor efectividad en el proceso. (Cortes Silva, 1985)

#### 4.1 ANTECEDENTES.

El desempleo es un fenómeno de dimensiones históricas y geográficas en la medida en que se encuentran ligado a las diferentes etapas de industrialización y los servicios, no posee las mismas características en la economía donde predomina la población del sector primario, que comprende la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, que en aquellas en las que predomina uno y otro sector como es el caso de los países desarrollados donde sobre sale el sector industrial, que incluye minería, petróleo, construcción y energía eléctrica.

En nuestro país ha existido una insuficiencia de la demanda global por un lado, y por otra una escasez de bienes de capital o de otros recursos complementarios. Existe también una falta de concordancia entre la oferta y la demanda de empleo

según lo ha reportado la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.). (Campos Rocha, 1973)

La poca importancia dada en algún tiempo a los problemas del empleo, quizás por la idea Malthusiana de considerar a los desempleados como peligro latente, pesó durante mucho tiempo, aún hasta la fecha subsiste, pero ya en el siglo XIX se encuentran los primeros indicios de transformaciones renovadoras sobre todo en lo referente a la Legislación, lo cual dio una nueva mentalidad así como ideas nuevas dándose como consecuencia, nuevos conceptos y un cambio diferente en lo que a desempleo se refiere.

Los primeros antecedentes de las Bolsas de trabajo se remontan a finales del siglo XVI en España, pero la estructuración que tenía en aquel entonces no era para dar soluciones al problema del desempleo sino fue creado para aliviar hasta donde fuese posible tan grave mal. Estos antecedentes estaban en los propósitos y finalidades del Pósito Español, un organismo de servicio social que funcionó en la Península Ibérica desde el siglo XV pero cuyo funcionamiento estuvo regulado normalmente a partir del 15 de mayo de 1584, al expedirse la pragmática de Felipe II, este organismo proporcionaba inicialmente alimentación básica que consistía exclusivamente en proporcionar pan a aquellos trabajadores que se hubieran trasladado de un lugar a otro en busca de trabajo; con el tiempo estas actividades de panadeo se modificaron y se transformaron en su funcionamiento, proporcionando granos a crédito para dar a los desempleados una actividad temporal, posteriormente el "Pósito Español" trataba de ofrecer traba-

jo en los lugares donde hiciera falta, lo cual fue en mayor grado en el medio rural. (CONACYT,1972)

Las bolsas de Trabajo existen como tales solo desde 1886, pero la idea original pertenece a Decano de la escuela Económica Liberal, el economista Belga G. De Molinari, el cual las propuso como el mercado de trabajo, dando información sobre las localidades donde el trabajo escaseaba y sobre aquellos en los que hay una sobra, todo esto con objeto de facilitar a los obreros el traslado de un sitio a otro.(Campos Rocha,1973)

En Inglaterra, encontramos algunos antecedentes, pero su característica era la de una beneficencia pública y era más bien aplicada a los pobres. La asistencia de los pobres es en aquel país una característica muy interesantes, pues ya en una Ley de 1834 (An Act fir the Amendment and Better Administration of the Laws Relating to the Poor in England and Wales), se indicaban ciertas medidas usadas contra el desempleo, en esta ley se hablaba de la necesidad de la unión de las parroquias en los consorcios (Unions) al frente de los cuales estaría en comité a administrador, se dispuso también para evitar abusos, que salvo en casos de imposibilidad, los pobres fuesen asistidos en casas de trabajo. Con objeto de organizar este servicio se formó un centro oficial (Pour Law Board) que en 1871 pasó a formar parte del Local Government Board.

Las disposiciones de la citada ley de 1834 dieron sus frutos alrededor del año de 1880 con la creación de las "Casas de trabajo" (Work Houses) que en los primeros años rindieron excelentes efectos, los cuales en cierto modo disminuyeron el desempleo. (Cortes Silva,1985)

La confederación General del Trabajo o según la moda inglesa la C.G.T. que se fundó en 1902 y que alcanzó una importancia tal que inquietó al Gobierno y a la Burgesía, ya que en 1908 contaba como adherentes a 60 federaciones con 3.000.000 de miembros y 157 Bolsas de trabajo.

Ante estos hechos en 1909 el Gobierno Inglés creó un centenar de Bolsas de Trabajo con el nombre de Labour Exchanges por medio de la "Labor Exchange Act" lo cual corresponde al antiguo proyecto de Molinari (De la Cueva, 1938), en la cual se establece las primeras formas de ayuda a los desempleados, promulgándose la "National Insurance Act" que creaba seguros obligatorios en 7 industrias, en las cuales los obreros aportaban cinco chelines semanales, el patrón la misma suma y tres el estado. Formándose así una Bolsa de Trabajo la cual pagaba siete chelines durante quince semanas al año, comprobando previamente si el asegurado era un desempleado y se le ayudaba principalmente ofreciéndole todas aquellas vacantes de que se disponía (Campos Rocha, 1973)

En Austria este servicio corría a cargo del municipio donde habitaba el sujeto.

En Alemania se hacía por medio de uniones locales para desempleados y pobres, y las uniones provinciales.

También en Italia el municipio se encargaba de la asistencia pública de los desempleados en una forma semejante a la de Francia, pero ya en el tiempo del Papa Pablo V existían unas instituciones muy semejantes a las del "Pósito Español", con las mismas finalidades pero con el nombre de "Monti Frumentari".

al entregar pan a los trabajadores migratorios les proporcionaba frecuentemente información sobre las oportunidades de trabajo en los lugares cercanos, por lo que actuaba como agencia de trabajo

El municipio en Francia, así como sus departamentos tenían la obligación de dar asistencia pública al desempleado pero inicialmente la ayuda a que tenían derecho era proporcionada en forma ínfima. Pero a partir de 1914 el Estado comenzó a destinar fondos a personas carentes de empleo y después de terminar la primera Guerra Mundial se abrieron Bolsas de Trabajo .

En lo que se refiere a nuestro País, como miembro de la Organización Internacional del Trabajo desde 1936, ha aprobado una serie de convenios como consta en el "Diario Oficial" algunos de los cuales han contenido acuerdos y recomendaciones sobre el Desempleo y la Agencias de colocación (Gaona,1993); incluso la Constitución de 1917 se preocupó por el problema en una forma verdaderamente social, con una serie de preceptos que venían a resolver las necesidades de índole laboral y particularmente se reglamentaba la creación de un servicio para la colocación de los trabajadores que deberían ser gratuito para estos y se realizaría por oficinas municipales, bolsas o particular (Artículo 123, fracción XXV).

La labor de México se ha encontrado facilitada por la razón de que nuestro Artículo 123, de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos en términos generales es más amplia que los propósitos de la O.I.T.

En la ley de Secretarías de Estado se señala que la Secretaría de Trabajo y Previsión Social tiene la obligación de establecer bolsas federales de trabajo y vigilar su funcionamiento



(Artículo 15, fracción V). Esta Secretaría fue creada como tal, por iniciativa del entonces Presidente de la República, Gral. Manuel Avila Camacho en el año de 1940. (Trueba)

Anteriormente encontramos que ya por Decreto del Congreso de la Unión del año 1911, instituyó una oficina del Trabajo dependiendo de la Secretaría de Fomento, Colonización e Industria, y en 1917 se dispuso que esta dependiese de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo, pero en 1932 se creó el Departamento del Trabajo, con carácter autónomo.

También es importante señalar que en nuestro país fue formulado el Reglamento publicado el 13 de abril de 1934, en el cual se señala que el objetivo de las agencias de colocación es El relacionar a los trabajadores desocupados o en demanda de mejor ocupación, con los patrones que soliciten sus servicios, siempre en forma gratuita. Asimismo, también reglamenta el funcionamiento de las Agencias privadas de colocación y señalando como límite para su funcionamiento el momento en que fuera expedida la Ley del Seguro Social y bajo la autorización expresa de la Dirección de Previsión Social del Departamento del Trabajo, que es la actual secretaria de Trabajo y Previsión Social.

Incluso en la nueva Ley Federal del Trabajo que es la que nos rige actualmente se le da la importancia que se merece y en ella se habla de las necesidades de organización de un servicio público de empleo, el cual tendrá como objeto el acopiar informes y datos que procuren ocupación a los trabajadores como para patrones o empleados. También nos dice que los sistemas privados para la colocación no perseguirán fines lucrativos.

4.2 En cuanto a las funciones del Servicio Público de Empleo se indican las siguientes:

4.2.1. Practicar investigaciones para determinar las causas del desempleo y formular informes que contengan las bases para una política de pleno empleo.

4.2.2. Solicitar toda clase de informes y estudios de instituciones oficiales, federales o estatales y de las particulares que se ocupen de problemas económicos, tales como los Institutos de Investigaciones Sociales y Económicas, las Organizaciones Sindicales, las Camaras de Comercio, las de Industria y otras Instituciones semejantes.

4.2.3. Llevar un registro de las personas que soliciten empleo y de las empresas que manifiesten tener puestos vacantes.

4.2.4. Dirigir a los solicitantes más adecuados por su preparación y aptitudes, hacia los empleados vacantes.

4.2.5. Los demás que le confieran las Leyes.

Y por último, nos indica que el Servicio Público de Empleo se establecerá en los lugares que se juzquen convenientes.

Todo lo anterior quedo inscrito en la nueva Ley Federal del Trabajo en los artículos 537, 538 y 539 del Capítulo IV del Título Once referente a las autoridades del Trabajo" de la citada Ley.

Esto es en resumen lo que dispone nuestra constitución y el resultado o interpretación de los convenios y recomendaciones de la O.I.T., que han sido aprobados por México.

#### 4.3. SECTOR PUBLICO

La empresa pública se considera como agente y regulador de la economía pública (es el brazo empresarial del Sector público)

tiene la función de producir bienes que no fabrica el sector privado. (Soriano,1987)

Cabe decir que el estado influye en el Mercado de Trabajo de la siguiente forma:

4.3.1.-Como empresario, mediante la contratación directa de personal ya sea para cubrir sus funciones administrativas o bien para realizar obras públicas.

4.3.2.-Como elemento generador de ocupación indirecta, por medio de la creación de economías externas, propiciándolas con obras de infraestructura mediante el fomento industrial y, como consecuencia del monto de la actividad subsidiada, o sea, el sacrificio fiscal soportado o bien através de las compras que el mismo sector público hace a la iniciativa privada, aumentando con esto las ventas y las utilidades, facilitando la recuperación de la inversión y fomentando las nuevas, que son fuentes de ocupación.

4.3.3.-Como elemento capacitador del hombre: funda escuelas, crea centros de capacitación, otorga becas, establece bibliotecas, etc., tiende en una palabra, a capacitar mejor al trabajador para que rinda un máximo, incrementando con esto su productividad.

4.3.4.- La última forma en que el gobierno interviene en el Mercado de Trabajo lo hace como elemento arbitrador a través de las Secretarías y Comisiones del Ramo, tratando de balancear las fuerzas existentes en la oferta y demanda del trabajo.

Como se puede ver, el sector público, para intervenir en los anteriores puntos, debe manejar una serie de políticas distintas

como son: salarios, de intervenciones, de fomento fiscal, etc.  
(Soriano,1987)

Los problemas fundamentales a que se enfrentan las dependencias del sector público central, son características del sistema prevaleciente de la sociedad y sólo serán remediabiles en la medida en que sus líderes y funcionarios tengan consciencia de los beneficios que pueden derivarse de un adecuado proceso de selección y reclutamiento de personal, tanto de nuevo ingreso como el designado para promociones y ascensos.(Maciel Silva,1983)

Es recomendable que exista dentro de cada secretaría o departamento de estado una estrecha coordinación entre el área de reclutamiento y selección de personal de confianza y el correspondiente a escalafón (personal de base), a fin de uniformar criterios y transmitirse experiencias que sean de beneficio para la organización. (Cortes Silva,1983)

Se presentan en las dependencias del sector público, casos en los que la selección de personal, se hace atendiendo a aspectos de caracter social como son: relaciones familiares, amistades, etc. y en estas situaciones nos encontramos ante lo que constituye el sistema de "compadrazgo", que por desgracia se realiza con frecuencia afectando con todos sus inconvenientes la buena marcha de la selección de recursos humanos, al contratarse personal del que se desconocen sus capacidades, experiencias, conocimientos, aptitudes, etc., que permitan determinar si dicho personal es apto a ocupar el puesto.

El comportamiento de la oferta de trabajo puede verse más claramente en las siguientes dos situaciones extremas:

§Excesiva cantidad de candidatos.	§Insuficiente cantidad de candidatos.
§Competencia entre candidatos para obtener empleos.	§Falta de competencia entre candidatos.
§Disminución de las pretensiones salariales.	§Elevación de las pretensiones salariales.
§Extrema dificultad en conseguir empleo.	§Extrema facilidad en conseguir empleo.
§Temor de perder el empleo actual y mayor fijación en la economía.	§Voluntad de perder el empleo actual.
§Disminución de los problemas de ausentismo.	§Aumento de los problemas de ausentismo.
§Un candidato acepta cualquier oportunidad desde que surja.	§Un candidato selecciona las múltiples oportunidades.
§Orientación hacia la supervivencia.	§Orientación hacia el mejoramiento.

#### 4.4 SECTOR PRIVADO

A diferencia del sector público, el sector privado destina su capital (inversión), a la maximización de utilidades o rendimientos, como objeto fundamental de éste. La inversión se puede canalizar mediante dos formas: una de ellas se encuentra en la aplicación de dicho capital hacia áreas productivas o de servicio y la otra, en la esfera "especulativa" (acciones, bonos, etc.)

En ambas se da la creación de demanda de fuerza de trabajo, pero en la primera de ellas se hace de manera directa mientras que en la segunda es indirecta.

Pero, para que el sector privado invierta y cree ocupación, se requiere que exista mayor demanda de bienes y servicios, ya que los trabajadores son contratados porque ayudan a producir bienes para consumidores, inversionistas o para otras empresas.

Esto significa que la demanda de fuerza de trabajo es una demanda derivada, dependiente de la demanda de bienes, permaneciendo iguales los demás factores, la demanda de fuerza de trabajo cambia en la misma dirección.

#### Tipos de empresas privadas:

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

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

3.- Empresa comercial.- Este tipo de empresas se dedica a la exposición y distribución del producto, por lo que es un intermediario entre el fabricante y el consumidor. Por ejemplo, una empresa comercial puede abarcar tiendas de abarrotes, de autoservicio, departamentales, etc, etc. (García y Reynoso, 1992)

#### 4.5. ORIGEN Y DATOS GENERALES DE LAS AGENCIAS DE COLOCACION

En la ciudad de México tuvo su origen las agencias de colocación en el año 1933 con la compañía Wagner, que se dedicaba a dar su servicio a las entidades públicas o descentralizadas, era una agencia que tenía la capacidad y la imagen dentro del público que solicitaba empleo, que al ingresar un solicitante de la Wagner, era obvio que fuera buen elemento para la compañía, porque ellos enviaban lo mejor de su repertorio y por haber pasado unos

exámenes exhaustivos y que ya era enviado después de una selección minuciosa.

Desde el año de 1933 a la fecha han crecido en tal forma las agencias de colocaciones, que deberán constituir una herramienta importante dentro de las empresas. En la actualidad se cuentan con un promedio de 125 agencias de colocaciones (tomando en cuenta que de esas 125 agencias de colocaciones, un gran número de ellas, se declaran en quiebra o cierran a los pocos meses de haber abierto, este suceso se repite constantemente).

Sólo veinte o veinticinco agencias aproximadamente pertenecen a la "Asociación Mexicana de Empresas de Selección de Personal A.C.". La asociación fue fundada en los ochentas. Esta asociación se creó con el fin de defender sus intereses, así como hacerlos valer, para intercambiar ideas y ser un grupo reconocido. Uno de los requisitos para ingresar a la Asociación, es tener como mínimo dos años de antigüedad en el mercado y ser conocida como agencia seria y responsable.

Las agencias de colocación como un modelo teórico, que podría convertirse en realidad, ya sea que operen en forma pública o privada, deberían proporcionar un servicio útil, tanto al individuo que busca empleo como a la organización que solicita empleados. Un individuo se inscribe en una agencia porque ésta se halla en contacto con una serie de empresarios potenciales y puede orientarlo directamente hacia aquellos que buscan candidatos activamente. Las compañías informaran a la agencia de sus requerimientos con cierto detalle, a fin de que pudieran realizar un trabajo de selección preliminar; el mejoramiento de la efi-

ciencia del candidato sería obvio, su búsqueda disminuiría considerablemente y sabría que las organizaciones a las cuales se le recomienda tienen plazas vacantes, pues necesitan sus habilidades generales. El empresario también se beneficiaría porque cuenta con una corriente de candidatos que se encuentran activamente en busca de trabajo y que además se preseleccionan para los puestos vacantes.

#### 4.6. CLASIFICACION DE LAS AGENCIAS DE COLOCACIONES.

Desde el punto de vista práctico podemos clasificar a las agencias de colocaciones en tres grupos:

##### 4.6.1. Agencias gratuitas.

También así llamadas la clase de agencias o bolsas de trabajo que no persiguen lucro, casi siempre están integradas por asociaciones profesionales, asociaciones civiles, bolsas de trabajo (Estudiantes o egresados de las escuelas o facultades), etc., desarrollando sus actividades u objetivos en forma gratuita tanto al solicitante como a la empresa.

##### 4.6.2. Agencias que operan a base de cuotas a los solicitantes.

Esta clase de agencias son creadas clandestinamente en nuestro país y son ilegales, así lo establece el Artículo 537 de la Nueva Ley Federal del Trabajo, diciendo: "El servicio Público del empleo, tiene por objeto acopiar informes y datos que permitan procurar ocupación a los trabajadores, no podrán perseguir fines lucrativos y sus servicios serán gratuitos para los trabajadores. Podrán quedar exceptuados de la prohibición de perseguir fines lucrativos, las agencias dedicadas a la colocación de trabajadores que pertenezcan a profesiones en los que la colocación se efectúe en condiciones especiales".



Muy a pesar que establece su prohibición la Nueva Ley federal del Trabajo, estas agencias actúan en forma cruel, engañando a los solicitantes cobrando una cuota de "Inscripción" para la búsqueda de un puesto donde acomodarlo" obrando las agencias en una forma ventajosa con el solicitante.

#### 4.6.3. Agencias que operan a base de honorarios a las empresas.

En estas agencias, los servicios para el solicitante son gratuitos y los honorarios los cubren las empresas a las que se les proporciona el empleado que han solicitado a la agencia.

#### 4.7. FORMA COMO OPERAN LAS AGENCIAS DE COLOCACIONES.

La forma como operan las agencias en su esencia son iguales sólo difieren en vencimiento del tiempo del pago de los honorarios, en tiempo de garantía o en su defecto en pasos que se siguen en el ciclo de reclutamiento y selección.

Las agencias de colocaciones, según como operan, se basan en dos puntos fundamentales:

##### 4.7.1. Cliente o empresa que requiere el trabajador.

Primeraamente la empresa le hace una requisición a la agencia de determinado puesto, con tales características y X sueldo. Por supuesto que la agencia le explica al cliente (si es nuevo el cliente), el sistema que tienen para los honorarios, para evitar problemas posteriores de la colocación del candidato y por ética de las agencias, se plantea al principio el procedimiento; si acepta el cliente las condiciones de pago, se empieza el reclutamiento y selección del candidato requerido.

El sistema que opera en las agencias al hablar con el clien-

te consiste en dar la explicación de que se le enviarán de dos a tres candidatos (o más si es necesario) seleccionados previamente y al escoger la empresa al empleado idóneo al puesto, deberá dar aviso a la agencia para suspender la búsqueda de ese candidato. Al momento tendrá que cubrir 50% del salario con el que fue contratado el empleado, dándole un lapso de garantía para observar y verificar el desarrollo de su trabajo, para que sea cubierto el otro 50% del salario con el que fue contratado, si dentro del tiempo de garantía, el candidato, no es del agrado de la compañía, no desarrolla bien sus actividades, etc., se le sustituye por otra persona idónea a las características que ha pedido anteriormente.

Los honorarios por regla general, son de un mes de sueldo con el que se contara el empleado en la empresa, liquidándola en dos partes : 50% al iniciar y el otro 50% al término del tiempo de garantía y con sustituciones. Otra forma de pagar los honorarios es que al iniciar el trabajador, la empresa cubre el 100% y con un tiempo de garantía, con sus sustituciones respectivas. Otras agencias cobran los honorarios, al iniciar el trabajador en la empresa, el 100%, en caso de no agradarle a la empresa el candidato, la agencia se compromete a reembolsar un X porcentaje de los honorarios antes cubiertos. Otras más, cobran a la empresa los gastos de publicidad y reclutamiento antes de la búsqueda del candidato, fijándole como honorario inicial, un X porcentaje del salario del posible empleado, en caso de que no se cubra la vacante por cualquier causa que sea, el pago inicial se queda como honorario a las agencias como si fuera un gasto de reclutamiento y publicidad en la búsqueda del candidato (independiente-

mente si lo aceptan o no al candidato, si el cliente cancela la requisición, etc.). En caso de cerrar la operación con el empleado buscado, se cubre la diferencia del honorario inicial y el salario con el que fue contratado.

4.7.2 El solicitante, en las agencias de colocación, se recluta por varias fuentes:

- 1) solicitante ya conocido o de reingreso.
- 2) recomendados de los mismos solicitantes.
- 3) recomendados.
- 4) amistades y empleados de la misma agencia y
- 5) la publicidad en el periódico anunciando las características de los puestos existentes.

Se supone que lo ideal en una agencia, debería seguir y mantener contacto con la empresa que le ha colocado un candidato al puesto vacante y después que el cliente ha cubierto los honorarios correspondientes a la agencia, se le debe tener la atención - y no sólo éso-, como fase del proceso administrativo que es el control, de preguntar al jefe de personal o al jefe inmediato en un lapso de seis meses sobre el candidato que se ha colocado, si lo que predijo la agencia fue cierto o incierto. ¿Qué porcentaje? etc. En primer lugar se mantiene en contacto con la empresa y segundo, porque es una medida de controlar los candidatos colocados, de cerciorarse si lo que se predijo acerca del candidato fue acertado, es indispensable preguntar el porcentaje, porque si resulta ser alto deben agradecer a su validación de pruebas, y por el contrario si es muy bajo tratar de mejorar sus técnicas de selección para perfeccionarse dentro de su ramo; pero por desgracia casi ninguna agencia lleva a cabo, este estudio o atención, el 25% de las agencias llevan expedientes de los clientes y de los candidatos colocados, pues sólo les sirve como

estadística de ¿Cuántos clientes tienen al año? ¿Cuántos puestos han requerido? ¿Cuántas colocaciones han hecho? y en general la vida del cliente y la del candidato colocado.

#### 4.8 OBJETIVOS DE LA BOLSA DE TRABAJO.

1.-Investigación del mercado para conocer la oferta y la demanda.

2.-Colocación de los solicitantes.

3.-Elaboración de programas tendientes a lograr pleno empleo y movilidad.

4.- Estudiar que factores representa para el mercado laboral la demanda, la oferta y ver en que forma afecta la explosión demográfica en el mercado laboral (por áreas).

5.-Investigación de la efectividad de los programas de estudio como pauta para aconsejar su adaptación a las necesidades actuales y del futuro.

En los objetivos anteriores se ve que la Bolsa de Trabajo esta orientada a la problemática que representa el empleo, subempleo y desempleo.

Por lo que respecta a la U.N.A.M. existe la llamada Bolsa Universitaria de Trabajo (B.U.T.) fundada en abril 1954 por la dirección de servicios sociales. Y por el constante aumento de la población estudiantil de la UNAM se ha visto dificultada en sus funciones que son: el ayudar a los jóvenes a conseguir un empleo que simultáneamente les permita percibir ingresos para lograr su independencia económica y continuar estudiando; así como también, conseguir empleo a los egresados de la UNAM.

Por lo anterior, tratando de ayudar a la solución de este problema en algunas Facultades de la misma Universidad se han

establecido Bolsas de Trabajo. Algunos de sus objetivos son:

-Dirigir la educación de un modo más científico y técnico para formar así los profesionistas que se necesitan.

-Dar a los estudiantes así como a los recién egresados, una mayor información sobre el medio profesional dándole a conocer conjuntamente los problemas de mayor jerarquía para el país y para los psicólogos.

-Integrar al medio profesional a aquellos miembros que se encuentran trabajando fuera de él y conjuntamente proporcionar experiencias de trabajo por medio de programas de formación en el lugar de trabajo logrando así menores porcentajes de deserción y una mayor rapidez en encontrar empleo relacionado este con la profesión, disminuyendo por consiguiente el subempleo y desempleo profesional.

-Incrementar el monto de sueldos percibidos y demostrar al mismo tiempo una hipótesis en la que se afirma que el sistema de colocación de una oficina de empleo es tan importante como las calificaciones logradas en la formación profesional.

-Lograr una mayor aptitud profesional motivando al egresado por medio de empleos que le permitan adquirir una mayor calidad profesional y disminuir el periodo de enseñanza teórica.

-Regular por medios de estudios completos las diferencias que hay entre oferta y demanda determinando también hasta donde es demanda y cual es la necesidad real de profesionistas. Logrando que la mano de obra altamente calificada sea absorbida adecuadamente e impidiendo lo que se da en llamar "Fuga de Cerebros" hacia países desarrollados, lo que sucede en gran parte de excedentes de mano de obra especializada que no es absorbido adecuadamente, todo lo

anterior nos pone de manifiesto la importancia de calcular el nivel de demanda ya que la relación demanda-necesidad, es un problema importante dentro de la planificación económica de cualquier país.

Una más de sus ventajas estaría dada al tener el número de personas empleadas, el número de empleos vacantes, reservas de mano de obra, empleos generados para egresados cada año, lugar donde se emplea al psicólogo con mayor facilidad, profesionistas empleados en el medio industrial, pudiendo plantear así la participación más activa del psicólogo en el proceso de desarrollo socio-económico de nuestro país.

Se logra también, la mayor eficacia de los profesionistas al ubicarlos dentro de un área determinada, evitando que algunos profesionistas ocupen muchos cargos provocando en muchos casos deficiencia en el cumplimiento de sus trabajos.

Para poder pensar que el objetivo de la Bolsa de Trabajo es el apropiado y no el tradicional sistema de las Bolsas de Trabajo no basta pues con clasificar los empleos según oficios, ni siquiera con evaluar la escasez y los excedentes de mano de obra en las profesiones en las que existe una situación particularmente crítica. Es menester proceder a su estudio global fundado en el análisis de todas las fuentes de información existentes, con vistas a comparar entre sí el conjunto de las necesidades y de los sectores de actividad económica y de la forma que un profesional.

La Bolsa de Trabajo no debe ser considerada como el lugar donde se tramitan exclusivamente solicitudes de empleo, las

cuales van relacionadas con ofertas de empleo, sino que también se debe considerar como un elemento más en la formación profesional del educando así como organismo que sirva para analizar la panorámica educacional, el estudio del mercado de trabajo y algunos aspectos socio-económicos que atañen directamente a los estudiantes y egresados.

#### 4.9. ACTIVIDADES DE LA BOLSA DE TRABAJO

A) Mantener relaciones permanentes con las empresas e instituciones públicas y privadas para detectar ofertas de empleo.

B) Difundir las ofertas de empleo entre los estudiantes y egresados universitarios.

C) Seleccionar candidatos para enviarlos a las empresas o instituciones solicitantes.

D) Elaborar y mantener actualizado un registro estadístico de la variable oferta-demanda de trabajo.

#### 4.10. PROBLEMAS DE LA BOLSA DE TRABAJO (Ontiveros García, 1984)

1) Carencia de información oportuna sobre ofertas y demandas.

2) Falta de recursos financieros, técnicos, materiales y humanos, adecuados para manejar y controlar el volumen de información.

Como ejemplo, esta la Bolsa Universitaria de Trabajo que tiene por Objetivo encontrar ocupación remunerada a estudiantes, pasantes y titulados que egresan de la UNAM procurando que el trabajo que desempeñen complete en cierta forma los estudios que realizan, establecer una conexión entre la oferta y la demanda.

Los medios más usuales en la BUT son:

a) El cartel.

b) La visita personal

c) Los medios masivos de comunicación.

(Radio UNAM y Gaceta Universitaria)

Algunas de las causas de no aceptación de los candidatos son:

- 1) Falta de experiencia 15.29%
- 2) Sin informe preciso de la empresa. no lleva registros 23.80%
- 3) No se presentaron a la empresa 21.20 %
- 4) Fallas de la Empresa 1.29%
- 5) Mal canalizada por BUT 3.30%
- 6) La plaza estaba ocupada cuando se presentó 10.09%
- 7) Pendiente de resolverles 14.58%
- 8) Por causas personales del candidato no acepto 10.37%

4.11. METODO QUE SE PROPONE PARA LA SELECCION DE PERSONAL EN LAS AGENCIAS DE COLOCACIONES.

Un programa de selección de personal está constituido por diferentes etapas, que estructuradas de una manera lógica forman un todo congruente. La selección de personal, dicho en otras palabras es pasar todos los obstáculos o tamices que el seleccionarlos antepone al solicitante y cada obstáculo es la depuración definitiva de la selección.

Se puede seleccionar sin anteponer obstáculos, pero sería un riesgo mayor que con la selección bien aplicada se tiene un índice de confiabilidad más elevado.

Las etapas en el proceso de la selección de personal como paso posterior al reclutamiento, pueden ser:

- 1.- Entrevista preliminar.
- 2.- Solicitud de empleo.



- 3.- Pruebas psicotécnicas.
- 4.- Pruebas de capacidad.
- 5.- Entrevista profunda.
- 6.- Estudio Socioeconómico.
- 7.- Examen médico.
- 8.- Verificación de referencias.
- 9.- Decisión final del seleccionador.
- 10.- Envío a la compañía.
- 11.- Seguimiento laboral, como medida de control administrativo.

Estas etapas no necesariamente se deben aplicar al candidato en el mismo orden, se pueden cambiar o modificar según el puesto y según el candidato de que se trate, pero está ordenado cronológicamente a un modelo común; las primeras etapas significa una eliminación burda y cruda de solicitantes para evitar un interés adicional en aquellos que obviamente son inadecuados.

1.- Entrevista preliminar.- Generalmente se incluye cierta clase de entrevista en los pasos preliminares de la selección. Tal entrevista de introducción puede tener lugar a través del escritorio de la recepcionista; puede consistir esencialmente en un breve intercambio de información con respecto al interés de la firma en contratar y la razón de los candidatos para solicitar.

Puede servir principalmente para determinar si es o no valioso para el solicitante llenar la forma de solicitud. Las recepcionistas o secretarias frecuentemente guían estas breves entrevistas preliminares. A los solicitantes que pasan este burdo cernido, generalmente se les pide que respondan preguntas en la forma de solicitud.

En opinión de muchos técnicos, la entrevista preliminar, es el instrumento más valioso que tiene en sus manos el seleccionador, siempre que esté bien manejado, cuando esta entrevista se utiliza torpemente, puede convertirse en un elemento de importancia mínima, o peor aún, puede provocar una reacción negativa en las personas entrevistadas, por lo que debe ser realizada por un seleccionador capacitado.

Lo que se busca lograr en la entrevista preliminar son: confianza del solicitante, datos sobre sus problemas actuales y sus motivaciones, datos de su vida privada, pasada y presente que son efectivamente importantes con fines de predicción. En esta entrevista, no debemos olvidar que la primera impresión del candidato sobre la agencia, es muy difícil de borrar; una sala de espera sucia e incómoda, una larga antesala y sin atracción, una oficina desordenada y poco seria, causarán en el candidato una impresión que posteriormente obrará consciente o inconscientemente en su conducta. La puntualidad, la cortesía, el orden y hasta la belleza son deseables como efecto psicológico.

En la entrevista preliminar no conviene utilizar mucho tiempo, pero sí investigar en forma general la actitud, constitución familiar, situación económica, edad, expresión verbal y presentación del candidato. No debemos olvidar el estado psicológico del solicitante en que se encuentra, pues en la mayoría de los casos, es triste y desfavorable, con ansia de encontrar trabajo y nervioso; detrás de esa personalidad deprimida, tímida, insegura puede esconderse una persona alegre, confiada, lista o bien, un buen trabajador, si le encontramos el lugar adecuado.

2.- Solicitud de empleo.- la forma de solicitud de empleo debe

contener únicamente los datos que sean de utilidad a la agencia que los usa, el seleccionador deberá tener un archivo a su disposición para encontrar fácilmente el candidato que necesita. Se recomienda clasificar las solicitudes en primer lugar, como útiles o rechazadas para dar un seguimiento. Para una subclasificación se puede usar las propias solicitudes colocándolas por orden alfabético del primer apellido. Cuando se disponga de una gran cantidad de solicitudes que se van a utilizar, se pueden implantar una solicitud impresa en tarjeta perforada.

La forma de solicitud de empleo cambia de empresa a empresa o bien de agencia a agencia, lo más conveniente es elaborar una, de acuerdo con las necesidades que se tienen en un momento dado. Por lo general, esta forma es el primer documento escrito por la mano del solicitante, es conveniente diseñarla de tal forma que contenga además de los datos generales que nos sirven para localización y control, aquellos que se refieren a política de la agencia que debe cubrir el candidato para considerarlo como aceptable.

La solicitud de empleo, debe ser corta en extensión, pero amplia en la información, los datos que se requieren se pueden agrupar por áreas. ejemplo: Área de datos generales, Área de escolaridad, Área de especializaciones.

Los datos recabados en la forma, no deberán ser duplicados en trámites posteriores, por lo que al diseñar toda la papelería utilizada en la selección de personal, se requiere hacer un análisis en conjunto de todo el sistema y lograr que cada una de las formas auxiliares, no sólo al trámite en particular de que se

trata, sino al sistema global de selección. La misma hoja de solicitud posteriormente nos servirá para efectuar la entrevista profunda, como una guía de los datos necesarios para la finalidad, que es la entrevista.

Algunos candidatos pueden ser detenidos en este trámite, si observamos que no comprendió las preguntas o los datos que se le piden en la solicitud, quizá también porque demuestra inestabilidad al detallar sus empleos anteriores o falta de constancia en el estudio, si vemos en su área escolar laguna de tiempo perdido o irregularidad en las fechas de estudio. Otra causa de rechazo puede ser la falta de orientación vocacional, si este documento nos demuestra la falta de orientación precisa hacia un campo en el cual el candidato tiene preferencia o bien demuestra una falta de madurez, si de acuerdo con su edad no tiene una meta educacional y definida.

3 y 4.- Pruebas Psicotécnicas y de Capacidad.- Mucho se ha hablado del auxilio de la psicología en el campo industrial; pero lo que debemos reconocer es que un auxilio en la administración de personal.

Las personas más capacitadas para llevar a cabo la aplicación y selección de pruebas, son los psicólogos, porque son personas que estudiaron y están capacitadas para esta actividad; y no las secretarías, como en algunos casos se realiza.

Lo ideal es que el psicólogo diseñe un conjunto de pruebas que sirvan para determinada agencia en su selección de personal, formando una batería de pruebas con aquellas que midan en los candidatos las características que se necesitan o estar de acuerdo a los requerimientos del puesto. Una batería de pruebas puede

integrarse de prueba de inteligencia en combinación con otras, por ejemplo: pruebas de intereses y aptitudes, de coordinación mental, de cultura general, proyectiva de personalidad, etc., siendo esta campo tan amplio que se sugiere, antes de tomar una decisión, de investigar los últimos adelantos de la psicometría, sin perder de vista su estandarización y adaptación al medio que se va a aplicar.

Una clasificación sencilla de las pruebas distinguiría cinco tipos principales: 1) de personalidad, 2) de intereses, 3) aptitudes, 4) de aprovechamiento, conocimiento u oficio 5) combinaciones de éstas.

Las pruebas de aprovechamiento, muestran y miden logros y habilidades desarrolladas por el solicitante, son pruebas de ejecución, en ésta se pide al solicitante que demuestre ciertos conocimiento y habilidades.

Las pruebas de aptitud, miden la capacidad de un solicitante, o sea su potencial, su forma más sencilla en la prueba de inteligencia, la cual se aplica para medir la habilidad para aprender, para recordar y para razonar.

Las pruebas de interés, utilizan preguntas o elementos seleccionados para identificar modelo de interés, áreas en las cuales el individuo muestra un interés, una fascinación o una involucración especial.

Las pruebas de personalidad comprueban las cualidades dominantes de la personalidad como un todo, la combinación de aptitudes, interés y generalmente, humor y temperamento.

Pruebas de aprovechamiento y capacidad, éstas son probable-

mente el tipo más familiar de pruebas, puesto que formas especiales de éstos se han utilizado para determinar la planificación en las escuelas, así como la admisión en muchas escuelas y universidades. Miden lo que el solicitante puede hacer, qué tareas puede desarrollar actualmente en forma satisfactoria; en esta forma, una prueba de mecanografía, proporcione material para ser mecanografiado y anota el tiempo transcurrido y los errores efectuados, se encuentra pruebas similares para la eficiencia en el uso de calculadoras manuales y mecánicas, máquinas sumadoras, aparatos de dictado y transcripción y equipo mecánico sencillo.

Las pruebas de oficio, miden el conocimiento del solicitante en el oficio y quizá su habilidad para el mismo, son un tipo de pruebas y aprovechamiento; pueden realmente implicar la ejecución de operaciones sencillas que requieren habilidad especializada, puede ser en forma oral la prueba de oficios; que consiste en una serie de preguntas, las cuales, se consideran que pueden ser contestadas satisfactoriamente, sólo por aquellos que conocen perfectamente el oficio u ocupación. Esta forma oral de pruebas de oficio, puede ser suplementada por tipos escritos, gráficos o de ejecución (Por ejemplo electricistas y dibujantes). Las pruebas de oficio son convenientes para identificar a los que algunas veces se ha llamado "alardeadores de oficio"; personas que pretenden tener conocimientos y experiencia en un trabajo que ignoran.

Pruebas de inteligencia, éstas proporcionan una medida del coeficiente de inteligencia del solicitante o su rango en percentiles en una población determinada y valoran uno o más de varios tipos de habilidad mental, incluyendo memoria, razonamiento,

vocabulario y percepciones sociales que son las pruebas de aptitud mejor conocidas y más ampliamente usadas.

Las pruebas de estabilidad y ajuste emocional o de personalidad, indican el temperamento básico del candidato y lo que puede ser descrito como su estado de ánimo característico. Se admite que tal medición es compleja y difícil busca señalar lo que el candidato hará, para evaluar así su motivación y empuje. Muchas cualidades complejas son reflejos de lo que puede ser considerado como ajuste emocional y madurez del individuo.

5.- Entrevista profunda.- Como ya se mencionó en el Capítulo 2 debe ser llevada a cabo por profesionistas Psicólogos, sin embargo la realizan Licenciados en Administración de empresas, Licenciados en Relaciones Industriales, etc., que tiene estudios técnicos sobre administración de personal y son los más indicados; y no personas que presumen de tener más cualidades, para entrevistar sin tener una profesión determinada. La entrevista es incuestionablemente la práctica más ampliamente aceptada en la selección; cada programa de selección incluye una o más entrevistas, a pesar de la publicidad que se ha dado al uso de pruebas y la frecuencia con que se ha expresado el interés acerca de permitir que las puntuaciones de las pruebas se convierta en los elementos definitivos en el proceso de selección, las pruebas generalmente son suplementadas con entrevistas.

Además, la entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal que tiene por objeto obtener cierta información de la cual se toman determinadas decisiones, tales como evaluación y envío a la empresa. En cada caso específico es el

entrevistador quien determina de antemano el objeto de la entrevista, planea su procedimiento, provee el ambiente adecuado y conduce la entrevista de acuerdo con los objetivos que persigue. Las entrevistas deben efectuarse según las necesidades del puesto y del candidato, pero de cualquier forma se aconseja utilizar una "Guía de entrevista". Los psicólogos con amplia experiencia y conocimientos han venido dándose cuenta cada vez más de los rasgos inherentes a la entrevista de empleo y de sus limitaciones como base para predecir el éxito en la organización del trabajo; este reconocimiento ha llevado a los estudios que desarrollaron "entrevistas modelo".

Además se deben crear entrevistas modelos para así evitar o tratar de corregir qué personas con prejuicios, con preferencias favorezcan candidatos cuyas actitudes y puntos de vista sean similares a los de ellos. Como por ejemplo de errores más comunes, la entrevista como fase para la selección, es de permitir que las características sobresalientes del candidato dominen la apreciación de su personalidad completa (ejemplo: si la persona entrevistada tiene voz agradable, se expresa bien, la forma de vestir, la apariencia física o pequeños detalles de modales), cualidades que pueden hacer que todas sus demás calificaciones resulten mejores.

Por eso se insiste en elaborar modelos o guías de entrevistas, aplicando criterio bien enfocado e imparcial dentro del desarrollo de la entrevista, sino el entrevistador no tendría un papel que interviniera su criterio y sólo sería un aplicador de machotes.

El desarrollo de una entrevista puede ser como ya se mencio-



no en el Capítulo 2:

Dirigida	No dirigida
Orientada	Libre
Activa	Pasiva

Entrevista no dirigida .- Es la que una vez se ha explicado el fin de la entrevista, se le permite al entrevistado escoger un tema del que desee hablar, el entrevistador debe seguir las ideas del entrevistado mostrando interés en lo que dice, no se cambiará de tema de conversación y solamente tomará parte en la conversación cuando sea necesario para que el entrevistado siga hablando. Si el entrevistador hace preguntas será en forma no comprometida y sin sugerir la respuesta. Tenemos que en la entrevista no dirigida, el entrevistador toma un papel fundamental "pasivo" y permite que el entrevistado decida el tema y lo que decida decir sobre él, es decir, siendo una entrevista "libre".

La entrevista dirigida.- Es con el objeto de cubrir al máximo de material en una sola entrevista, es necesario hacer tantas preguntas como el entrevistado pueda contestar y comprender; este método tiene la ventaja, de forzar al sujeto a responder espontáneamente sin gran presentación. En este tipo de entrevista el entrevistador "orienta-activamente" al entrevistado a través de una serie de temas predeterminados según el puesto de que se trate.

Por supuesto que en las agencias de colocaciones, la entrevista que se adapta, sería la dirigida, orientada y activa; pues tiene la ventaja de no desviar el tema que a la agencia interesa, y no estar explorando temas, que el entrevistado haya elegido, por lo que ahorraría tiempo por ambas partes. La otra clase de

entrevista que no es dirigida, pasiva y libre, puede surtir efectos para otra clase de puestos muy casuales.

Al finalizar la entrevista, es conveniente que el entrevistador anuncie que se acerca el final, como frases como: "Antes de terminar voy a hacerle dos preguntas más..." "Nos estamos acercando al final, pero antes quisiera que me dijera..."

Es una forma cortés de despedirse y además ayuda al individuo a prepararse para terminar con éxito la entrevista; y en el preciso momento el entrevistador tiene que decidir los pasos a seguir e informar claramente al entrevistado qué va a suceder, por ejemplo: "Le avisaremos por telegrama, carta la decisión a la que lleguemos" o bien "Comuníquese conmigo el próximo martes a las 11:00 A.M. alguna frase que sobre entienda, pero claramente la decisión del entrevistador.

Cuando pueda continuarse el trámite, se le ayudará y comunicará lo que deberá hacer el solicitante; si por el contrario al calificar en la entrevista de selección, que no es aceptable se le deberá orientar hacia dónde más pueda recurrir, pero siempre respetando su dignidad, para evitar que tenga esperanzas que nunca van a realizarse y no hacer perder tiempo, tanto al entrevistador como al solicitante.

6.- Estudio socioeconómico.- Es un documento en el cual se detallan los datos generales del candidato, su constitución familiar, escolaridad, antecedentes de trabajo y observaciones generales. Comúnmente es redactado por un trabajador social que es el encuestador o bien por medio de un cuestionario con preguntas

abiertas o cerradas, según lo que se desee investigar.

El estudio socioeconómico, no es una intromisión en la vida privada del candidato, sino como su nombre lo indica es un estudio de las condiciones ambientales, sociales, culturales y económicas, las cuales influyen en forma determinante para estructurar la personalidad. De la formación de dicha personalidad dependerá la actuación ante la vida en general y particularmente en la vida laboral que es la que nos interesa.

Se considera que este trámite es indispensable en forma complementaria para la selección de personal. La determinación del detalle y la profundidad con que se deben hacer estos estudios están en relación directa a la importancia y responsabilidad del puesto. También es un factor determinante de detalle de esos estudios, el costo de los mismos, pues lo que es el estudio sumamente detallado y tendría un elevado costo.

Este estudio nos sirve para conocer la situación económica del candidato que nos permitirá colocarlos dentro de un grupo homogéneo con sus características. Por medio de estos estudios también se comprueba la facultad de adaptación del candidato para buscar que se adecúe al medio ambiente de la empresa a donde se va a colocar, auxiliándolo en aquellos aspectos en que se considere que pueda tener fallas.

En combinación con otros trámites, de selección nos ayuda a comprobar la trayectoria de trabajo, para determinar si ésta ha sido ascendente, irregular o descendente, así mismo con la estabilidad dentro de la empresas. Debe procurarse que al realizarse estos trámites, no se cause rechazo hacia la imagen de la agencia, sino más bien efectuarla en un plan de relaciones públicas.

buscando crear una imagen positiva de la organización, no solamente en el candidato, sino también en su familia. Esto depende en gran parte en la destreza, astucia y experiencia de la persona que realiza dicho estudio.

7.- Examen Médico.- Las agencias deberían requerir a los solicitantes que se hicieran un examen médico antes de ser aceptados en el empleo (ya sea en forma particular del solicitante o de parte de la agencia según los recursos), el propósito, no debe ser eliminar solicitantes, sino para descubrir y estar alerta en sus faltas que se puedan detectar; el examen debe descubrir además de las características físicas del individuo, que sean significativas bajo el punto de vista de la ejecución, eficiente en el puesto que pueda ocupar o en aquellos puestos en los cuales pueda esperarse razonablemente que sea transferido o ascendido. Al mismo tiempo, el examen médico del candidato identifica sus capacidades físicas.

8.- Verificación de referencias.- Antes de ingresar al empleo, deber verificarse las referencias que nos ha dado el candidato, las agencias de colocaciones, de sus empleos anteriores, buscando por todos los medios posibles recabar información veraz a aquellas empresas en las cuales indicó que había trabajado. En aquellas empresas en las que no se llevan registro de personal, o bien que no son completos conviene dirigirse al jefe inmediato anterior que fue reportado por el candidato, quien por haberlo tenido bajo sus ordenes, proporcionará información.

Los datos más importantes en la verificación de referencias son los que se refieren al puesto desempeñado, duración en el

empleo, sueldo inicial y sueldo final, comportamiento y conducta dentro de la empresa, notas malas y notas relevantes, puntualidad y asistencia y sobre todo motivo de separación. La persona que califique tales referencias deberá cotejar la información recibida con la obtenida en tramites, anteriores, buscando que coincidan las fechas, pues de no ser así, puede ser que existan lagunas de tiempo perdido, que es necesario investigar con el candidato sus motivos y por qué los había ocultado.

De igual manera, debe buscarse la veracidad en los demás datos. Es conveniente no recibir aquellos candidatos que en este trámite muestren falta de veracidad o que en las causas de separación de empleos anteriores muestren problemas de conducta, honradez, etc.

Pueden distinguirse dos tipos de referencias: Uno es la referencia de carácter, considerada como una fuente potencial de información con respecto al carácter y reputación general del solicitante. La otra, es la referencia del empleo anterior en que se pide el nombre de una persona que presumiblemente estará dispuesta y podrá hablar del empleo anterior del solicitante.

Las cartas de recomendación pueden también clasificarse en cartas especiales dirigidas a un patrón específico con respecto al solicitante en particular; y cartas generales "a quien corresponda", generalmente llevadas por el solicitante y ofrecidas como evidencia de su carácter y experiencia.

Deben limitarse el valor de las referencias y de las cartas de recomendación; las referencias de carácter, posiblemente serán seleccionadas por el solicitante para incluir solamente aquellas personas que hablarán bien de él. Las referencias de empleo

pueden también ser seleccionadas en forma de dar el nombre del supervisor o jefe del solicitante como amistoso; algunas respuestas favorables sobre referencia y cartas de recomendación, deben ser reconocidas como esfuerzos para deshacerse de empleados insatisfactorios.

Las personas nombradas como referencias pueden mostrarse renuentes a proporcionar información crítica, más aún, si estos comentarios, van a ser conducidos por el solicitante; las llamadas telefónicas como comprobación de referencias evitar alguna de estas dificultades, particularmente si las personas que intervienen en esta conversación se conocen bien una a la otra. La naturaleza confidencial de la solicitud de informes y de las respuestas, siempre hacen notar en la comprobación de referencias, debe ser considerada cuidadosamente.

9.-Decisión final del entrevistador.- Si bien todos los pasos en la selección, son importantes, el paso crítico es la decisión de aceptar o rechazar al solicitante de empleo. Es en este punto que la acción del seleccionador de la agencia originará una pérdida o una ganancia para la empresa a la que se presta el servicio. Seleccionado a un individuo que posteriormente resultará en empleado superior, se habrá obtenido una utilidad seleccionando a una persona que después comprobará ser o insatisfactoria, o bien rechazando a una persona potencialmente productiva, se habrá obtenido mala imagen de la agencia. Es conveniente por tanto, que se le dé una consideración cuidadosa al papel del proceso de tomar decisiones. Los detalles diferirán para cada compañía, sin embargo, existen algunos factores que no deben ser pasados por alto en ninguna situación.

Puesto que la acción de tomar una decisión es virtualmente el último paso de la selección, la disponibilidad de información no deberá representar un problema especialmente si los pasos en la selección han sido planeados bajo el punto de vista de obtener la máxima información. ¿Deberá darse más peso a ciertos datos que a otros? ¿Deberá darse preponderancia a las impresiones de una persona sobre los de otra? Estas preguntas y otras similares deben ser contestadas ya sea implícitamente o explícitamente y de preferencia en esta última forma.

Una de las principales preguntas que se presentan es: ¿Cuánto peso debe darse a los hechos acerca de los solicitantes? por ejemplo: ¿Deberá dársele prioridad a la puntuación de las pruebas sobre los juicios del entrevistador? El procedimiento deseable es que cada agencia como política y según el puesto, determine qué información tiene mayor predictivo y decida, como puede ser obtenida más efectivamente esta información. Puede encontrarse que la historia de trabajo verificada y el criterio de la compañía que solicita el empleado, son los indicadores más valiosos para algunos puestos mientras que para otros, los mejores serán las puntuaciones de la pruebas. Un enfoque conveniente al problema es el mantenimiento de procedimientos flexibles que permitan el uso de los tipos de información que han comprobado ser los más valiosos.

Vale tener en mente que si bien es importante rechazar a quienes no llenen lo estándares mínimos, el proceso de selección deberá implicar algo más que encontrar defectos. El solicitante deberá recibir una oportunidad de mostrar su valor el cual en

algunos casos, bien puede compensar cualquier debilidad que pueda tener; se ha sugerido que todo seleccionador debe preguntarse si su método está encaminado a enviar gente mediocre libre de cualquier debilidad o si está enfocando su atención a seleccionar personas con potencialidades u cualidades.

Siendo tan importante y responsable la decisión del entrevistador y seleccionador, es por eso que esos puestos deben ser ocupados por profesionistas Psicólogos, porque además de la especialización sobre la actividad de Administración de personal en la que es intruído sobre las técnicas de Selección; haber alcanzado un nivel académico y cultural, no muy común; tener en un momento determinado una personalidad; es por ende, superior a personas que por el solo hecho de tener cierta experiencia, presume ser culta, etc., y carecer de profesión, desean ocupar esos puestos.

10.- Después de tomar la decisión, el seleccionador de candidatos, se enviará al solicitante a la empresa que requiere de él, para que lo reciba y el Departamento de Personal o el Jefe inmediato, con quien va a trabajar lo pueda seleccionar como empleado de la compañía.

El solicitante deberá acudir a la empresa donde lo envía la agencia con una carta de presentación, clara, en cuanto a información del candidato, escrita a máquina y con previa cita, para que al llegar el candidato sea bien atendido y la compañía tenga un antecedente de su llegada.

11.- Es conveniente y aconsejable que posteriormente de la colocación del candidato dentro de la compañía que requirió el puesto y después de cerrar la operación, es decir, después de que la



compañía liquidó los honorarios de la agencia, llevar un control que contenga el criterio de empresa y del empleado; con la empresa hablar por teléfono o enviar un cuestionario al jefe de personal o jefe inmediato para conocer su "Seguimiento laboral" que tiene el candidato en la compañía. Si lo que se predijo resultó así o por el contrario no tiene las cualidades que anotamos, qué ascensos ha obtenido, su comportamiento y conducta, etc., y así mismo el candidato, si se siente a gusto con la compañía en los puestos que ha obtenido, etc.

Así de esta forma las Agencias podrán controlarse, verificando todos sus "aciertos" o "errores" que hayan hecho; para poder corregirse en un futuro inmediato y superar así a la competencia y como medida de control administrativo.

## CAPITULO 5 LA FUNCION DEL PSICOLOGO DEL TRABAJO EN LAS BOLSAS DE TRABAJO Y AGENCIAS DE COLOCACION.

### 5.1 ANTECEDENTES

La expansión industrial en México, en los años 70's es de trascendente importancia, el desarrollo empresarial crece debido a la modernización de los instrumentos de trabajo, desde el punto de vista de procesos tecnológicos, materiales y de función administrativa. Con estos cambios: como el uso de computadoras, la psicología aplicada a la industria se intensifica; los psicólogos entran con fuerza en el área de Selección y Capacitación de personal, trabajo que antes hacían profesionistas de otras áreas. (García Márquez, 1992)

Se empiezan a organizar despachos de asesoría en Psicología del Trabajo, así como Bolsas de Trabajo y Agencias de colocación. En 1971 en la Universidad Nacional Autónoma de México, se aprobó un nuevo plan de estudios que ya incluía en el área de Psicología del Trabajo en los últimos semestres de la carrera. En este año la Secretaría de Educación Pública aprobó el reconocimiento de la psicología como una profesión fue así como la enseñanza de esta carrera se amplió en varias universidades del país.

Apartir de 1971 se sustituye la palabra "Industrial" por "Trabajo", ya que la primera se consideraba limitada respecto al tipo de organizaciones, desde entonces la especialidad de la psicología del trabajo continúa vigente. (García Márquez, 1992)

Hasta 1975 el psicólogo se dedicaba exclusivamente a la selección de personal aplicando pruebas psicológicas y entrevistas-

tas, para los 80's las funciones del psicólogo del trabajo se han ampliado a :

1. Administración de personal.
2. Reclutamiento.
3. Selección de personal.
4. Capacitación.
5. Programas de inducción de personal.
6. Programas de motivación e incentivos.
7. Programación de ambientes laborales.
8. Análisis y evaluación de puestos.
9. Valuación de puestos.
10. Sueldos y salarios.
11. Desarrollo organizacional.
12. Evaluación del desempeño.
13. Entrenamiento de nuevos empleados.
14. Estudios de problemas de personal.
15. Elaboración de programas de productividad.
16. Orientación profesional.
17. Inventario de recursos humanos.

También los psicólogos empiezan en planes y programas de cambios planificados en la organización, higiene y seguridad en el trabajo y en problemas de ergonomía.

Por tanto, para los 90's el psicólogo tiene un amplio campo de acción. El panorama socioeconómico, político y cultural nos permite ver que México necesita cada vez más de personal calificado. La productividad del país debe elevarse, y es importante contar con investigadores y profesores en todas las áreas de la

psicología ya que juegan un papel importante en el desarrollo de nuestro país.

5.2 Los principales trabajos de los psicólogos del trabajo en el área industrial están comprendidos en:

- 5.2.1. Administración de personal  
(Incluyendo el reclutamiento y la administración de sueldos y salarios)
- 5.2.2. Investigación de pruebas
- 5.2.3. Trabajo con las personas  
(Incluyendo el asesoramiento de personal, pruebas de administración y desarrollo gerencial)
- 5.2.4. Análisis de la organización  
(Incluyendo evaluación de actitudes y asesoramiento de la gerencia respecto de la política del personal)
- 5.2.5. Desarrollo Organizacional

Otras áreas importantes de actividad es la ingeniería humana y el adiestramiento.

5.3 Problemas psicológicos generales en la industria.

El problema de la adaptación de los hombres a las tareas requiere que conozcamos la forma de analizar las aptitudes, y esto es puramente un problema psicológico. Para hacer la adaptación adecuada, sin embargo, la tarea debe ser también analizada de modo que sepamos qué aptitudes buscamos. Si las aptitudes que requiere una determinada tarea son demasiado complejas, el psicólogo puede cooperar con el ingeniero para reorganizar el trabajo, de modo que la tarea se vuelve a proyectar para utilizar en su mayor grado las aptitudes que sean aprovechables. (Norman, 1955)

Enseñar o formar a los hombres para las tareas es otro problema psicológico que requiere un conocimiento fundamental del tema que se enseña. Mejorando la adaptación del hombre a su trabajo, se incrementan tanto su eficiencia como su satisfacción

en el trabajo. (Zendejas,1990)

La voluntad de trabajar es en gran manera un problema psicológico. El incentivo económico no es suficiente para obtener la cooperación, porque la voluntad del hombre no se puede comprar a tan bajo precio. Incluso las decisiones de la alta dirección no pueden ser reducidas a un motivo utilitario. El prestigio, la libertad de elección y la seguridad llegan a ser lo más importante, una vez satisfechas las necesidades básicas. (Zendejas,1990)

Por otro lado, las relaciones humanas son una parte importante del objeto de la Psicología Social. Las relaciones de los empleados con los demás y con el supervisor están muy influenciadas por la conducta de éste. La formación de los supervisores en la dirección de reuniones y en el trato personal con los empleados es una parte importante de su desarrollo. (Zendejas,1990)

Así mismo, los problemas de la fatiga y del aburrimiento son psicológicos por naturaleza. Las leyes que describen su aparición se relacionan directamente con la moral y con la producción. Cómo producir más con la misma cantidad de energía es un problema industrial que debe ser solucionado con un conocimiento científico del tema. (Zendejas,1990)

También el problema de los accidentes industriales tiene un aspecto psicológico. El ingeniero debe concebir mecanismos para la seguridad, pero debe concebirlos de modo que los hombres los usen. Después de ser solucionada esta parte del problema aún quedan otras muchas. Hay gente que tiene accidentes a despecho de las defensas mecánicas. Los hábitos de seguridad, la supervisión competente y la selección apropiada de hombres son herramientas

psicológicas para prevenir los accidentes. (Zendejas.1990)

Otro tipo de problemas son aquellos que aparecen en relación con la conducta individual. Hay siempre un cierto número de personas que están deficientemente adaptadas y encuentran dificultades para continuar en cualquier parte. Tales personas necesitan la ayuda de un psicólogo clínico. Aunque la aplicación de los procedimientos laborales adecuados reducirán este número, el empleado mal adaptado será todavía un caso especial y requerirá un tratamiento individual.

La aplicación de la psicología a la industria debe orientarse a estos problemas. Se conoce lo suficiente como para que sea posible una aplicación directa en muchos casos. En otros, el conocimiento de los problemas estimulará la investigación necesaria y conducirá a grandes pasos hacia su solución. Solamente a través de la cooperación de la industria y de la ciencia pueden alcanzarse las amplias posibilidades del desarrollo industrial su máxima realización.

La responsabilidad que tiene el psicólogo, en base a su formación académica, es la de optimizar los aspectos conductuales de los recursos humanos de la organización para la cual presta sus servicios estableciendo planes a corto, mediano y largo plazo, así como su implementación y control.

Una de las funciones del Psicólogo es la de intervenir en el contrato colectivo de trabajo, a través de lo cual se buscan condiciones favorables tanto para la empresa como para los trabajadores, y con ello alcanzar una armonía dentro de las estructuras sociales, proporcionando los ambientes requeridos por los grupos humanos para efectuar su trabajo con el mayor grado de

eficiencia posible. (Baz Olivares,1985)

Para analizar y entender la realidad se requiere de un método, de ahí la importancia del estudio de la psicología. El psicólogo debe presentar como característica esencial una capacidad de vinculación con la comunidad organizacional, ya que si desconoce sus tradiciones, problemas, anhelos y expectativas se verá imposibilitado para estructurar un clima laboral idóneo que permita un buen funcionamiento laboral.

Si el responsable de la selección de personal no está capacitado en el manejo de las pruebas psicológicas, la entrevista y los aspectos conductuales, por ética profesional no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría del psicólogo. (Fernández,1992)

Al ser el reclutamiento un pre-requisito de la selección va a ser, asimismo, un factor limitado de su eficiencia, por lo que demanda una atención mayor, un uso más intenso de técnicas que tiendan a mejorarlo, y a un reconocimiento más extenso de su importancia. (Fernández,1992)

#### 5.4 IMPORTANCIA DE LA FUNCION DEL PSICOLOGO

Es de vital importancia el elemento humano, debido a que funge como coordinador o común denominador de la eficiencia de todos los demás factores, ya que estos son manejados y operados por el elemento humano, por lo tanto, la colaboración del personal y sus actividades influyen o condicionan directamente sobre los recursos obtenidos en todos los demás aspectos, llámese producción de bienes o servicios, finanzas, ventas, compras, registros, etc.; el mejor equipo, los mejores sistemas no funcionan debidamente si son operados y manejados con apatía, de mala

gana, o disgusto, etc., de tal manera que es necesario un buen reclutamiento y selección de personal, que el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que todo el personal preste su más amplia colaboración. (Chruden y Sherman, 1976)

El proceso de selección implica la obtención de toda la información que sea posible acerca del solicitante, con el fin de llegar a una buena decisión de empleo. Si bien existe un límite práctico sobre la cantidad de tiempo y dinero que puede emplearse para este propósito, el acopio de los datos pertinentes que cubran las distintas facetas del individuo, por lo general pueden ser de provecho para la organización, lo mismo que para el individuo.

En tanto el psicólogo desempeña la función principal en el proceso de selección, el éxito del programa también depende del esfuerzo de los gerentes que están implicados en las decisiones finales acerca de los empleados, pueden descuidar la necesidad y la oportunidad de ejecutar esta tarea en una forma adecuada, el psicólogo no sólo debe poner el buen ejemplo por su aplicación de los métodos más confiables y válidos, sino también debe esforzarse para proporcionar ayuda y orientación a otros de los que participan en el importante proceso de la selección de personal. (Chruden y Sherman, 1976)

Debe tomarse en cuenta que si el personal no tiene la capacidad indispensable para llevar a cabo las labores que se le asignen, indudablemente, aunque quisiera no podría desempeñar en forma eficaz su trabajo y por consiguiente existiría graves deficiencias que podrían llevar a trabajos inadecuados, un personal incapaz, aún cuando tuviera la plena iniciativa de



colaborar. llega a constituir en elemento que quiere, pero no puede ayudar a un desarrollo adecuado para la organización. (10)

En la profesión de Psicología, sobre todo en la aplicación de pruebas psicológicas y en la entrevista, la existencia de técnicas resulta sumamente importante. Las personas que pretenden utilizarlas no son profesionales, por lo que deben considerarse así hasta que ofrezcan evidencias que demuestren la exactitud de sus pretenciones. (Chruden y Sherman, 1976)

Una de las razones más importantes por las cuales debe utilizarse a un psicólogo experimentado en la entrevista y aplicación de pruebas psicológicas dentro de la industria, radica en la naturaleza de los problemas que se presentan dentro de la selección y el reclutamiento. Los candidatos o empleados que se someten al reclutamiento y selección se preocupan ya que creen que un mal desempeño en esto puede costarle su trabajo. Si no se toma la precaución de eliminar estas ideas, probablemente demostrarán resentimiento, y el empresario se encontrará con un grave problema.

Es importante la actitud del psicólogo. Deberá mostrarse amistoso y manifestar interés personal por los sujetos, sin dejar de mantener las condiciones normalizadas de la selección. Así mismo deberá saber enfrentarse a las respuestas no esperadas durante la selección. La capacidad para mejorar esas manifestaciones de tal modo que provoque un mínimo de interferencia es un requisito indispensable para cualquier psicólogo. Es decir, no solamente deberá estar preparado en las técnicas, sino que deberá pasar también un período de aprendizaje con un psicólogo experi-

mentado.

Según Ramirez (1993), en una determinada empresa, la secretaria es la que aplica las pruebas psicológicas; que el jefe de personal propone pruebas íntimas y privadas a las candidatas; que cientos de entrevistadores sin preparación regañan al entrevistado; y un incontable número de situaciones intolerables e imposibles de admitir por parte de un profesional en recursos humanos. Así mismo Ramirez afirma que en el área de recursos humanos, dicho profesional debería estar personificado por el licenciado en relaciones industriales y el licenciado en psicología industrial, basándose en que los programas curriculares de ambas licenciaturas cubren el perfil del profesional en recursos humanos.

Ballesteros (1982), enfatiza la necesidad que tiene un psicólogo industrial de dominar, por un lado, los conocimientos psicológicos que permitan explicar la conducta del hombre y, por otro lado, tener conocimientos del trabajo y su organización, lo cual le permite ampliar cada día más su campo de acción dentro de la industria y perfeccionar las funciones que ya desempeña.

Es importante que sea un psicólogo el que lleve a cabo el reclutamiento, la selección y la inducción de personal, ya que entiende al humano como un ser social, dinámico, con ilusiones, sensaciones, percepciones, aptitudes, actitudes y entre muchos otros elementos, con individualidades específicas que lo capacitan para determinadas actividades laborales.

Así la importancia de la intervención de un psicólogo en estas actividades, apunta hacia dos direcciones. Por un lado Ballesteros (1982), hace hincapié en el logro de una mejor adapta-

ción del hombre a su trabajo, favoreciendo el desarrollo de su personalidad y una mejor eficiencia dentro de la empresa. Desde este punto de vista se toma en consideración la importancia que tiene para el candidato el hecho de que lo canalicen al puesto idóneo de acuerdo a sus aptitudes, conocimientos y características personales, dado que el trabajo ocupa gran parte del tiempo de un individuo y está íntimamente ligado a su nivel de vida, su sentido de logro, su seguridad y prestigio social.

Por otro lado, desde el punto de vista del empresario o dueño de la organización, es indispensable contar con personal capaz y preparado para obtener un crecimiento y desarrollo favorable de su empresa. De tal modo, según Martínez (1991) para la empresa la importancia de que el psicólogo efectúe una selección satisfactoria consiste en tener mejores expectativas de un trabajador en la realización de sus labores.

La colaboración del psicólogo dentro de estas funciones radica en encontrar un empleo idóneo para cada solicitante (en la medida de sus posibilidades) y proveer a la industria, trabajadores capaces que incrementen la producción, mejorando así la calidad de vida del personal y el desarrollo de la empresa.

La principal contribución que la psicología puede hacer a la industria, es introducir el método científico como base para derivar decisiones que impliquen y se apoyen en la conducta humana; un psicólogo que se ocupa en el área industrial está interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria, aún y cuando ha desempeñado diferentes actividades que parecen aisladas, todas están compren-

didás en un proceso que ayudan al logro de los objetivos de la empresa u organización, como son: Capacitación y Adiestramiento, Selección y reclutamiento de personal, entre algunos. Por lo que se concluye que los conocimientos psicológicos son indispensables para reclutar, seleccionar y colocar al personal.

Los empleadores están dando cada vez más atención al proceso de selección debido a que reconocen que es el punto de partida para crear calidad en sus organizaciones. Los individuos que son cuidadosamente estudiados, de acuerdo con las especificaciones establecidas, es probable que aprendan las tareas de sus puestos con más facilidad, que sean los mejores productores y que se ajusten mejor a su situación de empleo que le ha sido contratados sobre una base informal. Como resultado de una selección cuidadosa se beneficia tanto el individuo como la organización. Existe un incentivo adicional para que la gerencia tenga una política sólida para la selección si la tenencia del puesto por el empleado está respaldada por el sindicato o por el servicio civil. Si un solicitante con malas calificaciones es contratado y se le permite permanecer en el puesto, es cada vez más difícil para la gerencia deshacerse de él mientras más tiempo permanezca en el puesto. (Chruden y Sherman, 1976)

**5.5 Programa de estudios del Psicólogo de Trabajo en la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.**

**Dado que el licenciado en psicología cubre el siguiente programa en Universidad Nacional Autónoma de México:**

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**ASIGNATURAS OBLIGATORIAS**

**PRIMER SEMESTRE**

Bases Biológicas de la Conducta  
Introducción a la Psicología Científica  
Lógica simbólica y semántica  
Matemáticas I  
Teorías y sistemas en Psicología

**SEGUNDO SEMESTRE**

Anatomía y fisiología del sistema nervioso  
Filosofía de las ciencias  
Matemáticas II  
Motivación y Emoción  
Sensopercepción

**TERCER SEMESTRE**

Aprendizaje y memoria  
Estadística Descriptiva  
Neurofisiología  
Psicopatología  
Teorías de la personalidad I

**CUARTO SEMESTRE**

Desarrollo Psicológico  
Estadística Inferencial  
Pensamiento y Lenguaje  
Psicología Fisiológica  
Teoría de la Medida

**QUINTO SEMESTRE**

Desarrollo Psicológico II  
Psicología Clínica  
Psicología Diferencial  
Psicología Experimental  
Psicometría

## SEXTO SEMESTRE

Análisis experimental de la conducta  
Evaluación de la Personalidad  
Psicología Educativa  
Psicología del Trabajo  
Psicología Social

### ASIGNATURAS OPTATIVAS

#### AREA: PSICOLOGIA DEL TRABAJO

Técnicas de Investigación Psicológica en la Industria.  
Mercadotecnia Psicológica y análisis de la Conducta del consumidor.  
Reclutamiento y Selección Técnica de personal.  
Administración de personal I  
Administración de personal II  
Programación de ambientes laborales.  
Teoría de la organización.  
Sociología industrial I  
Sociología industrial II  
El estudio del Trabajo I  
El estudio del Trabajo II  
Elaboración de pruebas industriales.  
Administración de empresas I  
Administración de empresas II  
Análisis y Evaluación de Puestos I  
Análisis y Evaluación de Puestos II  
Ergonomía  
Desarrollo de Recursos Humanos I  
Desarrollo de Recursos Humanos II  
Desarrollo de Recursos Humanos III

#### DESCRIPCION SINTETICA DE ALGUNAS ASIGNATURAS (Por orden alfabético)

##### Administración de personal I

Análisis de la función de personal en el ámbito empresarial, las diversas aproximaciones sobre la administración de personal en las organizaciones; asimismo la descripción de las principales técnicas y estrategias utilizadas que permiten desarrollar en forma integrada y sistematizada las funciones de personal, destacando el papel del psicólogo en este renglón, planteando alternativas de solución a la problemática inherente a esta función.

##### Administración de empresas I

Análisis de los fundamentos teóricos de la ciencia administrativa, sus principios y principales técnicas así como los procedimientos y metodología administrativa aplicados a las empresas públicas y privadas, describiendo como se relaciona la actividad del psicólogo en esta área.

#### **Análisis y Evaluación de puestos I**

Construcción y aplicación (para un problema en particular) un análisis de puestos adecuado, aplicación, selección, supervisión y resolución ante problemas específicos de tipo laboral, aquello que sea susceptible de manejarse a través de sistemas de evaluación no cuantitativos. Construcción de escalas de sueldos y salarios a partir de sistemas no cuantitativos que son problemas específicos independientemente del nivel organizacional.

#### **Desarrollo de recursos Humanos I**

Identificación de las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal de una organización; elaboración de los programas de instrucción pertinente, de acuerdo a la Tecnología Educativa y evaluación de intervención en términos del cambio conductual, materiales y afectos de su función social, de acuerdo a la bibliografía básica.

#### **Desarrollo de recursos Humanos II**

Elaboración de cursos de capacitación para cualquier puesto de la organización cumpliendo con los lineamientos de la tecnología educativa de acuerdo a la bibliografía.

#### **Desarrollo de recursos Humanos III**

Identificar las necesidades de capacitación, adiestramiento, desarrollo personal de una organización, elaborar programas de instrucción pertinentes, de acuerdo a la tecnología educativa y evaluar la intervención en términos de cambio conductual, materiales y efectos de su función social.

#### **Estudio del Trabajo I**

Aplicación de técnicas y métodos del estudio científico del trabajo a los problemas de recorrido y manipulación de materiales; desplazamiento de los trabajadores en el taller de movimientos en el lugar de trabajo.

#### **Elaboración de pruebas Industriales**

Diseñar, aplicar y evaluar escalas de medición y registros de conductas y situaciones que ocurren en el ámbito laboral.

#### **Ergonomía**

Diagnóstico e intervenciones ergonómicas con el apoyo de técnicas y metodología experimental aplicada, de la Teoría de Sistemas y de la Organización de métodos, así como sistematizar y criticar los problemas organizacionales.

#### **Mercadotecnia Psicológica y Análisis de la Conducta del Consumidor.**

Análisis e investigación del proceso de comercialización; los atributos y funciones de los productos y su relación con las necesidades humanas, los mercados y los hábitos de los consumidores; así como las formas y procedimientos de promoción, difusión y divulgación a través de los medios sociales de comunicación.

#### **Programación de Ambientes Laborales**

Aplicación de estrategias conducentes para la intervención del psicólogo en la resolución de cuatro problemas tipo (simulados) de las organizaciones mexicanas, con respecto a la relación hombre-trabajo, de acuerdo a las técnicas y/o procedimientos presentados.

#### **Psicología del Trabajo**

Identificación y conceptualización de los antecedentes históricos de la Psicología del Trabajo, su evolución y sus aplicaciones prácticas; resaltando los aspectos que reglamentan el trabajo y la dinámica de las organizaciones en nuestro sistema económico, político y social.

#### **Psicometría**

Explicación de los conocimientos teóricos de los constructos o construcciones más relevantes en la medición psicológica. Selección de los criterios apropiados para la clasificación de las pruebas psicológicas.

#### **Reclutamiento y Selección de Técnica de Personal**

Describir, aplicar y evaluar los sistemas de reclutamiento y selección técnica de personal, tomando en cuenta los apoyos legales, administrativos y técnicos.

Aplicar una evaluación con el método tradicional desde la fase de reclutamiento hasta la integración del reporte psicológico.

#### **Teoría de la Organización**

Análisis, aplicación y evaluación de los principios del proceso organizacional y sus implicaciones conductuales; así como los modelos y estrategias de intervención, planeada en los procesos psicológicos de los grupos.

#### **Teoría y Técnica de la Entrevista**

Materia teórico-práctica que permite adquirir el conocimiento de los diferentes tipos de entrevistas, qué actitudes toma el entrevistador y el entrevistado, los obstáculos que pueden tener en el proceso de la entrevista, las soluciones y nuevas técnicas que han surgido a partir de dichos obstáculos. Qué es la entrevista, la entrevista y la comunicación, la transferencia y la contra-transferencia de la entrevista; los aspectos emocionales que surgen en la entrevista, la secuencia de la entrevista, la primera entrevista.

[Tomado de PLANES DE ESTUDIO Secretaría General, Coordinación de la administración Escolar UNAM México 1986.]

Es por lo tanto, el psicólogo, el más adecuado para laborar dentro de las Bolsas de trabajo y Agencias de Colocación. Por que cubre el perfil requerido para estas funciones que se mencionaron anteriormente, tanto en el proceso de reclutamiento general como



en cualquiera que se aplique. Por ejemplo en el manejo de la entrevista en cualquiera de sus tipos, el psicólogo es y será siempre el más apto dado que conoce la técnica y los usos que se le pueden dar a profundidad desde un punto de vista conductual y sobre todo humano.

## 5.6 Situación actual de las Bolsas de Trabajo y Agencias de Colocación.

Para conocer más certeramente las Agencias de colocación y Bolsas de trabajo, así como las funciones del psicólogo dentro de ésta, se realizó una Entrevista con 15 de éstas, de lo cual se puede inferir lo siguiente:

1) En cuanto a las características de la Agencia de colocación o Bolsa de Trabajo:

a) Afiliadas a AMESPAC  
Asociación Mexicana de Empresas  
en Selección de Personal

1) sí	53.3%
2) no	46.6%

b) Antigüedad de la Agencia de Colocación o Bolsa de Trabajo

1) menos de 1 año	6.6%
2) de 1 a 2 años	13.3%
3) de 2 a 3 años	20%
4) 4 o más años	60%

c) Personal promedio que coloca al mes.

1) 10 a 20	33.3%
2) 20 a 30	46.6%
3) 30 a 40	13.3%
4) 40 a 50	6.6%

d) Medios que utiliza para reclutar a su personal

1) Periódico	46.6%
2) Radio	0%
3) Sociedades	20%
4) Intercambios	33.3%
5) Otras agencias	26.6%
Otros	40%

e) Tipos de pruebas que aplican

Técnicas	33.3%
Psicológicas	33.3%
Psicométricas	33.3%
De aptitudes	53.3%
De personalidad	40%
Examen Médico	13.3%
Examen	
Socioeconómico	6.6%
Otras	

\*No se hizo diferencia entre selección y/o reclutamiento al cuestionar en este reactivo.

2) En cuanto a las características del personal que labora en la agencia de colocación o Bolsa de Trabajo.

PROFESION	PSICOLOGO	OTRA	SIN PROFESION
A) Profesión de las personas que seleccionan	53.3%	26.6%	20%
B) Profesión de las personas que reclutan	46.6%	53.3%	--
C) Profesión de las personas que entrevistan	73.3%	26.6%	--
D) Profesión de las personas que aplican pruebas	73.3%	26.6%	--

## APORTACIONES

El presente trabajo abarca todo lo que es el proceso de reclutamiento, la importancia que tiene la función del psicólogo dentro de este proceso. Enfocando este proceso a las Bolsas de Trabajo y Agencias de colocación en el valle de México.

Donde se encuentra que es necesaria una revisión adicional más constante, es decir que no se deje sin evaluar este aspecto por periodos prolongados. Se requiere una revisión adicional donde se verifique que las bolsas de trabajo y las agencias de colocación cumplan con todos los requisitos del proceso de reclutamiento y selección de personal realizado por psicólogos profesionales.

Además se podría implantar como requisito que se supervisará el método y proceso de reclutamiento llevado a cabo en cada Bolsa de Trabajo y en las Agencias de Colocación existentes.

Se incluyó un Directorio de las Agencias de Colocación y Bolsas de Trabajo en el Valle de México.

La aportación más importante realizada en el presente trabajo es la revaloración de la función del psicólogo, dado que poco se ha estudiado al respecto.

Es necesario finalmente establecer que las nuevas Bolsas de Trabajo, deben implementar el uso computarizado, con el objeto de dinamizar el sistema de vacantes y por consiguiente dar mejor y más rápido servicio a los candidatos y así disminuir el desempleo considerablemente.

### LIMITACIONES

En este trabajo se encontraron varias limitaciones como son:

Directorio incompleto de Bolsas de Trabajo y Agencias de Colocaciones, dado que es imposible conocerlas todas, por ejemplo algunas instituciones y escuelas técnicas dan el servicio de bolsa de trabajo.

La ética al reclutar y seleccionar dado que esta variable es casi incontrolable, muchos no son profesionales en el momento de realizar el proceso y llegan a tratar al candidato como un objeto, sin tener la mínima contemplación en la toma de decisiones y sobre todo al informar al candidato.

Por todo lo anterior se debe seguir investigando con seriedad esta área donde el psicólogo industrial juega un papel tan importante.

Además se encuentra limitado por que es imposible conocer todas las formas de realizar el proceso en cada una de las Bolsas de Trabajo y Agencias de Colocación. Muchas de ellas no se encuentran bien establecidas o duran muy poco tiempo en el mercado de trabajo.

## RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

La recomendación más importante surgida de este trabajo es que debe y tiene que ser realizado todo el proceso de selección y reclutamiento de personal, por psicólogos o por gente muy profesional que este supervisada por psicólogos.

Así mismo se sugiere se sea muy ético en el trato con el personal que se pretende reclutar, recordando que son lo más valiosos que puede tener cualquier organización el recurso humano. Dentro del proceso se debe facilitar la información en las oficinas para beneficio de ambas partes candidato y reclutador.

Se debería conocer realmente como se encuentra la situación de desempleo en el país, obtener datos estadísticos más confiables, además de poder controlar sus funciones y comprometerlas a que trabajen con ética y seriedad.

Se sugiere en el presente trabajo que se continúe con la investigación a este respecto, tal vez un estudio de campo sería lo más adecuado, todavía queda mucho por hacer en esta área del psicólogo del Trabajo.

## CONCLUSIONES

Dado que los psicólogos del trabajo dirigen sus estudios a varios aspectos relacionados entre sí, se demuestra que es de suma importancia la función del psicólogo en el proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de las Bolsas de Trabajo y las Agencias de Colocaciones.

Los problemas dentro de la industria exigen psicólogos que estén capacitados, y que estén equipados metodológicamente para manejar cualquiera de los problemas y así minimizarlos a un grado óptimo en beneficio de la organización, sociedad y de la humanidad en general.

El dotar de personal a una organización comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras del potencial humano y de obtener el personal calificado para cubrir estas necesidades. Esta dotación efectiva comprende el mejoramiento de las fuentes de recursos humanos.

En nuestro país, México, se encuentran grandes carencias de personal adecuado a cada perfil de puesto por lo que el servicio que prestan las Bolsas de Trabajo así como las agencias de colocación es muy relevante en el avance del país.

El método que se propone para la selección de personal en las agencias de Colocaciones y en las Bolsas de Trabajo está sujeto a modificaciones dependiendo de las necesidades tanto de las organizaciones como de los candidatos. No se pretende implantar sino que iniciar algo que conlleve a una mejora gradual en este aspecto.

En cuanto a la función del psicólogo en este proceso no está demás decir que es muy importante, ya que es un profesional en los aspectos humanos mismos que se pretenden obtener con la mayor eficacia posible, mediante el manejo adecuado de las técnicas que como la entrevista son importantísimas.



**ANEXOS**

## FORMATOS

**TESIS SIN PAGINACION**

**COMPLETA LA INFORMACION**

## SELECCION DE PERSONAL

DIA MES AÑO

OFICINA SOLICITANTE \_\_\_\_\_ NUMERO SECCION (DEPARTAMENTO DE DIRECCION) \_\_\_\_\_ NUMERO \_\_\_\_\_

<input type="checkbox"/> VACANTE	<input type="checkbox"/> PLAZA NUEVA	PUERTO A CUBRIR _____	NUM PUERTOS _____	HORARIO _____	SUELDO AUTORIZADO _____	TABULA DCM _____
----------------------------------	--------------------------------------	-----------------------	-------------------	---------------	-------------------------	------------------

SE REQUIERE VOLUNTAD	FRECUENCIA APROXIMADA
<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> CONSTANTEMENTE <input type="checkbox"/> ESPACIADAMENTE

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESSENCIALES DEL PUESTO (SOLO DEPARTAMENTO DE DIRECCION)

SEXO	EDAD APROXIMADA
<input type="checkbox"/> FEMENINO <input type="checkbox"/> MASCULINO <input type="checkbox"/> CUALQUIERA	<input type="checkbox"/> 18 A 20 <input type="checkbox"/> 21 A 23 <input type="checkbox"/> 23 A 30 <input type="checkbox"/> 31 A 40 <input type="checkbox"/> 41 EN ADELANTE

ESTADO CIVIL	ANTIGÜEDAD EN EL BANCO
<input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> SOLTERO <input type="checkbox"/> CUALQUIERA	<input type="checkbox"/> 1 A 5 <input type="checkbox"/> 5 A 10 <input type="checkbox"/> 11 A 20 <input type="checkbox"/> 21 EN ADELANTE <input type="checkbox"/> NO NECESARIA

OTRAS CARACTERISTICAS QUE DEBE REUNIR EL CANDIDATO

ESTUDIOS BASICOS	AÑOS DE CURSOS	PASANTE	1914-400	ESTUDIOS PROFESIONALES DE	CUR. BANCO	SUS PUESTOS	TERMIN. MET
SECUNDARIA				CARRERA DE			
PREPARATORIA O VOCACIONAL				MAESTRIA EN			
CARRERA TECNICA DE				DOCTORADO EN			

INGLES		INGLES		INGLES	
<input type="checkbox"/> MUY BIEN	100%	<input type="checkbox"/> MUY BIEN	100%	<input type="checkbox"/> MUY BIEN	100%
<input type="checkbox"/> BIEN	80%	<input type="checkbox"/> BIEN	80%	<input type="checkbox"/> BIEN	80%
<input type="checkbox"/> REGULAR	60%	<input type="checkbox"/> REGULAR	60%	<input type="checkbox"/> REGULAR	60%
<input type="checkbox"/> CONOCIMIENTOS ELEMENTALES	40%	<input type="checkbox"/> CONOCIMIENTOS ELEMENTALES	40%	<input type="checkbox"/> CONOCIMIENTOS ELEMENTALES	40%

EXPERIENCIA	INTERES
_____	_____
_____	_____
_____	_____

<input type="checkbox"/> DE FINITIVO	<input type="checkbox"/> TIEMPO DETERMINADO	<input type="checkbox"/> OBRA DETERMINADA	DURACION _____	VICENCIA _____
OBRA A REALIZAR EN CASO DE TIEMPO U OBRA DETERMINADA _____				

PERSONA CON QUIEN DEBE PRESENTARSE EL CANDIDATO _____	TELÉFONO _____	DOMICILIO DE LA OFICINA _____
---	----------------	-------------------------------

NOMBRE DE LA PERSONA QUE CAUSA BAJA O TRANSFERENCIA _____	EN CASO DE TRANSFERENCIA OFICINA DONDE CAUSA ALTA _____	FECHA BAJA O TRANSFERENCIA _____	SKELEDO _____	TABULA DCM _____	NUM DE NOMINA _____
---	---	----------------------------------	---------------	------------------	---------------------

NOMBRE DEL(A) SELECCIONADO(A) _____	FECHA O INGRESO O TRANSFERENCIA _____	FIRMA AUTORIZADA (NOMBRE, PUESTO Y NUMERO DE FIRMA) _____
	DIA MES AÑO _____	

FALLA DE ORIGEN

<b>01 OPERACION BANCARIA</b>	<b>04 AUDITORIA</b>	<b>08 MERCADOTECA</b>	<b>12 PROYECTOS</b>
1 APERTURAS DE CUENTAS Y CONTRATOS 2 CAJERO UNIVERSAL 3 CAMBIOS 4 CARTERA 5 COBRANZAS 6 CONTABILIDAD BANCARIA 7 CHEQUES 8 CHEQUES DE VIAJERO 9 DIROS 10 ORDENES DE PAGO 11 ORDENES COMERCIALES	1 CONTABLE 2 ADMINISTRATIVA 3 DE CREDITO  06 INTERNACIONAL  1 CREDITOS COMERCIALES 2 COMERCIO EXTERIOR 3 COBRANZAS DEL EXTRANJERO  08 TARJETAS DE CREDITO  1 PROMOCION TARJETAS DE CREDITO 2 ADMINISTRACION TARJETAS DE CREDITO  07 SISTEMAS  1 CAPTURA DE DATOS 2 OPERADOR COMPUTADORA 3 PROGRAMACION 4 ORGANIZACION Y METODOS 5 ANALISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS 6 SISTEMAS DE INFORMACION	1 ESTUDIOS DE MERCADO 2 PUBLICIDAD Y PROMOCION 3 PLANEACION MERCADOTECA  09 ECONOMIA  1 ESTUDIOS ECONOMICOS 2 ANALISIS POLITICO 3 PLANEACION ECONOMICA  10 JURIDICO  1 FISCAL 2 BANCARIO 3 INTERNACIONAL 4 ADMINISTRATIVO 5 LABORAL  11 RECURSOS HUMANOS  1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION 2 ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS 3 CAPACITACION DE PERSONAL 4 PRESTACIONES ECONOMICAS 5 PRESTACIONES SOCIALES Y CULTURALES 6 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	1 INMOBILIARIOS 2 ARQUITECTONICOS  13 ACTIVIDADES SECRETARIALES  1 FOTOGRAFIA 2 MECANOGRAFIA 3 ARCHIVO 4 COMPUTADOR  14 OTROS  1 AGROPECUARIO 2 SEGUROS 3 OPERACIONES BURSATILES 4 FIDUCIARIO 5 PROMOCION INDUSTRIAL 6 PROMOCION TURISTICA 7 RELACIONES PUBLICAS 8 VALORES 9 SISTEMAS DE SEGURIDAD 10 TELECOMUNICACIONES 11 ALMACEN 12 ADQUISICIONES 13 SERVICIOS MANTENIMIENTO

NOMBRE \_\_\_\_\_

GENÉRICA \_\_\_\_\_

ESPECÍFICA \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

SELECCION DE PERSONAL

OFICINA SOLICITANTE: \_\_\_\_\_ NUMERO DE SECCION (DEPARTAMENTO DE DIRECCION): \_\_\_\_\_ NUMERO: \_\_\_\_\_

DATOS DEL PUESTO  
 VACANTE: \_\_\_\_\_ PLAZA NUEVA: \_\_\_\_\_ PUESTO A CUBRIR: \_\_\_\_\_ NUM. PUESTO: \_\_\_\_\_ HORARIO: \_\_\_\_\_ SUELO AUTORIZADO: \_\_\_\_\_

SE REQUIERE VIAJAR: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ FRECUENCIA APROXIMADA: 1<sup>o</sup> \_\_\_\_\_ 2<sup>o</sup> \_\_\_\_\_ 3<sup>o</sup> \_\_\_\_\_ 4<sup>o</sup> \_\_\_\_\_ ESPACIADAMENTE: \_\_\_\_\_  
 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESSENCIALES DEL PUESTO ISOLO DEPARTAMENTO DE DIRECCION: \_\_\_\_\_

CONDICIONES PERSONALES QUE DEBE REUNIR EN EL CANDIDATO (MARQUE EL CUADRO APROPIADO)  
 SEXO: FEMENINO \_\_\_\_\_ MASCULINO \_\_\_\_\_ CUALQUERA \_\_\_\_\_ EDAD APROXIMADA: 1<sup>o</sup> 8 A 20 \_\_\_\_\_ 2<sup>o</sup> 21 A 25 \_\_\_\_\_ 3<sup>o</sup> 26 A 30 \_\_\_\_\_ 4<sup>o</sup> 31 A 45 \_\_\_\_\_ 5<sup>o</sup> 46 EN ADELANTE \_\_\_\_\_  
 ESTADO CIVIL: CASADO \_\_\_\_\_ SOLTERO \_\_\_\_\_ CUALQUERA \_\_\_\_\_ ANTIQUIDAD EN EL SERVICIO: 1<sup>o</sup> A 5 \_\_\_\_\_ 2<sup>o</sup> 6 A 10 \_\_\_\_\_ 3<sup>o</sup> 11 A 25 \_\_\_\_\_ 4<sup>o</sup> 26 EN ADELANTE \_\_\_\_\_ NO NECESARIA \_\_\_\_\_

OTRAS CARACTERISTICAS QUE DEBE REUNIR EL CANDIDATO: \_\_\_\_\_

ESTUDIOS (MARQUE EL CUADRO APROPIADO)

ESTUDIOS BASICOS	GRADO	MAESTRIA	DOCTORADO	ESTUDIOS PROFESIONALES DE	CARRERA DE	MAESTRIA EN	DOCTORADO EN
SECUNDARIA							
PREPARATORIA O VOCACIONAL							
CARRERA TECNICA DE							

INGLES

	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	CONOCIMIENTOS ELEMENTALES
MUY BIEN	100%	80%	60%	40%
BIEN		80%	60%	40%
REGULAR			60%	40%
CONOCIMIENTOS ELEMENTALES				40%

EXPERIENCIA: \_\_\_\_\_ INTERES: \_\_\_\_\_

TIPO DE INSTRUMENTO: DEFINITIVO \_\_\_\_\_ TIEMPO DETERMINADO \_\_\_\_\_ OBRA DETERMINADA \_\_\_\_\_ DURACION: \_\_\_\_\_ VIGENCIA: \_\_\_\_\_  
 OBRA A REALIZAR EN CASO DE TIEMPO U OBRA DETERMINADA: \_\_\_\_\_

PERSONA CON QUIEN DEBE PRESENTARSE EL CANDIDATO: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_ DOMICILIO DE LA OFICINA: \_\_\_\_\_  
 NOMBRE DE LA PERSONA QUE CAUSA BAJA O TRANSFERENCIA: \_\_\_\_\_ EN CASO DE TRANSFERENCIA OFICINA: \_\_\_\_\_ FECHA BAJA O TRANSFERENCIA: \_\_\_\_\_ SUELO: \_\_\_\_\_ TABULA: \_\_\_\_\_ NUM. DE NOMINA: \_\_\_\_\_  
 PARA USO RELATIVO DE SELECCION DE PERSONAL  
 NOMBRE DEL(A) SELECCIONADO(A): \_\_\_\_\_ FECHA O INGRESO O TRANSFERENCIA: \_\_\_\_\_ FIRMA AUTOPRODADA (NOMBRE, PUESTO Y NUMERO DE FIRMA): \_\_\_\_\_  
 DIA: \_\_\_\_\_ MES: \_\_\_\_\_ AÑO: \_\_\_\_\_

NOTA: EN CASO DE SOLICITUD DE PERSONAL A NIVEL FUNCIONARIO FAVOR DE MOSTAR LA DESCRIPCION DEL PUESTO AL REVERSO DE ESTA  
 GRUPO: 10-04

FALLA DE ORIGEN



**PROSOLICITUD DE EMPLEO**

FECHA: \_\_\_\_\_ DIA \_\_\_\_\_ MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_

ESTA SOLICITUD DEBERA LLENARSE CON SU PLUM Y LETRA, CON FINES, COMPLETANDO LOS DATOS SOLICITADOS:

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRE	
FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	LUGAR DE NACIMIENTO	NACIONALIDAD	SEXO	ESTADO CIVIL
NÚMERO DE IDENTIFICACION		NÚMERO DE IDENTIFICACION V.M.S.	CARTILLA DEL SERVIDOR MUNICIPAL NACIONAL	TEL. PARA CONTACTO	TEL. PARA CONTACTO
DOMICILIO: CALLE, NÚMERO, ZONA Y MUNICIPIO, ESTADO, CÍRCULO POSTAL.					

**DATOS ESCOLARIDAD**

PRIMARIA	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	AÑOS	CERTIFICADO	SI	NO
SECUNDARIA					SI	NO
PREPARATORIA O VOCACIONAL	AREA				SI	NO
PROFESIONAL	CARRERA				SI	NO
COMERCIAL O TÉCNICO	CARRERA				SI	NO
ESTUDIOS DE GRADUACIÓN	AREA O CARRERA	GRADO	HORARIO DE CLASES	POSIBILIDAD DE CAMBIO DE HORARIO	SI	NO

**DATOS FAMILIARES**

NOMBRE DEL PADRE	EDAD	OCCUPACION	EMPRESA	DEPENDE DE MI	SI	NO
NOMBRE DE LA MADRE	EDAD	OCCUPACION	EMPRESA	DEPENDE DE MI	SI	NO
NOMBRE DEL CONYUGE	FECHA DE MATRIMONIO	OCCUPACION	EMPRESA	NÚMERO DE HIJOS		
NOMBRE DE PADRES O DE PERSONAS QUE HAN TENIDO EN SU COMPLEJO	FECHA DE NACIMIENTO	OCCUPACION	EMPRESA	NÚMERO DE DEPENDIENTES		
NOMBRE	FECHA DE NACIMIENTO	FECHA DE OCURRENCIA		PARENTESCO		

**DEPENDIENTES**

NOMBRE DE PERSONAS NO PARENTES O HIJOS MAYORES DE EDAD QUE SE CONSIDERAN A USTED Y A SU FAMILIA		
NOMBRE	EDAD	TELÉFONO

**DATOS DEL TRABAJO SOLICITADO**

ATENCIÓN PÚBLICA	TRABAJO SECRETARIAL	TRABAJO INTERNO	OTRO
ESPECIALIZADO	GENERALISTA	ESPECIALIZADO	ESPECIALIZADO
ASISTENTE	ASISTENTE	ASISTENTE	ASISTENTE
ASISTENTE	ASISTENTE	ASISTENTE	ASISTENTE

PARA USO EXCLUSIVO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

FECHA DE ENTREVISTA	HORA
FECHA DE ENTREVISTA	HORA

OP-894221 10-92

**FALLA DE ORIGEN**



NOMBRE DE LA EMPRESA		NOMBRE DEL ÚLTIMO JEFE INMEDIATO		PUESTO QUE OCUPÓ	
DIRECCIÓN		ENTRE QUE CALLES		TELÉFONO	
PUESTO INICIAL	PUESTO FINAL	SUELDO INICIAL NS	SUELDO FINAL NS	FECHA DE INICIO	FECHA DE SEPARACIÓN
ÚLTIMO DEPARTAMENTO		TIPO DE CONTRATO <input type="checkbox"/> PLANTA <input type="checkbox"/> EVENTUAL	MOTIVO DE RENUNCIA		

COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR

NOMBRE DE LA EMPRESA		NOMBRE DEL ÚLTIMO JEFE INMEDIATO		PUESTO QUE OCUPÓ	
DIRECCIÓN		ENTRE QUE CALLES		TELÉFONO	
PUESTO INICIAL	PUESTO FINAL	SUELDO INICIAL NS	SUELDO FINAL NS	FECHA DE INICIO	FECHA DE SEPARACIÓN
ÚLTIMO DEPARTAMENTO		TIPO DE CONTRATO <input type="checkbox"/> PLANTA <input type="checkbox"/> EVENTUAL	MOTIVO DE RENUNCIA		

COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR

NOMBRE DE LA EMPRESA		NOMBRE DEL ÚLTIMO JEFE INMEDIATO		PUESTO QUE OCUPÓ	
DIRECCIÓN		ENTRE QUE CALLES		TELÉFONO	
PUESTO INICIAL	PUESTO FINAL	SUELDO INICIAL NS	SUELDO FINAL NS	FECHA DE INICIO	FECHA DE SEPARACIÓN
ÚLTIMO DEPARTAMENTO		TIPO DE CONTRATO <input type="checkbox"/> PLANTA <input type="checkbox"/> EVENTUAL	MOTIVO DE RENUNCIA		

COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR

NOMBRE DE LA EMPRESA		NOMBRE DEL ÚLTIMO JEFE INMEDIATO		PUESTO QUE OCUPÓ	
DIRECCIÓN		ENTRE QUE CALLES		TELÉFONO	
PUESTO INICIAL	PUESTO FINAL	SUELDO INICIAL NS	SUELDO FINAL NS	FECHA DE INICIO	FECHA DE SEPARACIÓN
ÚLTIMO DEPARTAMENTO		TIPO DE CONTRATO <input type="checkbox"/> PLANTA <input type="checkbox"/> EVENTUAL	MOTIVO DE RENUNCIA		

COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR

NOMBRE DE LA EMPRESA		NOMBRE DEL ÚLTIMO JEFE INMEDIATO		PUESTO QUE OCUPÓ	
DIRECCIÓN		ENTRE QUE CALLES		TELÉFONO	
PUESTO INICIAL	PUESTO FINAL	SUELDO INICIAL NS	SUELDO FINAL NS	FECHA DE INICIO	FECHA DE SEPARACIÓN
ÚLTIMO DEPARTAMENTO		TIPO DE CONTRATO <input type="checkbox"/> PLANTA <input type="checkbox"/> EVENTUAL	MOTIVO DE RENUNCIA		

COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR

**SOLICITUD DE EMPLEO**

FOTOGRAFIA  
RECIENTE

<small>DEBE LLENARSE CON LETRA Y LUGAR DEL VOTEMIENTO CON TIRTA</small>			
APELLIDO PATERNO _____ SEXO	MATERNO _____ ESTADO CIVIL	NOMBRE _____ EDAD	FECHA _____ FECHA DE NACIMIENTO
LUGAR DE NACIMIENTO _____ NACIONALIDAD	AÑOS _____ CALIDAD MIGRATORIA		
REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES _____ CALLE Y NÚMERO	NÚMERO DE AFILIACION AL SEGURO SOCIAL _____ COLONIA	NÚMERO DE CARTILLA S.M.A. _____ Z.P. CIUDAD Y ESTADO	TELÉFONO _____

ONP-200 662

**FALLA DE ORIGEN**

PUESTO SOLICITADO

SUELDO SOLICITADO

¿ESTÁ EN EL QUE ESTE SEÑOR CARGADO PARA TRABAJAR? SI NO

¿MUCHAS DE OFICINA QUE SABE MANEJAR?

¿DISPONIBILIDAD PARA SER TRASLADADO A OTRA PLAZA? SI NO

NOMBRE DE LA ESCUELA

AÑOS CURSADOS

PRIMARIA

SECUNDARIA

PREPARATORIA O VOCACIONAL AREA

PROFESIONAL CARRERA

MAESTRIA O DOCTORADO ESPECIALIDAD

TECNICOS CARRERA

COMERCIALES CARRERA

ESTUDIOS ACTUALES AREA O CARRERA GRADO HORARIO DE CLASES

ORIGENES ADENAS DEL ESPAÑOL OTRO

INGLES - HABLE ESCRIBE - LEE - TRADUCE HABLE ESCRIBE - LEE - TRADUCE

NOMBRE DE LA EMPRESA ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO SUELDO INICIAL SUELDO FINAL

DOMICILIO TELEFONO

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO FECHA DE INGRESO FECHA DE SEPARACION CAUSAS DE SEPARACION

NOMBRE DE LA EMPRESA ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO SUELDO INICIAL SUELDO FINAL

DOMICILIO TELEFONO

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO FECHA DE INGRESO FECHA DE SEPARACION CAUSAS DE SEPARACION

NOMBRE DE LA EMPRESA ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO SUELDO INICIAL SUELDO FINAL

DOMICILIO TELEFONO

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO FECHA DE INGRESO FECHA DE SEPARACION CAUSAS DE SEPARACION

NOMBRE DE LA EMPRESA ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO SUELDO INICIAL SUELDO FINAL

DOMICILIO TELEFONO

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO FECHA DE INGRESO FECHA DE SEPARACION CAUSAS DE SEPARACION

NOMBRE DE LA EMPRESA ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO SUELDO INICIAL SUELDO FINAL

DOMICILIO TELEFONO

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO FECHA DE INGRESO FECHA DE SEPARACION CAUSAS DE SEPARACION

NOMBRE DE LA EMPRESA ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO SUELDO INICIAL SUELDO FINAL

DOMICILIO TELEFONO

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO FECHA DE INGRESO FECHA DE SEPARACION CAUSAS DE SEPARACION

NOMBRE DE LA EMPRESA ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO SUELDO INICIAL SUELDO FINAL

DOMICILIO TELEFONO

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO FECHA DE INGRESO FECHA DE SEPARACION CAUSAS DE SEPARACION

NOMBRE DE LA EMPRESA ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO SUELDO INICIAL SUELDO FINAL

DOMICILIO TELEFONO

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO FECHA DE INGRESO FECHA DE SEPARACION CAUSAS DE SEPARACION

NOMBRE DE LA EMPRESA ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO SUELDO INICIAL SUELDO FINAL

DOMICILIO TELEFONO

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO FECHA DE INGRESO FECHA DE SEPARACION CAUSAS DE SEPARACION

NOMBRE DE LA EMPRESA ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO SUELDO INICIAL SUELDO FINAL

DOMICILIO TELEFONO

FECHAS O PERIODOS A QUE SE REFIERE

FALLA DE ORIGEN  
FALLA DE ORIGEN



FECHA ENTREVISTA  
INICIAL

FECHA EXAMEN  
CONOCIMIENTOS

FECHA ENTREVISTA  
PROFUNDA

FECHA EXAMEN MEDICO

FECHA INVESTIGACION  
SOCIOECONOMICA

FECHA DE INGRESO

DIGITO DE INGRESO

PUESTO

TABULADOR

NOMBRE DE LA PERSONA A QUIEN SUPLE

**SELECCION DE PERSONAL****CROQUIS PARA UBICACION DE DOMICILIO**

NOMBRE	TELEFONO	
CALLE Y NUMERO	COLONIA	CODIGO POSTAL
ENTRE QUE CALLES QUEDA SU DOMICILIO		
LINEA DE AUTOBUSES O COLECTIVOS QUE PASEN POR SU CASA		

**INSTRUCCIONES:**

Favor de trazar un croquis donde esté ubicado su domicilio, anotando las principales calles adyacentes, así como si existe referencia de algún monumento, mercado, templo, jardín o edificio público, para que se facilite su focalización.

**CUESTIONARIO-ENTREVISTA  
PARA LAS BOLSAS DE TRABAJO  
Y AGENCIAS DE COLOCACION**

CUESTIONARIO-ENTREVISTA

1.-?Cómo se constituyó esta Bolsa de trabajo/Agencia de colocación?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.-?Desde qué fecha funcionan?

3.-?Quiénes laboran aquí? (Jerárquicamente)

Puesto

Profesión

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

4.-?Que profesión tienen las personas que reclutan al personal?  
\_\_\_\_\_

5.-?Que profesión tiene las personas que seleccionan al personal?  
\_\_\_\_\_

6.-?Que profesión tiene las personas que entrevistan a los candidatos?  
\_\_\_\_\_

7.- ?Esta afiliada a alguna asociación que la proteja legalmente?

a)No

b)Si ?a cuál? \_\_\_\_\_

8.-?Cuántas personas coloca al mes? \_\_\_\_\_

9.-?Cuánto cobra por enviar a sus candidatos a las empresas?

a)Gratuito

b)\_\_\_\_\_ %

c)\_\_\_\_\_

10.-?Cómo se mantiene económicamente esta Bolsa de Trabajo/Agencia de Colocación?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11.- ?Cual es la función principal/meta u objetivo de esta Bolsa de Trabajo/Agencia de Colocación?

a)Reclutamiento

b)Selección

c)Otras

12.-?Cuales son los medios que utiliza para reclutar al personal?  
\_\_\_\_\_

13.- En cuanto tiene al candidato después de la entrevista que otro procedimiento realiza?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



14.- La entrevista ?En qué consiste?

---

15.- ?Qué tipo de selección hace ud. para enviar a los candidatos?

---

16.-?Qué tipo de puestos son para ustedes los de mayor demanda?

---

17.-?Que tipo de pruebas aplica a los candidatos?

- a)Psicologicas
  - b)Psicométricas
  - c)De aptitudes
  - d)Técnicas
  - e)Rxamén Médico
  - f)Otras
- 

18.-?Quién asesora la aplicación de esta(s) pruebas?

Puesto \_\_\_\_\_ Profesión \_\_\_\_\_

---

19.-?Quienes aplican las pruebas?(Profesión)

---

20.-?Quienes elaboran las pruebas?(Profesión)

---

21.-Las pruebas, son iguales para puestos operativos, mandos intermedios o para puestos gerenciales?

- a)Si
- b)No

22.- En el caso del nivel secretarial ?qué pruebas se aplican?

---

23.-?Han hecho estandarizaciones de las pruebas que aplican?

- a)Si
- b)No

?De cuales? \_\_\_\_\_

?En que cantidad de población? \_\_\_\_\_

---

24.-Tiempo aproximado en el que ud. cubre las plazas: \_\_\_\_\_

25.-Tiempo aproximado en el que ud. recibe los honorarios de la empresa por el candidato:

- a) 1 mes
- b) 3 meses
- c) 6 meses
- d) o más

26.-?Qué problemas tiene para su cobro y qué otros problemas se presentan?

---

27.-?Como se toma la decisión final para enviar al candidato a la empresa y quienes intervienen?

28.-?Elaboran estudios socioeconomicos sobre los candidatos?

a)Si

b)No

?De las personas que envian o por solicitud de las empresas?

---

29.-?Al enviar al personal lo hace con carta de presentación?

a)Si

b)No

c)Otras \_\_\_\_\_

30.-?Qué información le manda ud. a las empresas acerca de su candidato?

---

31.-?Envia ud. Boletin del personal en cartera a las empresas para promover? \_\_\_\_\_

32.-Las pruebas...

a)Se conservan en la agencia

b) Se envian a la empresa.

c)Sólo los resultados de la(s) prueba(s) se envian a la empresa.

d) Otro caso \_\_\_\_\_

33.-?Cómo se contacta con las empresas?

a)Visita personal

b)Boletines

c)Publicidad

d)telefono

e)Otras \_\_\_\_\_

34.-?Qué información reciben de la empresa para cubrir los candidatos?

a)Análisis de puestos

b)Sólo las características del candidato

c)Otras \_\_\_\_\_

35.-?Se agencia se compromete entre los primeros 30 o 90 días a sustituir al candidato que no le agrada a la empresa?

a)Si

b)No

36.-?Que porcentaje de colocaciones iniciales tiene que sustituir?

---

37.-?Que seguimiento llevan de cada caso, tienen archivo muerto o otra forma?

---

38.-?Cuales son los moviles para atraer personal?

- a) Periódico
- b) Radio
- c) Relación con otras agencias
- d) Inscripción a sociedades
- e) Intercambios de personal
- f) Otros \_\_\_\_\_

39.-?Hay filiales de su organización?

---

OBSERVACIONES, COMENTARIOS:

---

---

DIRECTORIO DE BOLSAS DE TRABAJO  
Y AGENCIAS DE COLOCACION EN EL  
VALLE DE MEXICO

DIRECTORIO

AGENCIAS DE COLOCACION EN EL VALLE DE MEXICO.

SECTOR PRIVADO

ABAL PAYERAS CONSUELO DR ATL 286 CP. 06400	547-5887
ADA EJECUTIVOS S.A. PASEO PRIMAVERA 100-402 CP.53160	360-1025
ADMINISTRADORA AJUSCO S.A. INS. SUR 1216-407 CP.03100	559-1227
AGENCIA DE COLOCACIONES DEL BOSQUE TAMPICO 41-A ZP 11	286-16-13
AGENCIA DE COLOCACIONES DIANA CAMPECHE 429-B ZP 11	553-8904
AGENCIA DE COLOCACIONES DOMESTICAS PUEBLA 374-3 CP. 06700	286-2230
AGENCIA "LA CENICIENTA" DR. CARMONA Y VALLE B-124 COL. DOCTORES CP. 06720	761-1042
AGENCIA DE COLOCACIONES MA CRISTINA GUANAJUATO 53 CP. 06700	264-0515
AGENCIA DE LA MACARENA SAN JUAN DE LETRAN 103	512-1112
AGENCIA GLORIETA RIVIERA CHICHEN-ITZA 110 CP. 03320	605-0454
ALTA EFICIENCIA EN SERVICIOS ADMINISTRATIVOS VALLARTA 9 CP. 06030	566-1370
AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE OF MEXICO LUCERNA 78-3 CP.06600	705-0995
APOYO CONFIABLE EN PERSONAL S.A. CORDOBA 131.102 COL. ROMA	574-45-00
ARC DE PERSONAL S.A. BLVD M AVILA CAMACHO 6-4	395-3655
ARROYAVE Y ASOCIADOS. SC. CONSULTORES EJECUTIVOS FLORENCIA 65 CP.06600	208-92-23

ASESORES EN RECURSOS HUMANOS	LUZ SAVINON 733, DEL VALLE	687-0779
ASESORIA EJECUTIVA	M ESCOBEDO 44-3 ZP 5	531-9333
ASESORIA EMPRESARIAL	MADERO 47-105 CP. 06000	510-1482
ASESORIA HUMANA SC.	YUCATAN 88 CO. 06700	564-4991
ASOSA PERSONNEL	AV CHAPULTEPEC 57 PB	588-8588
ASESORIA INDUSTRIAL Y ADMINISTRATIVA	HAVRE 30-201 ZP6	514-6173
BEST RECURSOS HUMANOS S.A.	INS. SUR 1991-B-301 CP. 01020	662-2956
BLAS ALVARADO	FLORENCIA 57-1104 CP.06600	208-3859
BOLSA DE TRABAJO PADIERNA AC	AV MEXICO 928 ZP 20	568-5993
BOLSA DE TRABAJO S.A.	B FRANKLIN 235 ZP 11	277-2087
CABRERA CHRISTLIEB	CINCINNATI 81-606 CP.03720	611-2203
CAMCO INTERNACIONAL DE MEXICO S.A.	BAJA CALIFORNIA 245-303 CP.06140	574-0802
CAPACITACION Y SELECCION	CIRCUNVALACION PTE.2 #5347 CP.53470	300-5226
COMERCIAL DOMESTICA	AV PENNSILVANIA 103-D ZP 18	543-9547
CONREY INTERAMERICANA S.A.	PALO ALTO 6 CP 11950	259-4000
CONSEJERO DE EJECUTIVOS Y EMPRESAS	SONORA 149-302 ZP 7	553-0135
CONSULTOR PROFESIONAL S.A.	MONTEVIDEO 303-301 CP.07300	586-1818

CONSULTORES EN PRODUCTIVIDAD RIO PANUCO 127-903	589-4163
CORPORACION ASESORES PROFESIONALES LONDRES 226 CP.06600	207-1462
DELFIN PERSONAL S.A. COPENHAGE 12 CP.06600	533-0766
DESARROLLO HUMANO EMPRESARIAL S.A. INS. SUR 222 CP. 06700	525-4913
DOR MARISCAL AND ASOCIADOS RIO DANUBIO 69 ZP 5	514-7844
ECCO SERVICIOS DE PERSONAL S.A. NIZA 46 CP 06500	207-423
EJECUTIVOS EN VENTAS S.A. REFORMA 234-6	525-6674
EJECUTIVOS SELECCIONADOS INS SUR 686-104 CP. 03100	687-1333
EJECUTIVOS Y DIRECTORES NUEVO LEON 209-301 CP.06140	516-7681
EVALUACION DE PERSONAL DOLORES 10-101 CP. 06050	510-4497
EYESA GRUPO CONSULTOR AMORES 2010 COL DEL VALLE	575-01 93
FLASH-PER S.A. VIENA 20-504 CP.06600	705-0169
GENEMAN S.A. INS SUR 1673-604 C.P. 01020	663-5883
GOBEL EDUARDO BELTRAN Y ESCALANTE Y CIA. AV CHAPULTEPEC 482 CP. 06700	256-1885
GOMEZ SANTANA LORENZO J A GUTIERREZ 44-B CP. 15500	571-8755
GRUPO ALBA DEL RIO S.A. EMERSON 148 CP. 11560	250-8108
GRUPO COSULTOR AZTECA S.A. P DE LA REFORMA 428-1 CP.06600	533-0116
GRUPO CONSULTOR EYESA S.A. AMSTERDAM 219-A CP. 06600	564-0541

GRUPO PERFORMANCE S.A.	FLORENCIA 65 CP.06600	208-6412
GRUPO REYBA S.A.	RIO GUADALQUIVIR 50-2 CP.06600	511-8843
HELP S DE RL	P DE LA REFORMA 369-602 ZP 5	514-0262
HUMAN CORP	LUZ SAVINON 816 CP.03100	523-1109
INTEGRACION Y SELECCION DE RECURSOS HUMANOS S.A.	INDIANA 260-203 CP. 03810	615-0214
KATZENBERGER PERSONAL		687-4947
MANPOWER S.A.	RIO DE LA PLATA 48 CP.06500	211-81-33
MARIN PIRON IRMA	ART 123 #37-211 CP. 06050	512-6545
MARQUEZ FLORES ELIA	BALDERAS 32-6 CP. 06050	521-4828
MASTER WORK S.A.	FLORENCIA 57-1140 CP.06600	207-6324
NACIONAL SELECCIONADORA S.A.	LOPEZ 1-602 ZP 1	521-1019
OFI PERSONAL S.C.	INS SUR 540-303 ZP7	584-6214
OMA PERSONAL S.C.	G MANCERA 1041 CP. 03100	559-0178
ORGANIZACION O T	RIO LERMA 46-15 CP. 06500	533-0695
OSAGUI S.A.	AGUASCALIENTES 199 CP.06170	574-5916
PERALTA MOCTEZUMA MA LUISA	INS SUR 300-1402 CP.06700	584-1584
PERSO EVENTUALES S.A.	M ESCOBEDO 748 CP.11590	531-7137
PERSONAL CAPACITADO S.A.	INS SUR 377-502 ZP 11	574-4330



PERSONAL EVENTUAL S.A.	MANZANILLO 83-202 CP. 06700	564-1097
PERSONAL PARA RESTAURANTES Y HOTELES	MARIPOSAS 916-4 CP. 03300	688-8793
PERSONAL PROFESIONAL ESPECIALIZADO	PUEBLA 182-202 ZP 7	203-9175
PERSONAL TEMPORAL S.A.	PASEO DEL OTONO 100 CP. 53160	360-1083
PERSONAL Y ASESORIAS EDP ASOCIADO	PARRAL 78 BIS-506 ZP 11	553-1143
PERSOANALISIS	HAMBURGO 25-A ZP 6	546-2453
POSTGRADUADOS Y ESPECIALISTAS S.A.	MONTES URALES 641 CP. 11000	202-2622
PROFESIONALES EN RECLUTAMIENTO S.A.	LAS GRANJAS 59 CP.02000	355-0978
PROMOTORA DE EMPLEOS S.A.	A LOPEZ MATEOS 22-12	398-605
PROMOTORA INDUSTRIAL DE PERSONAL S.A.	CZDA ATZCAPOTZALCO LA VILLA ZP14	754-1546
PSICOTEST INDUSTRIAL	MA DE QUEVEDO 646-2 CP.04000	554-8775
SALCEDO RECURSOS HUMANOS S.A.	TLAXCALA 180-10 CP.06140	286-8247
SARO S.A.	INS SUR 300-617	574-92-95
SECRETARIAL S.A.	LIVERPOOL 143-1 CP.06600	533-0807
SECRETARIAS TEMPORALES, S.A.	RIO DANUBIO 69 COL CUAHTEMOC	514-3564
SECRETARIAS Y CONTADORES SELECCIONADOS	RIO DE LA LOZA 233-101 CP. 06720	709-0444
SELEC-PERSONAL	AV SAN COSME 23-C	547-7547
SELECCION ACTIVA	5 DE MAYO 29-104 CP.06000	512-9103

SELECCION DE PERSONAL PROFESIONISTA S.A. FLORENCIA 37-304 ZP 6	525-5672
SELECCION DE PERSONAL RUBI SANCHEZ ATENAS 42-305 CP.06600	535-0280
SELECCION PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS MILAN 59 CP.54020	370-1162
SELECCION Y CAPACITACION INST.POLITECNICO NAL 1833-113	754-670
SELECCION RANDALL FLORENCIA 72-402 ZP 6	511-4578
SERVICIO DOMESTICO WASHINGTON ESMERALDA 13-36 COL GUERRERO	521-8279
SERVICIO DOMESTICO ALAMEDA DR MORA 9-17 CP.06300	521-1823
SERVICIOS INTERNACIONALES DE CONSULTORIA PRIV HORACIO 17-204 CP.11510	280-3838
SERVICIOS JOACHIN S.A. CENTRAL DE ABASTO ZONA 7 S-7 CRUJIA 3 090 CP.09040	694-3352
SERVICIOS SECRETARIALES INS SUR 1180-301	575-9472
SHORE ASOCIADOS LONDRES 77-C CP. 06600	208-9892
SIGNORI TODO EN SERVIDUMBRE CAIRO 52-6 COL CLAVERIA	527-41-79
SMITH SEARCH S.C. BARRANCA DEL MUERTO 472 CP.01010	593-8503
STAFF TIJUANA 19 DEL VALLE CP. 03100	536-6836
TRABA MEX MONTIEL 271-B ZP14	586-3421
TRAMITACION Y ASESORIA PROFESIONAL AV CHAPULTEPEC 548-2 ZP 11	553-1133
TODO EN PERSONAL PARA SU HOGAR O EMPRESA PUEBLA 374-3 COL ROMA NORTE	546-6484
GRUPO ALBA DEL RIO S.A. EMERSON 148 CP. 11560	250-8108

WEICHMERS ASESORIA Y CONSULTORIA S.A.  
INS. SUR 421 TORRE B CP. 06100 574-0013

SECTOR PUBLICO

CENTROS DELEGACIONALES PROMOTORES DEL EMPLEO, CAPACITACION Y  
ADISTRAMIENTO (CEDEPECA)

ALVARO OBREGON

CALLE 10 ESQ. CANARIOS S/N COL. TOLTECA.  
SUBDIRECCION DE ORGANIZACION POLITICA Y VECINAL  
TEL. 277-6348

AZCAPOTZALCO

AV. AZCAPOTZALCO #605 PLANTA BAJA  
TEL. 352-8014

BENITO JUAREZ

PROLONGACION UXMAL Y MUNICIPIO LIBRE  
DEPORTIVO "BENITO JUAREZ"

COYOACAN

AV. PACIFICO 181 CENTRO DE TRABAJO  
"ANA MARIA HERNANDEZ" BARRIO DE LA CONCHITA  
TEL. 549-1932

CUAJIMALPA

AV. MEXICO ESQ. AV. JUAREZ S/N COL CUAJIMALPA  
TEL. 812-2880

CUAUHTEMOC

ALDAMA Y MINA. PLANTA BAJA EDIF. DELEGACIONAL  
COL. BUENAVISTA

TEL. 566-6633  
EXT. 242 Y 592-1463

GUSTAVO A. MADERO

5 DE FEBRERO Y VICENTE VILLADA PLANTA BAJA  
VILLA DE GUADALUPE

TEL. 781-9856

IZTACALCO

AV. TE Y RIO CHURUBUSCO PLAZA BENITO JUAREZ  
TEL. 654-3646

IZTAPALAPA

CUAUHTEMOC #6 3er PISO CENTRO IZTAPALAPA  
TEL. 685-1702

**MAGDALENA CONTRERAS**

AV. LUIS CABRERA #1 SAN JERONIMO  
TEL. 595-3849

**MIGUEL HIDALGO**

EDIFICIO TACUBA 4o. PISO  
TEL. 527-7222

**MILPA ALTA**

CALLE CONSTITUCION S/N ESQ. JALISCO  
VILLA MILPA ALTA  
TEL. 844-0068

**TLAHUAC**

NICOLAS BRAVO ESQ. FRANCISCO Y MADERO #12  
TEL. 842-1613

**TLALPAN**

CENTRO DEPORTIVO VILLA OLIMPICA  
PERIFERICO SUR E INSURGENTES  
TEL. 568-7878

**VENUSTIANO CARRANZA**

EXPLANADA DELAGACIONAL JUNTO AL ESTACIONAMIENTO  
TEL. 768-6086

**XOCHIMILCO**

MARGARITAS #3 EDIFICIO DELEGACIONAL  
COL. BARRIO DE SAN PEDRO  
TEL. 676-0465

**#SUBDIRECCION DE EMPLEO CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

JOSE MA. IZAZAGA #142 4o. PISO COL. CENTRO  
TEL. 542-7605 EXT. 21

**COMISION NACIONAL DEL DEPORTE (CONADE)**

SERAPIO RENDON #76 COL. SAN RAFAEL CO. 06470  
TEL. 546-6483

**DIRECCION GENERAL DE PROFESIONES (SEP)**

INSURGENTES SUR #2387 1o. PISO

**UNIVERSIDADES Y ESCUELAS**

**INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL**

DIV. EGRESADOS

ELIGIO ANCONA #68  
COL. STA. MA. LA RIVERA CP. 6400  
TEL. 547-0421 / 547-0768

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**Dpto. de Servicio Social y Bolsa de  
Trabajo. Ed. B 2o. Piso  
Tel. 550-5215 ext. 4515  
550-5506**

**BOLSA UNIVERSITARIA DE TRABAJO (BUT)**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**FACULTAD DE QUIMICA**

**ENEP ACATLAN**

**ENEP ARAGON**

**FES CUAUTITLAN**

**UNIVERSIDADES PARTICULARES**

**IBERO**

**LA SALLE**

**LAS AMERICAS**

#### BIBLIOGRAFIA:

1. Alpbänder Guvenc G. "Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos" Ed. Norma 1982. pp.218,220 y 223.
2. Anastasi Anne "Importancia de los test psicológicos" Ed. McGraw Hill México, 1978.
3. Arias Galicia, F. "Administración de Recursos Humanos". Ed. Trillas, México, 1980. pp. 30,31,50,52,262.
4. Badiilo Rodríguez M R Molina García L. "La importancia del Reclutamiento en el proceso de selección de personal". Tesis Lic. Fac. Psicología UNAM 1994.
5. Baz Castro T.A. Olivares Lojero C. "Funciones del Licenciado en administración como gerente de personal". Tesis Lic. Fac. Psicología UNAM 1985.
6. Campos Rocha M. "Comunicación Personal". Tesis Lic. FCA UNAM 1973.
7. Contreras Ceballos M.C. Betancourt Cisneros C.M. "Propuesta para la elaboración de perfiles de puestos en una institución bancaria". Tesis Lic. Fac. Psicología UNAM 1993.
8. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Informe del Departamento de Bolsa de Trabajo del Centro de Becas e Intercambio del CONACYT presentado a la Dirección General en Agosto de 1972.
9. Cortes Silva L.M. "Un proceso de admisión y empleo para las organizaciones" Tesis Lic. FCA UNAM 1985.
- 10.- Chruden J.H. Sherman A.W. "Administración de Personal" compañía editorial continental México, 1976.
11. De la Cueva Mario "Derecho Mexicano del Trabajo". Ed. Porrúa Tomo I México, 1938.
12. Dubrin Andrew J "The Practice of Managerial Psychology" Pergamon Press Inc. New York 1978. pp.19 a23
13. Dunnette Marvin O. Kirchner Wayne. "Psicología Industrial" Ed. Trillas México, 1979. pp.15,20 a 24.
14. Enciso Cristina "Manual de Selección de Personal" Publicación interna SEP.

15. España Lomelin V. " Importancia del Reclutamiento y Selección de personal en la pequeña empresa". Tesis Psicología UNAM 1984.
16. Fernández Alvelais G. " Reclutamiento, selección e inducción del personal en el sector privado". Tesis Lic. Psicología UNAM 1992.
17. Gaona R.1. Cristina "Normalización de la prueba Terman-Merrill para Selección de personal en una empresa farmacéutica" Tesis Lic.Fac. Psicología UNAM 1993
18. García Aquirre C.A. " Anteproyecto para la creación y funcionamiento de una Bolsa de Trabajo". Fac. Veterinaria UNAM 1974.
- 19.- García Marquez M L Reynoso Torres M C " Estudio comparativo del proceso de reclutamiento y selección de personal en 4 empresas públicas y 4 empresas privadas". Tesis Lic. Psicología UNAM 1992.
- 20.- Grados Espinosa J.A. "Inducción, Reclutamiento y Selección". Ed. Manual Moderno. México. 1988.
21. Ham Chím S E "La selección de personal en las agencias de colocación de empleos". Univ. ANAHUAC 1971.
22. Hawk R "Reclutamiento y Selección de personal" Ed. Técnica México 1977.
23. Jimenez Paredes S E "El proceso de reclutamiento y selección de personal factor de desarrollo en la mediana empresa". Tesis FCA UNAM 1984.
24. Leyes y Codigos de México "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos" Ed. Porrúa 43a ed. 1970
25. Maciel Silva M "La administración de Recursos Humanos" Tesis Lic. FCA UNAM 1983.
26. McCormick Ernest J. Ilgen Daniel. "Industrial Psychology" Prentice Hall-Inc. New Jersey 1980.
27. Mc Farland Dalton e "Administración de personal" Ed. FCE pp.148,149
28. Morales A. O. Vargas P.M. "Actitud de los candidatos que solicitan el puesto de seguridad y custodia hacia la evaluación psicologica" Tesis Lic. Psicología UNAM 1993.
29. Neff Walter S. "Work and Human Behavior" Atherton Press New York 1968 pp. 15 a 27, 71 a 86.

30. Norman RF Maier "Psicología Industrial" Ed. Rialp Madrid 1955.
31. Ontiveros García L A "Auditoría administrativa a las empresas de selección de personal en el Distrito Federal dentro de su contexto político y social" FCA UNAM 1984.
32. Posada A "La administración política y administrativa social" La España moderna editada a principios de siglo.
33. Reyes Ponce Agustín "Administración de Personal" Ed. Limusa México, 1986 pp. 40 a 47 y 86,87.
34. Romero Betancourt S. "Principios fundamentales de la administración de empresas" Ed. Limusa, México, 1986.
35. Sayles Leonard R George Strauss "Human Behavior in Organizations" Prentice Hall-Inc. New Jersey, 1966. p.28
36. Smith & Wakeley "Psychology of Industrial Behavior". Ed. McGraw Hill 1972 Capitulo 1
37. Soriano Vázquez Chavez Valdespino "Mercado de trabajo y el reclutamiento, estudio comparativo en la industria" Tesis Lic. FCA. UNAM 1987.
38. Stanton Erwin S. "Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal" Ed. Limusa México, 1985. pp. 49 a 73.
39. Vite San Pedro Silvia G. "Reclutamiento y Selección de Personal". Programa de publicaciones de material didáctico UNAM Facultad de Psicología. semestre 93/1.
40. Zendejas López L L " El psicólogo en el Área de recursos humanos de la banca Múltiple" Tesis Lic. Psicología UNAM 1990 pp. 87,88,90.