

220
2el.



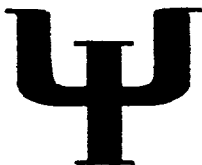
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**“LA DETERMINACION DE PERFILES
PSICOLOGICOS DE PUESTO EN UNA
EMPRESA FARMACEUTICA Y SU USO COMO
CRITERIO EN LA SELECCION DEL PERSONAL”**

**REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A:
ALMA IRENE RAMIREZ NAVA**

**DIRECTOR DE REPORTE LABORAL:
LIC. MARIA DEL CARMEN GERARDO PEREZ**



MEXICO, D.F.
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1997.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Con cariño para:

Mi padre, que aunque físicamente no está presente, sé que me acompaña siempre .

y para

Mi madre, mi mejor amiga.

Mil gracias a todos mis amigos que me ayudaron para la realización del presente trabajo

INDICE

	INTRODUCCION	1
	CAPITULO I. ORGANIZACION	
1.1	ANTECEDENTES Y DEFINICION	4
1.2	LAS EMPRESAS	5
1.3	OBJETIVOS DE LAS ORGANIZACIONES	5
1.4	RECURSOS DE LA EMPRESA	6
1.5	TIPOS DE EMPRESAS	10
	CAPITULO II. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	
2.1	ANTECEDENTES E IMPORTANCIA	14
2.2	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	16
2.3	OBJETIVOS DE LA SELECCION DE PERSONAL	20
2.4	LOS PROCEDIMIENTOS DE SELECCION	20
2.4.1	SISTEMAS TRADICIONALES	21
2.4.2	PROCEDIMIENTO TECNICO O CIENTIFICO	23
	CAPITULO III. ANALISIS DE PUESTOS	
3.1	ANTECEDENTES	28
3.2	IMPORTANCIA	30
3.3	NECESIDAD	31
3.4	DEFINICIONES	32
3.5	METODOS DE ANALISIS DE PUESTOS	34
3.5.1	METODO DE OBSERVACION DIRECTA	34
3.5.2	METODO DE CUESTIONARIO	34
3.5.3	METODO DE ENTREVISTA	35
3.5.4	METODOS MINTOS	35
3.6	BENEFICIOS DEL ANALISIS DE PUESTOS	35
3.7	PARTES QUE COMPONEN AL ANALISIS DE PUESTOS	40
3.8	PERFILES DE PUESTO	43
3.9	PERFILES PSICOLOGICOS	44
3.10	ELABORACION DEL PERFIL EN EL AMBITO LABORAL	47
	CAPITULO IV. PRUEBAS PSICOLOGICAS	
4.1	IMPORTANCIA	48
4.2	UTILIDAD	49
4.3	DEFINICIONES	50
4.4	BATERIAS PSICOLOGICAS	50
4.5	CLASIFICACION DE LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS	52
4.6	INTEGRACION DE BATERIAS PSICOMETRICAS	56
4.7	DESCRIPCION DE LAS PRUEBAS UTILIZADAS	57
4.7.1	BARSIT	57

4.7.2	OTIS	59
4.7.3	DOMINOS	59
4.7.4	RAVEN	60
4.7.5	INVENTARIO DE PERSONALIDAD JACKSON (PRF)	60
4.7.6	MOSS	63
4.7.7	CLEAVER	63
CAPITULO V. EMPRESA		
5.1	DESCRIPCION Y ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION	67
5.2	FILOSOFIA DE RECURSOS HUMANOS	70
5.3	RECLUTAMIENTO Y SELECCION DENTRO DE LA ORGANICACION	71
5.4	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL VIGENTE	77
	PROCEDIMIENTO	82
	EVALUACION	99
	ANALISIS	144
	CONTRIBUCION	151
	BIBLIOGRAFIA	154
	ANEXOS	

Se dedicará un apartado para la descripción de la misma, como introducción a esta se puede decir que se dedica a la distribución de productos farmacéuticos y de tocador a nivel nacional, lleva mas de 50 años en el mercado y fue hasta la década de los 80's, cuando empezaron a sufrir intentos para establecer herramientas de "análisis de puestos" (que mas bien eran cartas descriptivas) e implantación de test psicológicos, los cuáles carecían de contabilidad y validez, ya que no se respetaban los tiempos establecidos por las pruebas, o bien se hacían mezclas de varios exámenes obteniendo como resultado un valor numérico en escala creciente del "1" al "10".

Estas herramientas fueron utilizadas por personal que carecía de conocimientos de los mismos, problema que se acrecentaba mas en las filiales.

Para finalizar esta pequeña introducción cabe mencionar que el objetivo del presente trabajo, es dar a conocer el procedimiento de "Reclutamiento y Selección profesional" implantado en la empresa, mostrando cada uno de los pasos que llegaron a conformar el diseño exclusivo para las necesidades de la misma, ya que todos los datos, opiniones, valores numericos utilizados, etc. proceden de la misma organización.

Como parte final del mismo se encontraran los perfiles psicológicos de aquellos puestos de mayor rotación, así como la utilización de los mismos como "criterios de aceptación" en la Selección de Personal.

INTRODUCCIÓN

Los recursos financieros, materiales y humanos, son los pilares de cualquier organización, ya que sin ellos, éstas no existirían; en particular el personal de toda empresa constituye el Recurso Humano de las organizaciones y el éxito o fracaso de las mismas, depende en gran medida de éste.

El área de "Selección de Personal", tiene como objetivo, proveer del factor humano a la organización, a través de la evaluación de los candidatos, utilizando diferentes técnicas psicológicas y procedimientos sistemáticos.

La Selección de Personal la entenderemos como "el proceso de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado".

Los psicólogos, son los profesionistas idóneos para llevar al cabo este proceso, ya que debido a su formación cuentan con una amplia gama de técnicas, métodos y conocimientos, dirigidos a encontrar al personal ideal en el menor tiempo y costo posibles.

Sin embargo, es una realidad de que en muchos lugares las técnicas que conforman el proceso de Selección de Personal no son empleadas por personas con los debidos conocimientos técnicos y que por lo tanto, hacen un uso inadecuado de éstas herramientas y del proceso en general.

Esta situación se vivió en la empresa para la cual laboro y en donde se realizó este trabajo que es motivo del presente Reporte Laboral.

Durante el desarrollo de éste se abordará en primera instancia a las organizaciones, las cuales llevarían a la formación de las hoy conocidas "empresas"; se diferenciarán de manera genérica los tipos de empresas que existen en México actualmente.

Posteriormente se hablará de la importancia que tienen los Recursos Humanos para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, ya que de ellos depende el funcionamiento y la evolución que ha tenido el proceso de la Selección de Personal, los objetivos y los procedimientos existentes.

Los estudiosos del comportamiento humano dentro del ámbito laboral han intentado conocer las características de su evolución y su estructura, con el fin de hacer del trabajo una actividad complaciente y eficaz para el hombre y la sociedad.

El trabajo se ha considerado como una actividad personal, con un aspecto productivo, cuya labor del psicólogo consiste en buscar que la labor que realiza el hombre sea un medio que favorezca la oportunidad de expresión de las aptitudes del sujeto junto con su personalidad, así como que este represente un medio de interacción social.

Es por esto que se tocará el tema del "Análisis de Puestos" ya que de éste se obtiene información sobre los puestos existentes en una organización y permite describirlos con exactitud y fijar requisitos y especificaciones para las mismas, lo cual facilita el proceso de la Selección de Personal. Considerando que cada posición requiere diferentes habilidades, estudios, experiencias de personalidad, que nos llevará a considerar los perfiles psicológicos de puestos.

Para la obtención de estos perfiles psicológicos, se hace uso de los test o pruebas psicológicas, con la integración de baterías psicológicas, tema que será tratado en un apartado , como preámbulo para poder emitir los Resultados del presente Reporte Laboral.

Una vez concluyendo un panorama general del proceso de Selección de Personal, se concluirá describiendo minuciosamente la empresa para la cual trabajo, y objeto de estudio.

CAPITULO I ORGANIZACIÓN

1.1.- ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN

El hombre es incapaz de cubrir todas sus necesidades por sí mismo, debido a que carece de la capacidad, perseverancia y fuerza necesarias para lograrlo; por eso requiere apoyarse en los demás. Es por eso que las personas se agrupan para formar organizaciones que les permitan alcanzar objetivos comunes, imposibles de lograr individualmente.

Una "organización" es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Y una organización solo existe cuando:

- 1.- Hay personas capaces de comunicarse y que
- 2.- Están dispuestas a actuar conjuntamente
- 3.- Para obtener un objetivo común.

(Chiavenato, 1993).

Todas las necesidades humanas, desde ropas, alimentos, habitación, transportes, diversión, etc., solamente son satisfechas por las organizaciones. Así es como el hombre depende de las organizaciones para satisfacer sus necesidades fundamentales. En realidad las personas viven la mayor parte de su tiempo dentro de las organizaciones; las cuales están formadas por personas y recursos que interactúan entre sí para alcanzar determinados objetivos y resultados.

Existe una enorme variedad de organizaciones: la iglesia, el ejército, los hospitales, el comercio, las industrias, los bancos, las financieras, los clubes, centros comerciales, etc. Dentro de las organizaciones, sobresalen las empresas, como uno de los principales tipos de organizaciones.

1.2.- LAS EMPRESAS

Las empresas son organizaciones constituidas por personas y recursos destinados a alcanzar determinados objetivos y resultados. Toda empresa desea un objetivo o resultado inmediato: producir algo para satisfacer las necesidades del mercado. En la medida que las necesidades del mercado se modifican, también debe cambiar lo que la empresa produce. Es a través de las operaciones de la empresa, el producto o servicio que produce, que se efectúa el comercio. En otras palabras, es gracias a las empresas que existe el comercio en la forma en que lo conocemos actualmente.

Cada empresa se dedica a un negocio específico. Negocio es un intercambio, un cambio efectuado formalmente, mediante un pedido o un contrato.

1.3.- OBJETIVOS DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones, a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos organizacionales, dados por el medio y la propia empresa. Cada objetivo se dirige según el cuadro presentado por Arias Galicia, el cual se expondrá a continuación:

OBJETIVO INSTITUCIONAL	GRUPO AL QUE SATISFACE
PRODUCCIÓN O SERVICIO	Clientes y usuarios
SOCIAL	Miembros de la organización Colectividad Gobierno
ECONÓMICO	Acreedores Dueños o accionistas Misma organización

Aquí puede apreciarse que el objetivo social tiende a satisfacer a los grupos de personas que van a proporcionar su esfuerzo a la empresa, a la comunidad donde se localiza la misma y al país en general, mediante el cumplimiento de las disposiciones gubernamentales y legales pertinentes, o multiplicándose como una fuente de trabajo, etc.

1.4.- RECURSOS DE LAS EMPRESAS

Los recursos son los medios de los cuáles las empresas se valen para realizar sus operaciones y alcanzar sus objetivos. Los recursos son insumos que la empresa obtiene del ambiente y que le permiten producir sus productos o servicios.

Tradicionalmente se ha dicho que en todo proceso productivo los factores de producción son: naturaleza, capital y trabajo.

La naturaleza suministra los materiales y las materias primas que deben ser procesados y convertidos en productos o en servicios prestados. El capital proporciona los medios para pagar los materiales y las materias primas que se adquieren, y para remunerar la mano de obra utilizada. El trabajo representa la acción humana o física ejercida sobre los materiales y las materias primas para convertirlos en productos acabados o servicios prestados.

La organización es un tipo de proyecto social en el que se reúnen varios recursos para alcanzar determinados objetivos.

Generalmente los recursos organizacionales pueden agruparse en cinco grupos, los cuáles se presentan a continuación:

a) RECURSOS FÍSICOS O MATERIALES: Estos son las construcciones, los edificios, los terrenos, las instalaciones, máquinas, equipos, materias primas, materiales, etcétera, necesarios para las operaciones cotidianas de la empresa, esto es, para la producción de bienes o servicios.

b) RECURSOS FINANCIEROS: Se refieren al dinero bajo la forma de capital, créditos, préstamos, financiamientos, ingresos y toda forma de numerario disponible. Los recursos financieros garantizan los medios para la adquisición de todos los demás recursos empresariales.

c) RECURSOS HUMANOS: son las personas que participan en la empresa, cualquiera que sea su nivel jerárquico o actividad profesional. Son los funcionarios de la empresa, distribuidos desde el Director General, hasta el más humilde de los operarios.

Son el único recurso vivo e inteligente de las empresas, capaz de manipular y utilizar todos los demás recursos empresariales, frente a habilidades, conocimientos y experiencias que las personas traen a la organización.

CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

- 1.- No pueden ser propiedad de la empresa, a diferencia de los otros recursos.
- 2.- Las actividades de las personas en las empresas son voluntarias; pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser "provechosa" en alguna forma y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los propios.
- 3.- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente como resultado del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

- 4.- **El total de recursos humanos de un país o de una organización puede ser incrementado.** Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son las pruebas psicológicas y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, ideas, etc. a través de la educación, la capacitación y el desarrollo.

Infelizmente los recursos humanos también pueden ser afectados y verse disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación

- 5.- Los recursos humanos son escasos, no todas las personas poseen las mismas habilidades, conocimientos, etc. El conjunto de características que hacen destacar a una persona en determinadas actividades sólo es poseído por el número inferior del total. En éste sentido se maneja que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales, entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio. (citado en Terry, G.: 1971).

Para Terry, G., existen otros dos tipos de recursos, los cuales no son reconocidos por otros autores como Chiavennato y Drucker, ya que emergen de los 3 nombrados con anterioridad, sin embargo los mencionare a continuación para completar éste apartado.

RECURSOS MERCADOLÓGICOS: constituyen los medios a través de los cuales la empresa localiza, entra en contacto e influye sobre clientes o usuarios. Involucra todas las actividades de análisis e investigación de mercado, previsión de ventas, organización de ventas, promoción y propaganda. Estos tipos de recursos también son conocidos como Recursos Comerciales, cuando sólo involucran las actividades directamente relacionadas con las operaciones de ventas.

RECURSOS ADMINISTRATIVOS: constituyen todos los medios a través de los cuales se planean, organizan, dirigen y controlan las actividades empresariales, a fin de atender los objetivos propuestos. Incluyen todos los procesos de toma de decisiones, coordinación e integración de la empresa.

Cada uno de éstos recursos constituye un área de la especialidad de administración, esto implica que cada uno de los recursos empresariales sea administrado por una determinada área de la empresa y en éste trabajo el objeto de estudio serán los

RECURSOS HUMANOS: las personas, las cuales constituyen el recurso mas valioso de la empresa. Tratar a las personas como tal (con características propias de personalidad, valores personales, etc.) y como recursos (dotadas de habilidades, capacidad y conocimientos) es el dilema de la Administración de Recursos Humanos, abordada generalmente por el área de Recursos Humanos en las empresas.

A continuación se esquematizará lo dicho con anterioridad, ya que se determinaran los recursos existentes en la empresa y frente a ellos se mencionará el área de especialización dentro de las empresas:

RECURSOS	AREA DE ESPECIALIZACIÓN EN LA EMPRESA
Físicos o Materiales	Producción u Operaciones
Financieros	Finanzas
Humanos	Recursos humanos
Mercadotécnicos	Marketing o Comercialización
Administrativos	Presidencia o Dirección General

1.5.- TIPOS DE EMPRESAS.

Las empresas son entidades en extremo diversas entre sí, heterogéneas y diferenciadas. En rigor se puede afirmar que no existen dos empresas semejantes. Cada empresa es única: posee un tamaño, una estructura organizacional específica, características propias, productos, personas, o servicios propios.

Las empresas pueden ser clasificadas de acuerdo con el tipo de producción y en cuanto a su propiedad.

A continuación se presentará un pequeño esquema que mostrará los tipos de empresa que existen en México y posteriormente se explicarán brevemente cada uno de ellos, para poder ubicar el lugar de trabajo, donde se realizó la presente investigación.

A) En cuanto a la propiedad, las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

INICIATIVA PRIVADA	A) EMPRESAS DE PRODUCCIÓN B) EMPRESAS DE SERVICIO C) EMPRESAS COMERCIALES
SECTOR PÚBLICO	
SECTOR CENTRAL	A) SECRETARÍAS DE ESTADO B) DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES (DDF, PGR, ETC.)
SECTOR PARAESTATAL	A) DECENTRALIZADAS B) DESCONCENTRADAS C) INSTITUCIONES DE CRÉDITO D) EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN ESTATAL E) FIDEICOMISOS ESTATALES
INICIATIVA PRIVADA	

Las empresas que constituyen la iniciativa privada están seguidas por una Asamblea de Accionistas como máxima autoridad.

El nivel de participación en la Asamblea de Accionistas es proporcional a la aportación de capital y las acciones representan el capital social de una empresa y éstas pueden ser: desde el punto de vista del poseedor; al portador o nominativas.

La asamblea de accionistas se convoca de acuerdo a los requisitos establecidos para cada uno de los tipos de asamblea, estos es, de carácter ordinaria o extraordinaria, y se declara legalmente constituida cuando reúne un número legal de accionistas presentes para cada caso.

Entre éstas encontramos:

- a) **Empresas de Producción o Transformación:** Es la que recibe materias primas y las transforma en producto terminado, productos químicos, muebles, coches, encendedores, cigarrillos, etc., es decir, empresas que mediante un proceso productivo agregan un valor económico a los productos que elabora, a fin de obtener un beneficio adecuado a sus operaciones o inversiones.
- b) **Empresas de servicio:** Son las organizaciones que se dedica a la venta de intangibles o a la prestación de servicios, entre las que destacan: las agencias de viaje, venta de seguros, servicios médicos, servicios psicológicos, despachos de contadores, de auditores, de abogados, restaurantes, etc.
- c) **Empresas comerciales:** Este tipo de empresas cumplen la función de exposición y/o de distribución del producto, siendo un intermediario entre el fabricante y el consumidor.

Ejemplos: distribuidoras de productos, departamentales, de autoservicio, tiendas de abarrotes, etc.

SECTOR PUBLICO

Las actividades de las dependencias y entidades de la Administración Pública Centralizada, estarán regidas en base a políticas y lineamientos establecidos por el Presidente de la República, sea directa o a través de Dependencias competentes.

Dentro del sector público se encuentran desde la Presidencia, Procuraduría General de la República, Procuraduría del Distrito Federal y las diversas Secretarías de Estado existentes y Departamentos Administrativos.

SECTOR PARAESTATAL

Son empresas en las cuáles el Gobierno Federal aporta o es propietario de parte del capital social de por lo menos el 50% de las acciones de la empresa, es frecuente que en éstos casos existan acciones (series especiales que solo pueden ser suscritos por el Gobierno Federal).

También se consideran en este tipo aquellas empresas en las que el Gobierno Federal corresponde la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros de :Consejo Administrativo. Junta Directiva órgano equivalente designar al Presidente, Director o Gerente. o cuando se reserva facultades para vetar los acuerdos de la Asamblea General de Accionistas, del Consejo

Administrativo, Junta Directiva u órgano equivalente.

Las características de las empresas que corresponden a este nivel son las siguientes:

- a) Tienen personalidad jurídica propia, derivada de una ley, de un decreto o de un acto jurídico de derecho privado, como la creación de una sociedad anónima.
- b) Sus funcionarios principales son nombrados y removidos por el consejo de administración de la entidad, propuesta por lo general, del Presidente de la República. El nombramiento y la remoción deben cumplir los requisitos establecidos en los estatutos constitutivos o en las leyes que rigen las actividades de las sociedades, cuando se trata de entes jurídicos.

- c) Las entidades no dependen jerárquica ni administrativamente del Presidente, sino de sus propios órganos de gobierno: consejo, administración, asamblea de accionistas, etc.
- d) No actúan por facultades delegadas, sino en base en las leyes y disposiciones de carácter general que rigen las actividades del campo en el que las entidades actúan.
- e) Tienen patrimonio propio y ejercen un presupuesto cuyos recursos provienen básicamente de la venta de mercancías y servicios que constituyen el objeto de su actividad.
- f) Sus fines son la prestación de un servicio público o social, la explotación de bienes o recursos propiedad de la nación, la investigación científica y tecnológica o la obtención y aplicación de recursos para fines de asistencia de seguridad nacional.

Dentro de éste sector se encuentran las empresas descentralizadas, desconcentradas, empresas de participación estatal, empresas de crédito y seguros y las conocidas como fideicomisos, las cuáles se manejan de forma similar.

Las diferencias de cada una de éstas empresas, no se detallaran, por no considerarse relevantes para el fin del presente reporte.

CAPITULO II

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

2.1.- ANTECEDENTES E IMPORTANCIA.

Mucho se ha hablado de la importancia de los recursos humanos para el desarrollo y crecimiento de una organización, razón de más para considerar que determinan el éxito o fracaso de las mismas, tal y como lo señala Arias Galicia (1983): "Las organizaciones dependen para su funcionamiento y evolución del Elemento Humano con que cuenta". Puede decirse, sin exageración que la organización es el retrato de sus miembros". (Arias, G., 1981).

No obstante que la selección es tan antigua como el propio ser humano y por tanto los antecedentes se podrían remontar a los orígenes de éste, debido a que el objetivo del trabajo no es presentar una reseña de las etapas en el desarrollo de la misma, nos enfocaremos al surgimiento de la selección como un proceso formal dentro de las organizaciones laborales. Los sistemas de selección de personal fueron evolucionando, a partir del año de 1939, pero siempre con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos y no es sino hasta los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a elaborar las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres. (Rivera, 1974; citado en Castillo, Huerta, Rodríguez, 1984).

Rivera, 1992, afirma que "La psicología es la ciencia que estudia lo relativo a las actitudes mentales y conducta objetiva del hombre".

El mismo autor designa como Psicología Aplicada "a todos los procedimientos y métodos utilizados en la aplicación práctica de los resultados y experiencias proporcionados por la psicología". Afirma que la Psicología Aplicada estudia aquello que tenga alguna relación práctica con aspectos psicológicos, al margen de la Psicología pura o teórica" (Rivera, S.; 1974).

La psicología Aplicada se inició en 1840, con los primeros trabajos de Ernest Heinrich Weber (1775 - 1838), relativos a las primeras cuantificaciones de los estímulos y las sensaciones, ya que el fisiólogo alemán construyó y perfeccionó un aparato de estesiometría, que sirvió para medir la sensibilidad táctil. Su alumno Gustav Theodor Fechner (1801- 1887), continuando los estudios iniciados por el primero, perfeccionó la ley Weberiana, que establecía que a mayor estímulo mayor sensibilidad, en 1860, la Ley de Weber - Fechner, que estipula que si el estímulo crece en progresión geométrica, la sensación crece en progresión aritmética. En 1878, Wilhelm Wundt (1832 - 1920), es el primero en introducir métodos cabales en la medición de fenómenos psíquicos. William Stern, elaboró diferentes pruebas para la medición de la inteligencia de los individuos, introduciendo la medida de Cociente Intelectual, sin embargo Hugo Munsterberg (1863), es considerado el padre de la psicotécnica, pues su contribución a esta rama de la psicología aplicada, fue la mas abundante y de más valor y fue publicada en su libro "Psicología y Eficiencia Industrial", donde describía experimentos al seleccionar conductores de tranvías, oficiales de barcos y operadores de conmutadores telefónicos, aportando también datos valiosos sobre análisis de puestos, en términos de sus requerimientos mentales y emocionales, a través de los cuales llegó a desarrollar dispositivos de prueba sobre los que basaba la selección de personal; sin embargo cabe hacer notar que su libro no proporcionaba mucha información acerca de la validación real de su dispositivo de prueba.

Es común citar como punto de partida para el estudio formal de la selección y evaluación de personal el momento en que surgen los primeros instrumentos psicométricos que permitían una valoración bajo parámetros más objetivos que los utilizados hasta antes de principios de siglo. Es por esto que la Primera Guerra Mundial marca un momento histórico importante para la selección y la evaluación en general, ya que es a partir de la misma que estos instrumentos se ponen al alcance del ámbito laboral, cuando Estado Unidos se vió en la necesidad de elaborar test colectivos para seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas.

2.2.- PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal, forma parte de un proceso que principia con el reclutamiento, evaluación y prosigue con la selección del candidato o candidatos para ocupar un puesto o puestos vacantes, terminando el ciclo con la contratación e inducción del empleado.

El Reclutamiento se define como "la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la organización en el momento oportuno". (Grados, J., 1988).

El reclutador, tendrá que recurrir a lugares específicos, o bien utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlos. A éstos lugares se les denomina "fuentes de reclutamiento" y a los medios de comunicación o difusión, como su nombre lo indica "medios de reclutamiento".(Grados, J., 1988).

Al no ser motivo del presente trabajo el ahondar en este punto, a continuación presentaré en un cuadro sinóptico (tabla I)de los medios y fuentes de reclutamiento tanto interno como externo, explicando algunas ventajas y desventajas de los mismos.

Tradicionalmente se ha definido a la selección de Personal como el procedimiento para encontrar al hombre adecuado, que cubra también el puesto adecuado. Chiavenato I. (1995), define a la selección como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio escoger entre los candidatos reclutados a los mas adecuados, para ocupar los cargos existentes de la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento de personal. De esta manera, afirma, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a) adecuación del hombre al cargo, y
- b) eficiencia del hombre al cargo.

Para Arias Galicia (1980), la Selección de Personal es "La elección de la persona adecuada para el puesto adecuado y a un costo también adecuado, que le permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y del desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esa manera, a los propósitos de la empresa".

Jaime Grados (1988), define al proceso de selección como la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Reyes Agustín (1988), dice que es " el hombre adecuado para el puesto adecuado".

Podemos concluir que la importancia de la selección de personal es contar con los recursos humanos calificados para lograr el mejor desarrollo de la organización, el cual haciendo la revisión de otros autores además de los mencionados en general la consideran como: "el proceso mediante el cual se elige en la forma más objetiva a la persona que entre varios sujetos resulte ser la mas apta por sus características y habilidades para satisfacer los requerimientos de un puesto y de la organización".

TABLA 1

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

TIPO DE RECLUTAMIENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
PROMOCION INTERNA	SEAN VACANTES A NIVELES INFERIORES, MAS FACIL DE CUBRIR, ECONOMIZA TIEMPO Y DINERO MOTIVA A LOS EMPLEADOS REVELA TALENTO ESCONDIDO	LOS DECRETOS SE RECIENTEN, CON LOS EMPLEADOS QUE BUSCAN OPORTUNIDADES SE PUEDE PERDER TIEMPO ES - TANDO EL REEMPLAZO
TRANSACCION	PROPORCIONA MAYOR COORDINAMIENTO AL EMPLEADO	PUEDE SER TIEMPO EN E DICIPIA DE LA VOLUNTAD DEL EMPLEADO NO GENERA CRECIMIENTO EN EL Y O QUELDO
INFORMACION VERBAL	CONOCER LA MAPA DE LAS OPORTUNIDADES RELACIONADAS MOTIVAN A LOS EMPLEADOS	SE PUEDE A RECLUTACIONES DE INFORMACION SI NO SE USA BUNTO CON OTRAS FUENTES
PERIODICOS REVISTAS	LE DAN A UNA VASTA ABERTURA PUEDE SOLICITAR RESPUESTAS CON AMBOS DIAS LOS A VISOSES SE ENFOCAN A CATEGORIAS OCUPACIONALES ESPECIFICAS	SE PUEDE PERDER TIEMPO PUEDE DEFORMAR LA OCUPACION DE UN CARGO
AGENCIAS DE EMPLEO	SE ENFOCAN EN LAS OPORTUNIDADES DEL MERCADO DE TRABAJO PUEDE COORDINARSE CON RAPIDEZ PARA VACANTE	ALTA COSTOS PARA LOS ASPIRANTES EN EL CALIFICADOS
CARRERA DE PERSONAL (PROPIA)	NO TIENE COSTO	SI TIENE EL TIEMPO DEL TIEMPO A PERSONA PUEDE ENCONTRAR SE EMPLEADA
CARRERA OTRAS EMPRESAS	NO TIENE COSTO	ALGUNOS DE LOS QUE PUEDE ENCONTRAR PUEDE DE LOS FORMACION LA COORDINACION DE UN DATIFICADO
FOROS TELEFONICOS Y CARTAS ESPONTANEAS	NO TIENE COSTO BUENAS RELACIONES PUBLICAS	ALTA INTERENCION DE TIEMPO
RECLUTAMIENTO DE UNIVERSITARIOS	OPORTUNIDAD DE EXPERIENCIAS Y DE DESARROLLAR FUTURA CARRERA DE LA COMPANIA OPORTUNIDAD DE ESCOGER ESTUDIANTES BRILLANTES	COSTOS ALTA QUE EVALUAR EL POTENCIAL MAS QUE LA EXPERIENCIA LABORAL
FERIAS DE EMPLEO	SE PUEDE REEMPLAZAR VARIAS VACANTES EN CORTO TIEMPO OPORTUNIDAD DE RELACIONARSE CON OTRAS EMPRESAS	ALGUNOS ASPIRANTES
CONFERENCIA	SE PUEDE REEMPLAZAR VARIAS VACANTES EN CORTO TIEMPO	COSTO ALTA QUE SE PUEDE PERDER TIEMPO
RECLUTAMIENTO DE EMPLEO	NO TIENE COSTO SE PUEDE REEMPLAZAR VARIAS VACANTES EN CORTO TIEMPO	ALTA INTERENCION DE TIEMPO
RECLUTAMIENTO POR CORREO DIRECTO	NO TIENE COSTO PERSONAL PUEDE REEMPLAZAR VARIAS VACANTES EN CORTO TIEMPO	COSTO ALTA QUE SE PUEDE PERDER TIEMPO
RADIO Y TELEVISION	NO TIENE COSTO PUEDE REEMPLAZAR VARIAS VACANTES EN CORTO TIEMPO	COSTO ALTA QUE SE PUEDE PERDER TIEMPO
SISTEMAS COMPUTARIZADOS	NO TIENE COSTO PUEDE REEMPLAZAR VARIAS VACANTES EN CORTO TIEMPO	COSTO ALTA QUE SE PUEDE PERDER TIEMPO
ENTRADA DE INTERCAMBIO	NO TIENE COSTO PUEDE REEMPLAZAR VARIAS VACANTES EN CORTO TIEMPO	COSTO ALTA QUE SE PUEDE PERDER TIEMPO
AVISO EN PUBLICIDAD	NO TIENE COSTO PUEDE REEMPLAZAR VARIAS VACANTES EN CORTO TIEMPO	COSTO ALTA QUE SE PUEDE PERDER TIEMPO

2.3.- OBJETIVOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

- 1.- Brindar a la empresa el personal más capacitado, para que su adaptación resulte óptima en el menor tiempo posible.
- 2.- Integrar a la organización el personal adecuado para planear su desarrollo dentro de ésta.
- 3.- Ubicar al candidato en el puesto adecuado para asegurar su satisfacción personal y permanencia dentro de la empresa.
- 4.- Satisfacer las necesidades de la organización respecto al recurso humano, para contribuir con la misma como engranaje total para el logro de sus metas.
- 5.- Lograr que el personal que ingrese, tenga el nivel de eficacia para alcanzar un óptimo desempeño de las funciones propias de cada puesto.

2.4.- LOS PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN

El objetivo principal de los procedimientos de selección de personal en las organizaciones laborales, es el de utilizar al máximo las capacidades y los intereses de los empleados. Los encargados de selección buscan:

- 1.- Que exista cierta evidencia que el solicitante tiene las capacidades y los conocimientos que requiere el desempeño satisfactorio del empleo.
- 2.- Candidatos que demuestren interés en su trabajo y se sientan estimulados por él, en el mayor grado posible.
- 3.- Que el aspirante tenga habilidad potencial para ascender a posiciones de mayor responsabilidad dentro de la misma organización.

El proceso de Selección de Personal, rinde dividendos substanciosos, ya que cada empleado nuevo significa una inversión de dinero para la compañía. los costos de la contratación traen consigo otros costos y cada vez que un trabajador abandona un empleo o debe ser cesado, se pierde esa inversión.

La importancia de una adecuada selección de personal, radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de las actividades dentro de la empresa.

Cuando una empresa carece de métodos adecuados de selección de personal, aparecen síntomas que ponen en peligro su estabilidad; y algunos ejemplos son: la excesiva rotación de personal, sensible aumento de los costos de capacitación y adiestramiento, la baja eficiencia en el trabajo y la duplicidad de funciones.

Cuando la selección de personal no es adecuada a nivel individuo puede ocasionar; accidentes, enfermedades psicosomáticas, neurosis y hasta psicosis.

Rivera Soler (1974), menciona que los procedimientos de selección se dividen en : tradicionales y científicos.

2.4.1- SISTEMAS TRADICIONALES.

Estos sistemas son aquellas formas de selección de personal que se basan en la costumbre, y entre ellas podemos mencionar las siguientes:

- a) Las recomendaciones: Este procedimiento puede clasificarse como el mas usual, porque es sabido, que la recomendación trae como consecuencia que se coloque al candidato recomendado en un puesto cualquiera, ya que no se presta atención a los conocimientos ni a las aptitudes. Las recomendaciones son producto del compadrazgo y de la amistad de ahí, que esa forma de selección de personal no sea la correcta, o muchas de las veces no de los resultados esperados.

- b) **Las cartas de referencia:** La mayoría de las veces cuando un empleado deja una empresa, por quitárselo de encima se le extiende una carta de recomendación en términos muy favorables; cuando el empleado es bueno y desea separarse, con frecuencia se le extiende un carta en términos concisos, para dificultarle el retiro, con la intención de retenerlo. Estas cartas por lo general tienen una redacción a base de frases prehechas, que no dicen nada acerca de las cualidades de la persona a quién ha sido expedida, por lo que frecuentemente sólo se presta atención a la antigüedad del servicio de quién en ellas se constata.
- c) **Las referencias escritas:** Estas por lo general son tendenciosas en su información, desapegándose de la realidad, en mayor grado que la carta de recomendación.
- d) **Las referencias orales:** Son desde luego mejores que las escritas porque el desenvolvimiento de la persona que las otorga está libre de frases estereotipadas y además, se puede ahondar en algunos aspectos en los cuáles se tenga interés en conocer.
- e) **Fisonomía:** Se opta por hacer la selección en base a la estatura, los colores de tes y de cabello, siendo esto obviamente un grave error, porque tales características no significan nada con relación a la inteligencia o a los conocimientos y a las aptitudes.

Con este método, generalmente el seleccionador tiende a relacionar al candidato con alguna persona quien conoce, y generalmente subconscientemente le atribuye cualidades que probablemente no tenga.

- f) **La impresión personal:** Este procedimiento consiste en el juicio que se hace del candidato en la primera vez que se le ve, habiendo quiénes lo califican de eficiente porque consideran que la primera impresión les basta para conocer a una persona. La simple apreciación puede ser errónea, pues basta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía o antipatía, para que la elección sea ineficaz.

- g) **La fotografía:** El procedimiento de selección a través de una simple fotografía del candidato, es todavía más errónea que la señalada anteriormente ya que en éstos casos ni siquiera es fiable la apreciación, porque el retoque puede beneficiar o perjudicar al candidato.
- h) **Curriculum vitae:** Tampoco es eficiente porque la capacidad del solicitante no es verificada, además los candidatos tienden a "quedar bien" o "dar una buena impresión", a través de éste, siendo en muchas ocasiones manipulado al antojo de cada candidato.
- y) **La escritura:** Es una manera de conocer en forma incipiente la personalidad de los individuos, puede incurrirse en errores graves, ya que no se cuantifica ni la inteligencia, tampoco los conocimientos, ni las aptitudes.
- j) **La entrevista:** Aunque es un procedimiento más evolucionado porque pueden apreciarse muchos rasgos de personalidad, tampoco es fiable ya que depende de la preparación del entrevistador para profundizar en todos los aspectos de interés.
- k) **Periodo de prueba:** En éste se conoce al postulante durante un periodo más o menos razonable, desempeñando el trabajo a realizar, pero tiene el inconveniente de que en casos negativos de admisión perdieran el tiempo tanto la empresa como el candidato.

2.4.2.- PROCEDIMIENTO TÉCNICO O CIENTÍFICO

Los procedimientos científicos en la selección de personal, son aquellos sistemas que constan de varios pasos perfectamente estructurados y definidos, a través de los cuáles se logra hacer una apreciación global del individuo, que permite predecir el éxito o fracaso que el mismo tendrá en el empleo.

Estos sistemas contienen en parte, procedimientos tradicionales pero debidamente depurados; es decir que de éstos le han sido incorporados los aspectos más convenientes y se realizan bajo la siguiente secuencia:

- Reclutamiento de personal, a través de fuentes apropiadas.
- Llenado de solicitud por parte del candidato conteniendo información de interés para la empresa.
- Realización de entrevista preparada.
- Aplicación de exámenes adecuados a las labores del puesto para el que se haya hecho la solicitud.
- Comprobación de referencias.
- Práctica de encuesta socioeconómica.
- Investigación de antecedentes penales.
- Práctica de examen médico.
- Realización de otras entrevistas.

Haciendo la revisión de lo propuesto por los señores: Jaime Grados (1988), Arias Galicia (1975), Idalberto Chiavenato (1995), Reyes Ponce (1990), George Terry (1988) y Staton Erwin (1990), se puede observar que proponen sistemas cuyos pasos coinciden en la mayoría de los casos, variando principalmente el momento de partida al proceso así como el orden a los diferentes puntos.

A continuación se pondrán los puntos de mayor interés en el desarrollo del proceso, definiendo cada uno de los términos.

VACANTE: Es el puesto que no tiene titular por lo que se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

REQUISICIÓN: El reemplazo y el puesto de nueva creación se notifican a través de una requisición al departamento de recursos humanos, señalando los motivos que la están ocasionando, la fecha en que deberá ser cubierto, departamento, turno, sueldo, etc.)

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS: Recibida la requisición de personal se recurrirá al análisis y evaluación de puestos, donde se encuentra la especificación de los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente. En base a éste análisis se elaborará un perfil.

ELABORACIÓN DE UN PERFIL: Al recibir una requisición, se deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo a las necesidades de la empresa. Estos datos se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y de habilidad.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO: Se acudirá primeramente a revisar candidatos internos, como segunda opción se utilizarán las fuentes externas.

PRESOLICITUD: Esta forma es muy útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos para un puesto y nos permite apreciar de una manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. Ayuda a organizar una buena cartera ya que contiene los datos del candidato.

SOLICITUD: Es un cuestionario debidamente estructurado que contiene los datos relevantes del candidato bajo los rubros siguientes: datos personales, escolares, laborales, familiares y generales del sujeto.

ENTREVISTA INICIAL: Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante el desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc.

EVALUACIÓN TÉCNICA: Se evalúan los conocimientos del candidato mediante los instrumentos adecuados que el área requisitante diseña.

EVALUACIÓN PSICOLÓGICA: Se hace una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades del futuro desarrollo.

EXAMEN MEDICO: Este se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo.

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

ENTREVISTA DOMICILIARIA: Se efectúa con la finalidad de verificar que la persona viva efectivamente donde afirmó hacerlo.

REFERENCIAS OCUPACIONALES: Se hacen con la finalidad de investigar si el candidato trabajó realmente en las empresas que mencionó y desempeñó el puesto mencionado, además de verificar el sueldo expresado.

ENTREVISTA DE SELECCIÓN: La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal debidamente planeada y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes, valorando los datos recabados en los pasos anteriores.

DECISIÓN FINAL: Se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos, hecho esto se presenta al jefe inmediato y al jefe o gerente para la decisión final.

CONTRATACIÓN: Es cuando se formaliza la aceptación del candidato.

INDUCCIÓN: Se dan a conocer las normas, políticas, procedimientos y costumbres de la organización.

En el último capítulo del presente reporte se enunciará el proceso diseñado para la empresa, el cual cumple con todos los requisitos señalados para ser un proceso científico y tiende a combinar en algunos aspectos con procedimientos tradicionales.

CAPITULO III

ANÁLISIS DE PUESTOS

3.1.- Antecedentes

Los psicólogos dentro del ámbito laboral estudian el comportamiento humano dentro del trabajo, intentando conocer las características de su evolución y su estructura, con el fin de hacer del trabajo una actividad complaciente y eficaz para el hombre y la sociedad.

De acuerdo con Yela M., (citado en Carrasco, García, Gardida, 1994), el estudio de la conducta laboral tiene tres aspectos:

- a) El personal. El trabajo es una actividad personal porque las actividades las realiza el sujeto en su totalidad, matizando su personalidad en el mismo y a la vez , su personalidad será moldeada por su trabajo "se trabaja según se es, pero a la vez se va siendo, según se trabaja".

El hombre con su propia naturaleza va formando su personalidad, su manera particular de comportarse, de creer , de pensar, de querer y de sentirse; a la medida que va haciendo distintas tareas en contacto con la realidad.

El trabajo es una actividad ya que existe una tendencia innata hacia el movimiento. lo que más adelante origina el surgimiento de instituciones y sociedades en forma rudimentaria, pero que orientan esta actividad en forma de trabajo organizado y sistematizado dentro de su grupo de convivencia.

Poco a poco cada miembro del grupo va haciendo solo determinadas actividades, las cuales vienen a ser el medio para que el obtenga los beneficios de otras que no le corresponden.

Actualmente el trabajo puede considerarse en nuestra cultura como una ocupación remunerada que desde el punto de vista psicológico, puede ser agradable o desagradable, según sea la ubicación e interés del trabajador, no dejando de ser actividad fisiológicamente necesaria, ya sea esta actividad física o mental.

- b) **Aspecto productivo del trabajo.** Se considera al trabajo como una actividad productiva porque a medida que el hombre va realizando su labor, va expresando su personalidad y modificándola, a la vez que produce algo. Es un factor de producción porque desde el punto de vista económico es necesario para subsistir y para que la sociedad no desaparezca.

La labor del psicólogo es este aspecto es buscar que la actividad que realiza el hombre sea un medio que favorezca, mediante la oportunidad de expresión de las aptitudes del sujeto unida a su personalidad, para lograr una producción elevada.

Para que una actividad sea productiva, necesita cubrir dos aspectos: reeditar beneficios para el empleado y para la empresa.

- c) **El trabajo como medio de interacción social.** Debido a que el hombre realiza su trabajo en compañía de otros viene a constituir una forma de convivencia y es indudablemente, la forma en que lo lleva a cabo, que dependerá en parte de las personas con quien trabaja. De acuerdo con Hamecker. (op.cit. Carrasco, García, Gardido, 1992), el proceso de trabajo puede ser individual o de grupo:

Individual: Cuando es realizada por un trabajador en forma aislada. Se observa unidad entre el trabajador y su medio de trabajo.

Grupo: Llamado también cooperativo, porque se realiza con la participación de varios trabajadores, se caracteriza por la existencia de una labor común, se requiere de una dirección con el fin de lograr una buena armonía en las diferentes actividades individuales. (Nieto Pérez, 1977).

Los primeros estudios que se hicieron acerca del análisis del trabajo fueron realizados por F Taylor a fines del siglo XIX; a dichos estudios se les denominó "tiempos y movimientos". La idea fundamental de Taylor era realizar las operaciones de trabajo y sus detalles más minuciosos con el objeto de conocer como debería llevarse a cabo cada labor para que resultara más eficiente. Estos estudios los realizó en 1878, en Midvale Steel Company. Además propuso el pago de incentivos monetarios para garantizar la eficiencia de los trabajadores. Quien puntualiza, en su teoría de Tiempos y Movimientos, que al contar la organización con puestos donde las tareas fueran sistemáticas la productividad se elevaría; además, al ser las tareas de un puesto independientes de la persona que lo ejerce, los individuos pueden ser entrenados para la realización de las mismas, siguen las normas establecidas en la misma organización. (Carrasco, García, Gardido, 1992).

3.2.- Importancia

Para lograr el eficiente desarrollo de un puesto, es necesario hacer una clasificación detallada de lo que se hace en éste, así como de las características, conocimientos y aptitudes personales que deben tener los aspirantes para poder desempeñarlo.

El análisis de puestos es importante porque cualquier elemento integrado a una organización requiere ser reclutado, seleccionado, contratado y evaluado con frecuencia en función de un puesto. A partir de la correcta definición y estructuración del análisis, se estará iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos. (Arias, F., 1979).

Mediante el análisis de puestos, se obtiene información sobre los puestos de una organización y permite describirlos con exactitud y fijar requisitos y especificaciones que se ajusten a la realidad. La información que interesa concierne al puesto y no a quien lo este desempeñando en la actualidad. Dependiendo de las funciones a desempeñar en cada puesto, se requerirán algunas habilidades, estudios, experiencias e iniciativa, ya que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, varían en cada caso.

Examinar las características de cada puesto, resulta de singular importancia, a fin de poder establecer los requisitos necesarios para desarrollar este con posibilidades de éxito.

Dado que los puestos no existen en forma aislada, se toma necesario establecer un procedimiento que conjunte a todos con una base que permita hacer comparaciones y de ahí, diferenciaciones; es decir, se requiere un patrón de cuya aplicación resulten datos comparables entre sí.

Para garantizar un nivel de eficiencia en el trabajo, debe existir una correcta adecuación del hombre con su actividad, por lo tanto, es necesario que en todos y cada uno de los puestos se definan las actividades y responsabilidades que tienen que cumplirse, así como los requisitos mínimos que el trabajo exige a la persona que lo ocupe, de tal manera que puede desempeñarlo con la eficiencia requerida y desarrollar sus capacidades.

Cuando no existe el análisis de puestos, se dificulta la adecuación del hombre con su trabajo, por lo que la selección de personal es ineficiente.

3.3.- Necesidad

Arias Galicia F (1979), argumenta que el análisis de puesto cubre una necesidad legal ya que en la Ley Federal de Trabajo, en el artículo 25, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito "el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinaran con la mayor precisión posible".

Así mismo el artículo 47, fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al "desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado".

Por último en el artículo 134, en su fracción IV, marca como obligación de los trabajadores "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

Las tres disposiciones señaladas requieren que se estipule con claridad y precisión cual es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de otra forma se carecería de base para regular entre contratante y contratado.

Por otro lado dice que cubren una necesidad social, ya que el hombre pasa una parte considerable de su tiempo dedicándolo al trabajo, por lo tanto, requiere que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades. Si por el contrario, las labores que desempeña le causan ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, se tendrá a un hombre rebajado a la categoría de componente de la maquinaria productiva, por lo que urge determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser su titular, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar.

La necesidad de eficiencia y productividad, para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización. Como se mencionó anteriormente, la existencia del análisis de puestos se justifica porque cualquier empresa, sin importar el giro de ésta busca la productividad. (Galicia, F., 1979).

3.4.- Definiciones

Se puede definir al análisis de puestos como el conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo con la finalidad de evitar la fuga de responsabilidades, entre otras y así lo desempeñe en forma eficaz y eficiente (Gama Bernal, 1992).

La forma escrita en que se reportan las actividades que realiza el trabajador, recibe el nombre de "descripción de puestos" (Sánchez, G. 1994).

Jaime Grados, define al análisis de puestos como el estudio con detalle de las organizaciones que tiene como finalidad conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que se requieren para desempeñar adecuadamente el puesto (1988).

Arias Galicia, Jaime Grados y Reyes Ponce, definen al Puesto como: conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. (Gama Bernal, 1992).

Arias Galicia (1979), define el análisis de puestos como el "método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado. (1979).

Para Chiavenato (1992), la descripción de puestos, es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Para él un cargo "puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña y proporcionan los medios con que los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una empresa".

Rivera, S. lo define " como una técnica que sirve para determinar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo" (1979).

El análisis de puestos se define según Lanham, como "el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos y capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás".(citado en Castillo, Huerta, Rodríguez 1984)

Para Reyes Ponce, A. (1982), el análisis de puestos " es la separación y ordenamiento científico de los elementos que integran un puesto", "es" lo que cada trabajador hace, las condiciones en que las hace, y las aptitudes que requiere para hacerlo bien".

Para el Instituto Alexander Hamilton, el Análisis de puestos "es una investigación sobre los mismos, encaminados a conocer y definir su contenido y requisitos. Lo fundamental en ésta técnica, es la separación y ordenamiento , de los elementos que componen un todo" (citado en Castillo, Huerta, Rodríguez, 1984).

3.5.- MÉTODOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

3.5.1.- Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. Su aplicación resulta muy eficaz cuando se consideran estudios de micromovimientos, de tiempos y de métodos. El análisis del cargo se efectúa mediante la observación directa y dinámica del ocupante del cargo, en pleno ejercicio de sus funciones, en tanto que el analista de cargos anota los puntos claves de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es lo más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean de carácter simple y repetitivo. Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Como no siempre responde a todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general la observación va acompañada de entrevista y discusión con el ocupante o con su supervisor.

3.5.2.- MÉTODO DE CUESTIONARIO

El análisis se realiza solicitando al personal (generalmente los que ejercen el cargo que será analizado o sus jefes o supervisores) que llene un cuestionario de análisis de puestos, o que responda las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

El cuestionario debe ser preparado de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil.

3.5.3.- MÉTODO DE ENTREVISTA

Se realiza llevando a cabo una entrevista con el ocupante del cargo. Si esta bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, de la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende éste y de los porqués y los cuando. Puede hacerse en relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, y permite comparar la información obtenida por medio de los ocupantes de otros cargos similares, verificar las incoherencias de los informes y, si es necesario, puede consultarse al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados obstructivos.

3.5.4.- MÉTODOS MIXTOS

Se trata de combinaciones de dos o más de los métodos explicados con anterioridad, cuyas aplicaciones suelen presentar mayores ventajas.

3.6.- BENEFICIOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

El fin del Análisis de Puestos, es que las organizaciones planeen mejor los recursos humanos con que cuentan, ya que se considera que éste es básico para iniciar una adecuada administración.

Las utilidades que se pueden dar al análisis de puestos son:

1. Para el mejoramiento de programas de reclutamiento
2. Para establecer los requerimientos de la selección de personal.
3. En la preparación de exámenes de admisión.
4. En el mejoramiento de los programas de inducción.
5. En el mejoramiento de los sistemas de trabajo.
6. En el desarrollo de los recursos humanos.
7. Para distribuir adecuadamente los trabajos y responsabilidades.
8. Para estructurar programas de adiestramiento y capacitación.
9. Para definir y establecer líneas de autoridad.
10. Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
11. Para establecer promociones, aumentos, transferencias y programas de incentivos.
12. Para estructurar programas de higiene y seguridad industrial.
13. Para clasificar los puestos en directivos, administrativos, profesionales y de no supervisión, con el objeto de determinar las excepciones a los requisitos legales sobre el salario mínimo y tiempo extra.
14. Para establecer programas de administración de sueldos y salarios.
15. Para proporcionar los datos necesarios del puesto, para aconsejar a los trabajadores, de decir, como consejo vocacional.
16. Para establecer programas de tiempos y movimientos.
17. Para solución de conflictos laborales.
18. Para establecer una adecuada comunicación inter-empresarial.
19. Para analizar y mejorar la organización.
20. Para supervisión del personal.
21. Como valioso instrumento en auditorías administrativas.
22. Para establecer bases en los negocios con el sindicato.
23. Para fines contables y presupuestales.
24. Para determinar montos de fianzas y seguros.

25. Para determinar los requisitos contra los cuales puede medirse la eficiencia del empleado, es decir, calificación de méritos.
26. Como parte integrante de manuales de organización.
27. Para orientar y obviar discusiones de contratación.
28. Para establecer el promedio de encuestas de sueldos y salarios contra estándar del mercado.(citado en Castillo, Huerta, Rodríguez, 1984).

Por otro lado, Agustín Reyes Ponce (1980), señala los principales beneficios que representa el análisis de puestos para la empresa, para los supervisores, para el departamento de personal y para los mismos trabajadores.

1) PARA LA EMPRESA

- a) Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- b) Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo
- c) Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.
- d) Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- e) Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- f) Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

2) PARA LOS SUPERVISORES

- a) Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- b) Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- c) Puede exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerla.
- d) Permite buscar el trabajador mas apto para alguna labor accidental y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- e) Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.
- f) Impide que al cambiar de supervisor, los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

3) PARA EL TRABAJADOR

- a) Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- b) Le señala con claridad sus responsabilidades.
- c) Le ayuda a conocer si esta laborando bien.
- d) Impide que sus funciones invadan el campo de otros.
- e) Le señala sus fallas y aciertos, y hace que resalten sus méritos y colaboración.

4) PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

- a) Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- b) Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar personal.
- c) Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme con sus aptitudes.
- d) Ayuda a determinar con precisión la materia del adiestramiento al dar éste.
- e) Es requisito indispensable para establecer un sistema de evaluación de puestos.
- f) Permite calificar adecuadamente los méritos en los trabajadores.
- g) Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos.
- h) Facilita la conducción de entrevistas, y el establecimiento de los sistemas de quejas.

Para Reyes Valencia (1993), otro beneficio que el análisis y descripción de puestos proporciona a la organización es la posibilidad de elaborar un manual de organización, en donde podemos describir la estructura de funciones y departamentos de una empresa; así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.

Los objetivos de un manual de organización son:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para así deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

- c) **Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.**
- d) **Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.**

De acuerdo a lo anterior podríamos resumir que el análisis de puestos es una función administrativa de la empresa " lo ideal es que toda organización pequeña, mediana o grande debería contar con alguna forma de descripción de su funcionamiento, que sea fácil de entender, tanto para un directivo como para los empleados menores y aún para la gente ajena a la organización". (Rodríguez, 1993; citado en Carrasco, García, Gardido, 1994)

En base a lo expresado anteriormente podemos concluir que: El análisis de puestos conjuntamente con los manuales de organización, nos ayudan a determinar la planeación de la organización, para facilitar el cumplimiento de las funciones y propósitos y por ende la misión de la empresa.

3.7.- PARTES QUE COMPONEN AL ANÁLISIS DE PUESTOS.

De acuerdo con Hay Group, son las siguientes:

I. ENCABEZADO

- Nombre del puesto.
- Area
- Gerencia
- Departamento
- Titular del puesto
- Puesto del jefe inmediato
- Número de plazas
- Analista

II. DIMENSIONES.

Monto de valores, número de empleados, número de operaciones, nómina anual de su personal, presupuestos, otras cantidades afectadas por el puesto, responsabilidad en bienes.

III. ALCANCE JERÁRQUICO

A quién reporta
Quiénes le reportan al puesto
Quiénes reportan al Titular
Funciones breves de los puestos que reportan al titular
Tiempo que requiere una persona para dominar el puesto.

IV. CONOCIMIENTOS

Cuales y para qué
Teóricos y prácticos
Tiempo en que desempeña normalmente el puesto

V. RELACIONES

Internas. Para qué
Externas. Para qué
Necesita viajar, a donde, para que y con que frecuencia

VI. AMPLITUD GERENCIAL

Criterio (rutina, organización particular y/o de otros)

1. Decisiones (normales o problemas a los que se enfrenta, decide o consulta).

2. **Facultades** (firma de documentos, que documentos autoriza, hasta que cantidad, administración de su personal).
3. **Iniciativa** (normal, superior, eventualmente, pensar mejoras esencialmente)
4. **Supervisión**
 - a) Como es supervisado: juntas, reportes, etc.), periodicidad.
 - b) Cómo supervisa a su personal (juntas, reportes, etc.) periodicidad.

VII. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

- 1.- Qué hace, porqué lo hace, para quién lo hace.
- 2.- Que resultados obtiene y a quién los proporciona.
- 3.- Funciones constantes, periódicas y eventuales.

VIII. AREAS DE EFECTIVIDAD Y LOGROS.

El puesto debe lograr ...

IX. OBJETIVO BÁSICO DEL PUESTO.

Para qué fue creado , cual es su objetivo

X. PERFIL DEL PUESTO

Características que requiere poseer el ocupante al puesto.

3.8.- PERFILES DE PUESTO

Para realizar una adecuada selección de personal, se debe de considerar el perfil del puesto, el cual se basa en el análisis de puestos.

Para Szekely, (1946). El perfil analiza la heterogeneidad de las características mentales de cada individuo y determina la individualidad de sus rasgos peculiares. (citado en Carrasco, González, Gardido, 1994).

Un perfil de puestos es aquel escrito en el que se enuncian las características deseables del candidato, próximo a ocupar un puesto determinado.

Existen dos tipos de perfiles:

1.- Perfil ideal

2.- Perfil real

El perfil ideal es aquel en que se enuncian las características que deberá poseer el candidato.

El perfil real, se enuncia las características que posee el candidato, obtenidas a través de los pasos del proceso de selección.

Con los dos tipos de perfiles se logra hacer una comparación que servirá para tomar una decisión de si el candidato es apto o no para ocupar un puesto en particular.

Para facilitar la comparación de cada uno de los perfiles, es recomendable graficar posteriormente las características tanto reales como ideales.

El perfil del puesto deberá contener los siguientes datos: puesto, edad, sexo, estado civil, escolaridad, experiencia, rasgos físicos y rasgos psicológicos.

Para elaborar el método mas adecuado de evaluación se debe dar una gran importancia a los rasgos psicológicos , lo que se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y de habilidad. Las características intelectuales se determinan por los factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración y observación que el puesto requiera. Las características de habilidad con las condiciones técnicamente determinadas en el tipo de labor a desempeñar y las de personalidad por factores internos como : motivación, intereses, estabilidad emocional o juicio.

Los datos que contiene el perfil del puesto, constituyen la base para proceder a la integración de una batería de pruebas psicológicas.

3.9.- PERFILES PSICOLÓGICOS.

En el manual de técnicas de exploración (los test), Bela Szekely, (1946), menciona que las técnicas psicométricas y en particular los "test de edad mental", no evocan siempre, toda la significación que tuvieron en su origen.

Algunos autores afirman que Binet careció de preocupaciones doctrinarias, mientras que otros demuestran que su método interpretó a los psicólogos mas eminentes que en su época provocaban grandes discusiones sobre los problemas más fundamentales de la psicología.

"El perfil psicológico es una representación gráfica que se obtiene reuniendo, mediante una línea, los niveles alcanzados en diferentes pruebas analíticas" (Szekely, citado en Carrasco, Garcia y Gardido).

Estas pruebas se crean o se eligen según el concepto que el autor del perfil tiene sobre los diversos componentes de la inteligencia.

El perfil suele usarse también para analizar los componentes de la actividad global y se presentan sobre el gráfico los resultados de un test complejo, o de una batería de test, donde cada uno moviliza diferentes aspectos de la actividad intelectual.

El resultado gráfico que ofrece el perfil individual se propone a objetivar las articulaciones de la inteligencia y las otras características.

La diferencia en una de las operaciones mentales puede explicar el comportamiento anormal o el rendimiento insuficiente de un individuo.

"El perfil analiza la heterogeneidad de las características mentales de cada individuo y determina la individualidad de sus rasgos peculiares". (Szekely, 1946).

Para la selección de personal y colocación de empleados, las variables se aceptan como importantes para el éxito en el empleo, se utiliza como predictores, se promedian los resultados para obtener un "perfil típico", el cual se utiliza como estándar con el que se pueden comparar los distintos tipos de perfiles individuales que presentan los solicitantes.

Sanchez Bedolla (1984), en la ponencia presentada en el XXXII Congreso Internacional de Psicología, (citado en Luna, Torres, 1988), indicó que existen diferentes tipos de perfil, los cuales se mencionaran a continuación:

PERFIL IDEAL	PERFIL INICIAL PERFIL TERMINAL PERFIL VOCACIONAL
PERFIL REAL	PERFIL PROFESIONAL PERFIL LABORAL PERFIL PSICOLÓGICO

Estos perfiles se definen a continuación:

PERFIL IDEAL: Es la proyección de las características que son establecidas como deseables, así como conductas que esperamos que presente una población determinada. Integra un conjunto de expectativas que se proyectan para las personas referidas en cuanto a sus conocimientos, habilidades, cualidades y destrezas.

PERFIL INICIAL: Es el conjunto de metas que se logran o debieran lograr al término de sus estudios profesionales.

PERFIL VOCACIONAL: Contiene el tipo de intereses, aptitudes, expectativas y motivaciones que tienen o debieran tener los estudiantes pasantes o graduados de una profesión determinada.

PERFIL REAL: Son las características, rasgos o cualidades de las personas que integran una cierta población.

PERFIL PROFESIONAL: Las formas en que se puede ejercer su profesión en las áreas o campos de aplicación.

PERFIL LABORAL: Delimita las diferentes formas en que el profesionista se desempeña en su campo laboral.

PERFIL PSICOLOGICO: Se refiere a las diferentes formas de comportamiento y desempeño real de los roles de cada individuo.

Independientemente de la especialidad y del área laboral en la que se ubique el profesionista, cada personal tiene un comportamiento particular, el cuál generalmente se moldea por la formación profesional. Siendo una representación gráfica de la ubicación de un individuo o nivel en una serie de pruebas que miden varios aspectos de su mentalidad.

Independientemente de éstos existen otros dos perfiles, el psíquico y el de voluntad.

PERFIL DE VOLUNTAD: Es el diagrama que muestra resultados logrados por un individuo por el número considerable de pruebas para medir la voluntad y el temperamento.

PERFIL PSÍQUICO: Esquema de rasgos de un individuo en la medida en que pueden ser determinados cuantitativamente y representados en forma gráfica.

También es una representación improvisada de ciertos roles e incidentes dramáticos por parte un paciente de acuerdo con la prescripción del terapeuta y destinada a revelar el significado real que tiene para él, cierto tipo de relaciones sociales.

Por lo tanto la diferencia entre uno o varios de los rasgos medidos puede explicar el comportamiento "anormal" o bajo rendimiento de la persona. Además de que según las diferentes configuraciones del perfil pueden delinarse "formas", "tipos" y "estilos" de la persona.

3.10.- ELABORACIÓN DEL PERFIL EN EL ÁMBITO LABORAL.

Cuando se tramita una requisición al departamento de Recursos Humanos deben estar claros los datos del candidato, esta información no es de carácter psicológico, ya que procede de un área no relacionada con éste campo. En estos casos el psicólogo transcribirá la información de carácter psicológico y así seleccionará al candidato mejor preparado en base en el perfil que resulte de los datos que permitan elaborar un método adecuado de evaluación. Estos datos se refieren básicamente a las áreas: intelectual de personalidad y de habilidad.

La estructuración de una batería psicológica debe estar basada básicamente en los altos contenidos en el perfil y éste a su vez, en los que presenta la requisición. Las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad, en términos de análisis y síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc.: que el puesto requiera.

Las características de habilidades estarán determinadas por las condiciones técnicas y por el tipo de labor que se vaya a desempeñar.

Las características de personalidad estarán determinadas por los factores internos como: motivación, intereses, estabilidad emocional, etc.

En el capítulo posterior se tratará lo relacionado con examinación de personal y elaboración de baterías psicométricas.

CAPITULO IV

PRUEBAS PSICOLÓGICAS

4.1.- IMPORTANCIA.

Los test o pruebas psicológicas, por su efectividad han logrado alcanzar un sitio firme y reconocido en las grandes industrias ya que se aceptan como instrumentos básicos para efectuar la selección de personal.

El uso de las pruebas psicológicas presuponen un criterio de eficiencia en el trabajo, que permiten predecir el comportamiento del individuo en el ámbito laboral; en base a características de personalidad, inteligencia y aptitudes.

La función básica de los test psicológicos consiste en medir diferencias entre los individuos o entre las reacciones del mismo individuo en diferentes ocasiones (Anastasi, A, 1973), las diferencias individuales se definen como las variaciones que existen respecto a ciertas características personales que se presentan entre los miembros de un grupo" (Arias, F. 1973).

Por lo anterior los test, son instrumentos que nos proporcionan datos sobre el candidato, y estos datos en conjunto con los que se obtienen en las diferentes fases del proceso de selección de personal, permiten tomar una decisión de la contratación del aspirante al empleo.

Al aplicar las pruebas a los aspirantes, es posible seleccionar a los candidatos en perspectiva, en puestos a los que adapten mejor sus habilidades, aptitudes, inteligencia, personalidad e intereses.

En conclusión podemos afirmar que la importancia de las pruebas psicológicas, consiste en que:

- **Permiten medir diferencias entre los individuos o entre las reacciones del mismo individuo en distintas ocasiones.**

Por lo tanto , su utilidad radica en:

- a) Que se utilizan como instrumentos de predicción para el desempeño posterior en el trabajo.
- b) Como bases para evaluar el actual nivel de desempeño del trabajo y las capacidades, conocimientos y características de la personalidad relacionadas con el mismo.

4.2.- UTILIDAD

Las pruebas psicológicas en las industrias pueden ser utilizadas para:

- a) Selección de nuevos empleados
- b) Colocación de los empleados en puestos acordes con sus características.
- c) Transferencias de empleados a diferentes áreas.
- d) Ascenso de los empleados.
- e) Valoración de la eficiencia de los programas de adiestramiento.
- f) Determinación de las necesidades que hay en la compañía de adiestrar al personal.
- g) Orientar a los empleados.

4.3.- DEFINICIONES

Para María Luisa Morales (1986), un instrumento de medición psicológica, es aquella técnica metodológica producida artificialmente, que obedece a reglas explícitas y coloca al o a los individuos en condiciones experimentales con el fin de extraer el segmento del comportamiento a estudiar y que permita la comparación estadística conductora a la clasificación cualitativa, tipológica o cuantitativa de la característica o características que se están evaluando.

Pichot afirma: " una prueba psicológica es una situación experimental y estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento la cual, manipulada estadísticamente, permite clasificar a los sujetos tipológica o cuantitativamente" (citado en Morales, M., 1986). Un test psicológico constituye una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta". (Anastasi, 1978).

4.4.- BATERÍAS PSICOLÓGICAS

Sin duda una de las etapas más importantes de la selección de personal, es la : evaluación psicológica, en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y de personalidad del candidato. Esto puede ser realizado a través de las baterías psicométricas, las cuales deben seleccionarse tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Nivel de aplicación
- b) Características del perfil
- c) Tiempo de aplicación
- d) Costo

Una batería psicológica es un conjunto de pruebas mediante las cuáles se trata de obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades.

Cabe hacer notar que el psicólogo del trabajo es el encargado de seleccionar las pruebas que integraran sus baterías, ya que no existe una prueba que por sí sola sea capaz de medir todas las capacidades que se requieren para desempeñar un trabajo. Por lo que se hace indispensable un conjunto de pruebas.

Lo más importantes es que se haga un estudio de las pruebas a utilizar y conocer las dimensiones o factores que mide cada prueba.

Es importante, que para diseñar una batería psicológica, se determinen los siguientes aspectos:

- a) Según el puesto.- En base al análisis de puestos se establece que funciones psicológicas se deben medir en un candidato aspirante a un puesto determinado.
- b) Según el tiempo.- Debe ser mínimo el tiempo que se utilice para la administración, calificación, e interpretación de los datos de las pruebas psicológicas.
- c) Según el costo.- Se deben seleccionar pruebas económicas, y que además se ajusten a lo requerido.

En general el diseño de baterías psicológicas comprenden las siguientes clases de test:

- 1) Pruebas de inteligencia, ejecución y/o verbal
- 2) Pruebas de aptitudes y habilidades.
- 3) Pruebas de personalidad, actitudes, motivación, intereses, etc.

4.5.- CLASIFICACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS

POR SU FORMA DE INTERPRETACIÓN	NO PROYECTIVAS PROYECTIVAS
--------------------------------	-------------------------------

Pruebas Proyectivas: Son subjetivas y contienen preguntas abiertas, por su estructura, la respuesta al estímulo o reactivo propuesto no es limitativo, sino por el contrario acepta alternativas.

Pruebas No Proyectivas: Por su estructura son objetivas; el tipo de respuesta es limitado ya que no acepta respuestas múltiples y sólo puede ser "Verdadero" o "Falso" o de "opción múltiple".

POR SU FORMA DE REALIZACIÓN	EJECUCION (INSTRUMENTALES) LÁPIZ Y PAPEL ORALES
-----------------------------	---

Ejecución: Consiste en la medición práctica a través de aparatos y dispositivos mecánicos ya que el sujeto tiene que manipular instrumentos.

Lápiz - papel: -se refieren a contestar preguntas o a resolver problemas en forma escrita, hacer marcos, trazar líneas o dibujos.

Orales: Aquí el examinado responde a las preguntas que se hacen verbalmente.

POR SU FORMA DE APLICACIÓN	INDIVIDUALES COLECTIVOS AUTOADMINISTRADAS
----------------------------	---

Individual: Son administradas por el examinador, a un sujeto en condiciones privadas.

Colectivos: Un mismo tipo de examen es administrado a varias personas simultáneamente.

Autoadministradas: Consiste en someter al sujeto a las mismas condiciones que en el tipo de administración individual, con la diferencia que aquí el examinador solo da instrucciones acerca de lo que el sujeto ha de ejecutar, pudiendo ausentarse, dejando trabajar tranquilamente a éste.

POR EL TIEMPO DE APLICACIÓN	VELOCIDAD POTENCIA
--------------------------------	-----------------------

Velocidad: Exigen del examinado la ejecución más rápida en que pueda realizar la tarea ya que tiene un límite de tiempo.

Potencia: Se le pide al examinado que emplee toda su capacidad en el examen, realizando lo más que pueda, sin límite de tiempo.

POR SU FINALIDAD	CUALITATIVAS CUANTITATIVAS DIAGNOSTICO PRONOSTICO
------------------	--

Cualitativas: Determina en el examinado la presencia o ausencia de un aspecto.

Cuantitativas: Se utiliza para cuantificar el aspecto cualitativo.

Diagnóstico: Se refiere a la precisión objetiva del grado de desarrollo del individuo, al momento de hacer la prueba de que se trata.

Pronóstico: Se refiere a la predeterminación del rendimiento del individuo con base al valor del diagnóstico.

POR SU COMPOSICION	UNICAS GRADUADAS BATERIA
--------------------	--------------------------------

Únicas: Son destinadas a conocer un solo aspecto del candidato: aptitud, inteligencia, etc.

Graduadas: Consiste en un grupo de exámenes, con un grado de dificultad creciente, destinados a examinar un aspecto particular como se indica para el examen único, con la diferencia de que aquí se utilizan varias pruebas similares.

Bateria: Se refiere a un conjunto de pruebas destinadas a hacer diferentes valoraciones al sujeto a quien se le aplican.

POR AREAS	INTELIGENCIA CONOCIMIENTOS RENDIMIENTO APTITUD DE INTERES DE PERSONALIDAD DE HABILIDAD
-----------	--

Inteligencia: Mide el coeficiente intelectual de las personas. Así como sus capacidades específicas tales como: memoria, razonamiento, percepción, vocabulario, rapidez en el aprendizaje, etc.

Conocimientos: Investiga el grado de información que el examinado tiene acerca de un determinado sector cultural.

Rendimiento: Miden la eficiencia adquirida por el sujeto, para realizar una determinada tarea, que puede hacer referencia a una actividad mental o motriz.

Aptitud: Identifican las capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y desempeñar así determinada actividad o empleo.

Miden aptitudes especiales de los sujetos tales como: relaciones espaciales, habilidad numérica, mecánica, así como diversos tipos de destrezas también incluyen medidas de funciones sensoriales tales como la visión, el oído y el equilibrio.

De interés: Son elaborados para descubrir el interés personal y sugerir que tipos de trabajos pueden satisfacerlos.

De personalidad: Su función es hacer una evaluación estimativa del comportamiento, actitudes, motivación, impulso y estabilidad emocional.

"Se proyectan" reacciones de acuerdo con las características de su personalidad frente a los estímulos que son presentados.

De habilidad: Miden la capacidad real del individuo, tal como es y su alcance. Se consideran 2 aspectos:

- 1) Habilidad propiamente dicha, que puede desarrollarse con entrenamiento posterior.
- 2) La capacidad de realización, que comprende los efectos de entrenamiento. Mide la resultante conjunta de la habilidad y el entrenamiento, como pueden ser las pruebas de oficio.

4.6.- INTEGRACIÓN DE BATERÍAS PSICOMETRICAS

Algunos puntos a considerar para construir una batería psicométrica son los siguientes:

- a) Se determinan los niveles (alto, medio, bajo) de acuerdo a los puestos.
- b) Se definen los factores psicológicos que nos interesa evaluar. Se debe conocer cuáles son medibles y detectables.
- c) Se ensayan las pruebas que miden con efectividad las áreas establecidas.
- d) Se reúnen los datos, para realizar el estudio cuantitativo.
- e) Se determinan cuáles son los puntajes idóneos referidos al perfil del puesto.

Para hacer la selección de un test que vaya a formar parte de una batería psicológica, se deben tomar en consideración los siguientes aspectos:

- 1) **GRADUABLE:** Implica que su resultado se puede expresar en cifras.
- 2) **ESTANDARIZADO:** Significa que fue verificado en un gran número de sujetos.
- 3) **VALIDO:** Significa que cuantifica con precisión lo que desea medir.
- 4) **CONFIABLE:** Se refiere a que puede ser aplicado varias veces a un mismo sujeto en circunstancias iguales y obtener los mismos resultados.
- 5) **INÉDITO:** Implica que el test no sea conocido por el examinado.
- 6) **DEBE CONTENER DISPERSIÓN:** Es decir que los examinados puedan clasificarse en grupos según su calificación.

- 7) **INTERESANTE:** Que atraiga la atención del examinado.
- 8) **RESULTADOS UNIFORMES:** Significa que los resultados sean los mismos, ya que no pueden variar de un test a otro que mida una característica.
- 9) **OBJETIVOS:** Los resultados no van a depender de las opiniones, ni de los juicios personales.

No debemos pensar que una prueba por sí sola pueda darnos todos los datos necesarios, y debemos tomar en cuenta que ni la batería puede hacerlo, ya que es básico recurrir a todo el procedimiento de selección.

En general, el diseño de baterías psicológicas comprenden las siguientes clases de test:

- a) Pruebas de inteligencia, ejecución y/o verbal.
- b) Pruebas de aptitudes e intereses.
- c) Pruebas de personalidad, actitudes, motivación, etc.
- d) Pruebas de conocimientos

4.7.- DESCRIPCIÓN DE LAS PRUEBAS UTILIZADAS.

Todas las pruebas elegidas para formar parte de las baterías de la empresa son pruebas de aplicación colectiva, de lápiz - papel y se describirán a continuación.

4.7.1.- EXAMEN BARSIT.

En el año de 1940 en Barranquilla, Colombia, se creó un Instituto de Psicología Aplicada, como ampliación del Laboratorio de Psicología Experimental del Colegio de Barranquilla.

El autor de esta prueba fue el Dr. Pinter, y la misma ha sufrido modificaciones a través de los años.

Esta prueba va dirigida a personas con baja escolaridad y con ella se obtiene rápidamente un índice de la aptitud para aprender, mediante la valoración de factores de inteligencia verbal y razonamiento numérico, haciendo intervenir elementos cognoscitivos lógico - verbales y de información general.

Propósitos de la prueba:

- a) Determinar rápidamente el nivel de inteligencia o aptitud para aprender.
- b) Comparar la composición de grupos.
- c) Se puede aplicar como prueba inicial al examinado que no ha tenido contacto con éstas.

El test consta de 60 preguntas ítems escalonados experimentalmente con arreglo a la dificultad intrínseca que prestan y mezclan progresivamente los cinco tipos de preguntas que se van formulando:

1. Información y conocimientos generales.
2. Compresión o vocabulario mediante el conocimiento de opuestos.
3. Razonamiento verbal, discriminación de la palabra que expresa un concepto diferente a otros cuatro que mantienen entre sí una semejanza de categoría.
4. Razonamiento lógico, mediante la asociación de un elemento dado análogo con otra asociación conocida.

5. **Razonamiento numérico**, mediante la presentación de series de números que deben completarse una vez deducida la regla que rige a cada serie.

Para la resolución de este test se otorgan 10 minutos y puede ser aplicado en forma individual o colectiva.

4.7.2.- OTIS

El autor de esta prueba que originalmente se publicó en 1918, es Arthur S. Otis. Mide el factor general de la inteligencia:

Esta compuesta por 4 formas equivalentes a un solo examen que en total forman 75 reactivos, y los factores que mide son los que se mencionan a continuación:

Fluidez Numérica
Comprensión verbal
Relaciones Semánticas
Razonamiento General
Ordenación y Evaluación lógica

Para la resolución de este test, se otorgan 30 minutos y puede ser aplicado en forma individual o colectiva.

4.7.3.- DOMINOS

Autor Edgardo Anstey, psicólogo inglés, fue el creador de esta prueba. Es un test no verbal que mide la inteligencia en general.

Esta compuesto por un conjunto de fichas de dominó, que le son presentadas al examinado, en orden de dificultad creciente, en el formato de la prueba, en una hoja aparte diseñada para las respuestas debe anotar los números que en cada ficha aparecen en blanco.

4.7.4.- RAVEN

La creación de este test se basa en el principio Spearman, (1936), quien afirma que la inteligencia está integrada por un número de habilidades y éstas a su vez por factores: el G (general), el E (especial) y Factores de Grupos comunes (v = verbal, M= mecánica, N= numérica, V= voluntad, H= habilidad, P= perseverancia).

Consta de 60 ítems y se otorgan 30 minutos para su contestación, mide al igual que el dominós inteligencia y capacidad para resolver problemas diversos.

4.7.5.- JACKSON (PRF)

El inventario de personalidad de D. N. JACKSON (Personality Research Form), está compuesto por 15 escalas, cada una formada por 20 reactivos, construidos en forma afirmativa y negativa.

Está basado en la Teoría de Murray, quién sostiene que la existencia de una necesidad puede determinarse en base a:

1. El efecto o resultado final de la conducta (necesidades primarias y secundarias).
2. El modelo o modo particular de conducta encubierta (necesidades abiertas o cubiertas, es decir, manifiestas o latentes).
3. La atención selectiva y la respuesta a una clase particular de estímulos (necesidades focales y difusas).
4. La expresión de una emoción específica o efecto (necesidades proactivas y reactivas).
5. La expresión o satisfacción cuando un efecto particular es logrado o no (actividad de proceso y necesidades modales).

Este test está formado por las siguientes escalas:

- a) **Necesidad de logro:** Esta escala mide la necesidad de vencer obstáculos esforzándose para hacer algo difícil, de alcanzar ciertas metas tan bien y tan rápido como sea posible.
- b) **Necesidad de Afiliación:** Esta escala mide la necesidad del sujeto de asociarse con otra persona o personas, ya sea por un esfuerzo cooperativo o por simple compañerismo.
- c) **Necesidad de Agresión:** Esta escala mide la necesidad de ofender, dañar o acusar o ridiculizar maliciosamente a una persona u objeto, así como tendencia a castigar a los demás.
- d) **Necesidad de Autonomía:** Esta escala mide la necesidad de trabajar, de dirigir o controlar uno mismo sus propias acciones o conducta. Libertad de gobernarse por sus propias leyes, resistir la influencia o coerción, desafiar a la autoridad y luchar por la autonomía.
- e) **Necesidad de Dominancia:** Aquí se mide la necesidad del individuo para influir o controlar a otros, persuadir, prohibir, necesidad de mandar, restringir, organizar y manipular la conducta de los demás.
- f) **Necesidad de Resistencia:** Esta escala mide la necesidad de tolerar dolor o adversidad, o persistir en una línea de acción a pesar de las dificultades, ser estoico y tener fuerza física y moral.
- g) **Necesidad de Exhibicionismo:** Esta escala mide la necesidad de atraer, excitar, seducir, conmovir, divertir y entretener a otros, autodramatizar, etc., es decir, adquirir seguridad mediante el logro de la atención de los demás.
- h) **Necesidad de Evasión:** Mide la necesidad de evitar o huir del peligro, de aquellas situaciones o personas que de algún modo causan inseguridad, temen al daño, enfermedad o muerte, tendencia a tomar medidas de protección.

- i) **Necesidad de Impulsividad:** Mide la necesidad de actuar sin deliberación o de reaccionar inmediatamente, aunque sin reflexión ante una situación: conducta espontánea.
- j) **Necesidad de Interés por los demás:** Mide la necesidad que conduce a uno a suministrar ayuda a los demás (interesarse por los demás).
- k) **Necesidad de Orden:** Mide la necesidad de un orden interno que se expresa en conductas diversas como: organización del sujeto y de su medio ambiente, limpieza y cuidado de su cuerpo y sus vestimentas, arreglo de sus objetos personales, orden en todo, escrupulosidad en su trabajo y en todas sus actividades.
- l) **Necesidad de Humorismo:** En esta escala se mide la necesidad de relajamiento tanto físico como mental, búsqueda de diversión y entretenimiento con el fin de evitar tensiones serias.
- m) **Necesidad de Reconocimiento social:** Esta escala mide la necesidad que tiene el sujeto de exigir respeto, buscar distinción, aprobación, prestigio social u honores, la necesidad de alcanzar un estatus social.
- n) **Necesidad de Conocimiento Intelectual:** Esta escala mide la necesidad de preguntar o contestar preguntas generales, interés en la teoría, la inclinación a analizar eventos y generalizar, discusión y debate, énfasis en lo lógico y lo razonable, autocorrección y crítica, el hábito de exponer una opinión en forma precisa, insistentes intentos de hacer corresponder el pensamiento a los hechos, especulación desinteresada, interés profundo en las formulaciones abstractas, ciencias, matemáticas, filosofía, etc.
- ñ) **Escala de verdad:** Mide la veracidad de las respuestas emitidas por el sujeto examinado.

La puntuación máxima a que se puede aspirar en cada una de las escalas es de 100 puntos, excepto en la última cuyo puntaje máximo permitido para considerar confiable el examen es de 15 puntos.

4.7.6.- MOSS

Es una prueba que nos sirve para detectar hasta que grado una persona tiene la habilidad para manejar las relaciones interpersonales, esto se evalúa por medio de los siguientes aspectos:

- a) Habilidad de supervisión
- b) Capacidad de decisión en las relaciones humanas.
- c) Capacidad de evaluación de problemas interpersonales.
- d) Habilidad para establecer relaciones interpersonales.
- e) Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.

Está constituida por 30 grupos con cuatro respuestas cada uno.

4.7.7.- CLEAVER

Se considera a William Marston, pionero de los estudios sobre detector de mentiras, como la principal fuente en el desarrollo de esta técnica. Sus supuestos los expresa en su libro denominado "The Emotions of Normal People"(citado en la enciclopedia de Entrenamiento y Consulta del Sistema Perfil Personal, 1987).

En este libro describió el comportamiento humano en términos de patrones constantes de reacción hacia el medio, afirmando que el ambiente en el que un ser humano se encuentra, puede ser de dos tipos:

ANTAGONICO: definido como aquel que obstaculiza al individuo, que le presenta riesgo, resolución de problemas y por tanto la necesidad de sobreponerse a la objeción.

FAVORABLE: Es aquel que provee seguridad, armonía, que es predecible y que por tanto no exige sobreponerse al obstáculo.

Por otra parte el individuo ante estas condiciones puede emitir dos tipos de respuesta:

Una posición activa que se describe con el signo (+) y una posición pasiva que se describe con el signo (-).

De la combinación de estos cuatro aspectos, surgen las dimensiones que se consideran en la técnica Cleaver: **D I S C**

D= DOMINIO Y EMPUJE: Es la capacidad de liderazgo, de lograr resultados, aceptando retos, superando problemas y teniendo iniciativa.

I= INFLUENCIA: Es la habilidad para relacionarse con la gente y motivarla o persuadirla para que realice la actuación deseada.

S= CONSTANCIA: Es la capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria, que no requiere cambios.

C= APEGO: Es la habilidad para desarrollar trabajos respetando normas y procedimientos establecidos.

Las combinaciones de estos factores dan como resultado los tipos de puesto y los estilos personales.

Los perfiles indican un estilo de comportamiento, en el caso del puesto es el estilo que se requiere para desempeñarlo, en el caso de la persona en su comportamiento diario es, el estilo que maneja de acuerdo a sus características más sobresalientes, en lo que se refiere al perfil de la persona bajo presión, es su estilo de comportamiento natural y el propósito, es conocer como actuará en esas condiciones y cuál es la forma en que va a manejarse en el trabajo cuando se encuentra presionado.

Por último el perfil de la persona en su motivación es el estilo motivado que indica qué está buscando o qué percibe necesario para obtener resultados, es lo que la persona trata de dar en el puesto.

La motivación interna es el indicativo para el éxito en un puesto y esto se logra en la medida que una persona se acerca a las necesidades del puesto.

El estilo diario es la mezcla del estilo natural y del estilo motivado o bien se encuentran comportamientos que corresponden a uno u otro caso, ya que difícilmente puede encontrarse un equilibrio permanente.

Para concluir con esta breve descripción del instrumento, vale la pena mencionar que la técnica Cleaver además de dar elementos para conocer la motivación interna de las personas y sus limitaciones en el desempeño de sus puestos proporciona la clave para motivar al personal de acuerdo a las características sobresalientes que resulten de su comportamiento en el puesto.

CONFIABILIDAD

Dos estudios de confiabilidad de descripción propia de forma ND (Normas para la descripción) han sido aceptadas. El primero de éstos es una prueba de consistencia o confiabilidad media. La muestra usada fue de 100 sujetos, escogidos de una muestra de 1200 personas. La distribución ocupacional de la muestra fue de 46 gerentes y supervisores, 17 clérigos, 10 ingenieros, 10 vendedores, 5 técnicos y 12 al azar.

En 1959, se hizo un análisis del examen de confiabilidad, en un grupo de 75 sujetos (50 hombres y 25 mujeres) ejecutivos y profesionistas. El tiempo del test tenía un rango de uno a doce meses con una media de tres meses.

Los resultados sugirieron que la descripción propia es relativamente una media confiable, teniendo ambas una consistencia interna y una estabilidad sobre el tiempo.

Interpretación de las puntuaciones: la puntuación de la descripción propia es un resultado de perfiles cada uno con cuatro puntuaciones dimensionales. Estos perfiles se derivan de las puntuaciones M, L y T. Se supone que el patrón T (comportamiento habitual) refleja más acertadamente sobre las características del comportamiento abierto de un individuo. El patrón "M" nos muestra como el sujeto trata de auto-observarse y como resultado se confunde. El patrón "L", a diferencia de otros, se refleja básicamente en características de la personalidad, esta a su vez no quiere decir que el patrón "L" mida los aspectos inconscientes de la personalidad o de que no se pueda confundir. Sirve principalmente cuando se compara con el patrón "M" como indicador de una probable consistencia en la forma de comportamiento usual del individuo.

CAPITULO V.

EMPRESA

5.1.- DESCRIPCIÓN Y ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

El presente trabajo se realizó en una Empresa perteneciente a la iniciativa privada en el ramo de empresas comerciales, cuyo giro es la distribución de productos farmacéuticos , de belleza e higiene personal a nivel nacional, la cuál fue creada en 1943, además de este servicio proporciona asesoría a sus clientes tanto comercial como técnicamente.

Es una empresa considerada grande y líder en el mercado, ya que cuenta con aproximadamente 4000 empleados de los cuales 2/3 partes son sindicalizados y se encuentran distribuidos en 14 diferentes sucursales estratégicamente ubicadas en los siguientes lugares: Acapulco, León, Chihuahua, Culiacán, Guadalajara, Mérida, Mexicali, Monterrey, Morelia, Puebla, Tuxtla, Villa Hermosa, Veracruz y el Distrito Federal donde también se encuentran ubicadas las oficinas generales.

La empresa es un distribuidor especializado en el ramo farmacéutico, por lo que se considera **EL ENLACE ENTRE EL FABRICANTE Y LA FARMACIA**, haciendo llegar los medicamentos a lugares donde se necesitan y cuando se necesitan.

FINALIDAD DE LA EMPRESA

Por mas de cincuenta años el nombre de la empresa ha estado ligado a la distribución de productos farmacéuticos en el país brindando salud a sus habitantes.

La finalidad se concreta a 5 aspectos:

1.- CON EL CONSUMIDOR:

Para brindarles productos de alta calidad y más rápida recuperación de su salud con los productos éticos más avanzados.

2.- CON LOS PROVEEDORES:

Para agilizar la distribución de sus productos y aminorar el costo de los mismos.

3.- CON LOS ACCIONISTAS:

Para buscar mayor rentabilidad en su inversión.

4.- CON LOS EMPLEADOS:

Para ofrecerle un trabajo estable con remuneración y proyección.

5.- CON LA SOCIEDAD:

Para generar empleos, contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y conservar la salud.

FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN

En la empresa el **SERVIR A LA COMUNIDAD**, es el objetivo a alcanzar a través del esfuerzo constante de todos los que integramos la organización, para que los productos farmacéuticos que distribuimos estén en el momento que se necesitan y así lograr preservar la salud.

MISIÓN DE LA EMPRESA

Proporcionar productos y servicios de Calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes en todos los lugares a donde llegamos.

COMPROMISO DE LA EMPRESA

La **CALIDAD** es su compromiso y la primera responsabilidad de todos los integrantes. Es en primer término, calidad de personas, de productos, de administración. Es un proceso que implica la búsqueda de la mejora continua y un proceso esencialmente participativo, en donde todos ganamos.

CARACTERÍSTICAS DE LA MISIÓN

La acción se encuentra guiada en todo momento por los siguientes principios, que son el fundamento de la filosofía de calidad que impera en la empresa:

- Se define a la calidad como la conformación de las características de un producto o servicio con las normas especificadas tanto con el Cliente como con el Proveedor, dando como resultado un proceso en el que todos los factores que intervienen cumplen con las especificaciones demandadas.
- Para la empresa el Cliente es la persona que demanda un producto o servicio con una calidad total para satisfacer una necesidad:

Cliente interno, es toda aquella persona dentro de la organización que nos demanda o solicita un servicio dentro del proceso de trabajo.

Cliente externo, es la persona ajena a la empresa que nos demanda un producto o servicio, de acuerdo con sus necesidades.

Se considera proveedor a la persona interna o externa que proporciona un servicio o producto utilizado en el proceso productivo, bajo una norma específica de calidad.

En la empresa se tiene la plena convicción que el hombre es el ser racional, responsable, capaz de decidir por sí mismo con la necesidad de interrelacionarse con otros para aprender una tarea común, que busca satisfacer sus demandas básicas y desarrollar sus capacidades mediante el trabajo , en beneficio propio, de su familia, de su empresa, de su comunidad y de la sociedad como un todo.

Entendemos a la empresa como la unión de personas que aportando y coordinado los recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos aplican sus conocimientos, experiencia, exigencias y necesidades que la sociedad y/o clientes demandan.

La empresa considera que la comunidad es parte de la sociedad con la que la organización interactúa de forma mas directa en función de su actividad productiva y/o de su localización.

La Empresa entiende a la Sociedad como la Unión de comunidades, cuya finalidad es facilitar la superación personal y colectiva de sus miembros en torno a valores y necesidades comunes.

LA DECISIÓN DE LA EMPRESA ES LLEVAR A LA PRACTICA ESTOS PRINCIPIOS, PARA CONTINUAR SIENDO UN EMPRESA LÍDER EN EL SECTOR FARMACÉUTICO Y PARA SERVIR A LAS FAMILIAS DE LOS EMPLEADOS, A LA SOCIEDAD Y COMO CONSECUENCIA A MÉXICO.

5.2.- FILOSOFÍA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

La Filosofía consiste en facilitar el cumplimiento efectivo de su función económica y social, proporcionando a su personal, aquellos satisfactores y motivadores que estimulen la lealtad hacia la organización e incrementen la productividad con calidad de EXCELENCIA y sentido de orgullo por pertenecer a ésta y a su trabajo.

MISIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

Mejorar la productividad y la calidad fortaleciendo los equipos de trabajo por medio de programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo, todo esto con el objeto de dar herramientas técnicas, operativas, gerenciales, administrativas y de comunicación para la integración de equipos de trabajo.

OBJETIVO DE RECURSOS HUMANOS

Mantener las relaciones empleado - empresa en un marco de amistad, integración y respeto.

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

En la empresa se ha implantado la filosofía y aplicación de **EXCELENCIA**, dirigido a funcionarios y empleados en general, a través de un sistema integral de Recursos humanos buscando elevar la productividad, calidad y desarrollo de sus integrantes para lograr la excelencia en la misma empresa a nivel nacional.

Los funcionarios de la empresa están convencidos de que el factor humano y el trabajo con calidad son las bases más importantes para lograr los objetivos planteados y las metas tanto personales como de trabajo.

5.3.- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

Una vez convencidos los funcionarios del papel tan importante que juega el recurso humano dentro de la organización, empezó la preocupación por investigar cual era el motivo del constante cambio de personal, para lo cual el área de Recursos Humanos tuvo que levantar una encuesta con los funcionarios a nivel nacional, cuyos comentarios se anexaron al presente trabajo, documento que permitió la inversión en el área, principiando por el departamento de Reclutamiento y Selección, considerada como una de las menos efectivas hasta ese entonces.

ALGUNOS DE LOS COMENTARIOS FUERON LOS SIGUIENTES:

"El reclutamiento es muy malo , ya que no se le puede pedir otra cosa al jefe de personal, quién no tiene conocimiento ni experiencia en recursos humanos, pues es un auxiliar contable".

"La contratación se lleva al cabo por ensayo y error".

"El jefe de personal sólo llena los papeles para que el empleado ingrese:"

Asimismo el área de reclutamiento y selección determinó que la contratación se estaba llevando al cabo de una forma ineficiente, ya que no se llevaba ningún tipo de control, se abusaba del periódico para reclutar personal, no se investigaba al personal, y no se entrevistaba en forma adecuada, además de aplicárseles como único filtro exámenes psicométricos proyectivos y algunos otros mezclados con tiempos de contestación no justificados.

Como resultado se obtuvo el problema de la empresa: UNA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL Y CONSTANTES FRAUDES.

Fue entonces cuando la jefatura, de reclutamiento y selección, en ese entonces, en coordinación con la gerencia de recursos humanos hicieron una encuesta de las características de los jefes de personal (reclutadores), en sucursales, cuyos resultados fueron los siguientes:

- 5 Tenían preparatoria terminada
- 2 Licenciatura terminada (1 psicólogo, 1 Lic. ciencias de la educación).
- 1 Secretaria
- 1 Programador analista técnico
- 5 Contadores privados

Todos sin experiencia en el área de recursos humanos.

ANTECEDENTES DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA EMPRESA.

A pesar de que la empresa lleva más de 50 años en el mercado, fue hasta la década de los 80's, cuando se empezaron a hacer los primeros intentos por otorgar mayor peso corporativo al área de Reclutamiento y Selección.

Como primer intento se elaboró un examen mezcla de beta IIR WAIS y Army Beta, el cual se formó y se estableció a nivel nacional sin ningún tipo de confiabilidad o validez que los avalara, así mismo, se aplicaba el examen numérico (Piv), otorgándose a los candidatos el doble del tiempo normal que debe brindarse para la resolución de éste.

Un segundo intento surgió por parte del área de ventas con la implantación de exámenes psicométricos en computadora, donde los candidatos (agentes de ventas), se sometían a ellos directamente en la máquina; los exámenes que contenían eran los siguientes:

- a) Dominó (para el cual se otorgaban 2 oportunidades seguidas, "si pasaba la 2a. oportunidad podía seguir el candidato").
- b) Gordon , para el cual también existían dos oportunidades, y cuya "calificación mínima aceptada debía ser 8".
- c) Cleaver, en el cual se tenía un parámetro de aceptación similar al mencionado en el Gordon.

Esta sistematización fue manejada por Administradores, y las calificaciones "de personalidad" otorgadas por ellos en base a apreciaciones personales. De igual manera estas últimas mencionadas no contaban con estudios de Confiabilidad o Validez.

La Gerencia de Recursos Humanos, determinó la necesidad de estandarizar el proceso de reclutamiento y selección y de actualizar todo lo existente:

- a) Descripciones de puesto, en cartas descriptivas.
- b) Dar mas importancia a la entrevista de selección.
- c) Ampliar y evaluar las fuentes y medios de reclutamiento, para determinar la eficacia de las mismas.
- d) Institucionalizar el proceso, implementando bases estadísticas y análisis costo - beneficio.

Para iniciar estos puntos, se empezó por la elaboración de normas, reglas y políticas para el reclutamiento, la selección y la contratación de personal, las cuáles quedaron asentados en un manual de Métodos y Procedimientos elaborados por el área de Reclutamiento y Selección, donde se incluía ya la examinación, psicométrica de personal.

Asimismo el área de Recursos Humanos levanto la información en sucursales para la elaboración de los Perfiles de Puesto, los cuáles de alguna manera son la base para cualquiera de las tres áreas que componemos la gerencia: Selección, Capacitación y Sueldos.

Al identificar los recursos con los cuales se contaba, un tercer intento, ahora por Recursos Humanos, en cuanto a examinación de personal, fue elaborado por el área de Reclutamiento y Selección (actual), y al darnos cuenta de la problemática general, se optó por utilizar el examen BETA HR, del cual se hizo una estandarización con los resultados a nivel nacional, además se diseñó un formato para el vaciado de los datos, de ahí se determino el ingreso del personal operativo, debían obtener calificaciones en el término medio de la población de la empresa en cada una de las tareas asignadas.

La capacitación de este examen se realizó a nivel nacional a cada uno de los jefes de personal además se les impartió un curso de Entrevista.

El esquema que ejemplifica el proceso de Reclutamiento y Selección profesional implantado a nivel nacional, se presentará posteriormente. Por lo pronto se mencionara cuál fue el objetivo de la creación del manual de CICLO DE INGRESO:

A) OBJETIVO GENERAL

Establecer y difundir las políticas, normas y procedimientos en materia de captación, promoción, selección, contratación e inducción de personal en sucursales, que permitan guiar con precisión el cumplimiento de las actividades y responsabilidades del personal que interviene en el proceso de Ciclo de Selección de Personal en Sucursales, a fin de integrar al personal operativo, técnico y profesional con mayor capacidad, actitud y aptitudes, para que contribuyan a la eficiencia y productividad con calidad, buscados por la organización.

B) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVO DE RECLUTAMIENTO

Identificar de acuerdo a los Perfiles de Puestos vigentes, aquellas personas que reúnan los conocimientos, características, rasgos, habilidades, actitudes y aptitudes necesarios para cubrir por lo menos el 80% del Perfil de puestos.

OBJETIVO DE SELECCIÓN

Seleccionar en el menor tiempo y costo posible, de acuerdo a las políticas generales de la empresa, al personal susceptible de contratación para la cobertura de vacantes a través de diversas herramientas psicotécnicas que aseguren su permanencia en la organización.

OBJETIVO DE CONTRATACIÓN

Asegurar que el personal que integra la empresa posea los conocimientos, habilidades y actitudes propios del puesto, cumpliendo además con el marco legal para su pronta integración al área de trabajo.

OBJETIVO DE INDUCCIÓN

Proporcionar al personal que integra a la empresa, o a un nuevo puesto de trabajo, los conocimientos generales y específicos propios a su función, permitiendo tener una mayor y más rápida productividad con calidad.

En este manual quedó asentado todo el procedimiento que debía llevar cada jefe de personal desde el reclutamiento hasta la contratación del personal, aquí mismo se incluyó un apartado de vocabulario que incluía cada uno de los términos relacionados al área incluidos en el.

Por otro lado se incluyeron los formatos de presolicitud (que no se utilizaba con anterioridad), solicitud de empleo, requisición, y el examen Beta IIR (también con el proceso de aplicación y calificación), una guía de entrevista resultado del curso impartido, el procedimiento de promoción de personal, etc.

Los funcionarios de la empresa, empezaron a distinguir diferencias notables en la contratación del personal en sucursales, por lo que durante el año de 1994, se adquirió un sistema, en lenguaje nativo AS 400, para el área de Recursos Humanos, el cual contiene un módulo para examinación de personal, aquí el trabajo consistió en lo siguiente:

- a) Uso de exámenes psicométricos, los cuales debían ser de forma cerrada para evitar el manipular éstos.
- b) Establecimiento de niveles de examinación.
- c) Creación de baterías psicométricas para cada nivel.
- d) Programación del sistema para cada uno de los exámenes. Una vez logrado esto: se implementó a nivel nacional, (en las 14 sucursales), y se viajó a cada una de ellas, para reafirmar los conocimientos de entrevista, y para enseñar a los encargados de personal a:

a) La aplicación de exámenes, los cuales son: Barsit, Otis, Dominós, Raven, Jackson (PRF), Cleaver y Moss.

b) Capacitación para la utilización del sistema y emisión de reportes psicométricos.

Cabe hacer notar que los funcionarios se "acostumbraron" a cuantificar la personalidad, no a cualificarla, por lo que se sostuvieron reuniones a nivel nacional con cada jefe de área para conscientizar que la " personalidad como tal no se puede calificar con un solo número, que es algo mas complejo por tratarse de un concepto integral y en constante cambio".

La gente mostró entusiasmo al notar que se estaba llevando una Selección profesional en todas las sucursales, sin embargo seguían demandando parámetros para contratar por lo que optamos en elaborar una investigación estadística en los puestos de mayor rotación: almacenistas, ayudantes grales., chóferes, vendedores, secretarías y algunos otros puestos administrativos, para en base a ello y con datos emitidos de la misma empresa determinar en base a perfiles de psicológicos de puesto el ingreso y rechazo del personal , lo cual se refiere al dato que se presentara como conclusión del presente trabajo.

5.4.- PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL VIGENTE

EN LA ORGANIZACIÓN.

A continuación se describirán cada uno de los pasos que conforman el proceso de Reclutamiento y Selección que se implementó en la Empresa, el cual sigue vigente a la fecha.

1.- VACANTE: Puesto no ocupado, el cual puede provocarse por una permuta, renuncia voluntaria o por tratarse de un puesto de nueva creación.

2.- REQUISICIÓN: El reemplazo o el puesto de nueva creación se notifica a través de un formato que llena el departamento solicitante, el cual es entregado al jefe de personal en sucursales, para que inicie su trámite, quién debe verificar que el perfil de puesto solicitado coincida con el establecido en la organización.

3.- ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS: El jefe de personal recurre a éste para encontrar las especificaciones de los requerimientos que debe de satisfacer la persona para ocupar la posición vacante y en base al perfil empieza con la búsqueda de posibles candidatos.

4.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO: El jefe de personal en sucursales y gerente de reclutamiento y selección en oficinas generales, inician la búsqueda de candidatos viables a cubrir el puesto vacante, recurriendo primeramente a la cartera interna, basándose en las evaluaciones del desempeño de los empleados activos, teniendo candidatos internos, éstos se presentan al jefe requisitante y se comienza con el proceso de promoción.

En caso de no existir personal interno viable a la cobertura de la vacante en cuestión, el jefe de personal y gerente de reclutamiento y selección, hace uso de las fuentes externas : escuelas, instituciones, otras empresas de la zona, recomendados de los empleados, mantas, posters, volantes, dejando como la última opción el anuncio periodístico, radio y televisión.

5.- PRESOLICITUD DE EMPLEO: El jefe de personal y/o gerente de reclutamiento y selección entrega este formato a cada una de las personas que acuden en la búsqueda de empleo, en base a ésta se realiza una preentrevista y así se detecta si los candidatos cuentan con los requisitos indispensables para cubrir el puesto, en este caso se continúa con el trámite, en caso contrario, se le agradece al candidato la visita y comienza a formar su cartera.

6.- SOLICITUD DE EMPLEO: Una vez que el jefe de personal y/o gerente de reclutamiento y selección, se cercioró que puede ser un candidato viable a contratación se le proporciona una solicitud de empleo, la cual contiene datos importantes como son: datos personales, escolares, laborales, familiares, sindicales, referencias personales, etc.

7.- ENTREVISTA INICIAL: El jefe de personal y/o gerente de reclutamiento y selección, corrobora los datos obtenidos en el paso anterior, ya que tiene un contacto visual con el candidato y hace un registro de observación de sus conductas, es en esta etapa y en el cierre de la misma cuando se proporciona información detallada de sueldo, horario de trabajo, condiciones del mismo, etc.

8.- EVALUACIÓN TÉCNICA: Una vez que el jefe de personal y/o gerente de reclutamiento y selección, determina que es una persona viable (por que cubre el perfil requerido por la empresa, por un lado y por el otro la empresa cubre sus expectativas), se procede a evaluar sus conocimientos en base a instrumentos diseñados para cada área: contabilidad, secretarías, crédito y cobranzas, captura, etc., (éstos también se encuentran computarizados). Si el candidato obtiene resultados positivos, se continúa con el siguiente paso, en caso contrario se agradece al candidato la participación en el proceso de reclutamiento y selección.

9. ENTREVISTA CON EL JEFE DE ÁREA: Este paso se hace con la finalidad de que el jefe requisitante verifique los conocimientos asentados en la evaluación técnica y señala al jefe de personal y/o gerente de selección de personal en oficinas generales las personas le interesa continúen con el proceso.

10.- EVALUACIÓN PSICOMETRÍA: El jefe de personal y/o gerente de reclutamiento y selección de personal en oficinas generales, procede a evaluar psicométricamente al candidato, en base a las baterías establecidas según el puesto solicitado, se debe verificar cubra el perfil psicológico establecido. En caso de que el sujeto cubra éste se continúa con el siguiente paso, en caso contrario se le agradecerá su participación en el proceso.

11.- EXAMEN MEDICO: Se evalúa médicamente al candidato para determinar si posee la capacidad física para desempeñar el puesto. En caso de que el sujeto obtenga un resultado positivo, se continúa con el proceso, en caso contrario, se le agradece su participación en el proceso.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

12.- DECISIÓN POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO: El jefe de personal y/o gerente de selección, presentará al jefe requisitante a 3 candidatos que hasta ése momento hayan cubierto los trámites de contratación, de ahí se le dará la oportunidad de elegir con quién desea continuar los trámites; con la persona escogida se continuará los trámites; a las otras se les agradecerá por escrito su participación y se mantendrán en cartera activa.

13.- ESTUDIO SOCIOECONÓMICO: Este será practicado al candidato designado e incluye: visita domiciliaria, verificación de referencias personales, laborales, etc.

Este punto es desarrollado por despachos externos, a nivel nacional, quienes en base a las políticas de la empresa y usando el formato diseñado por la gerencia de reclutamiento y selección en oficinas generales, determinan si el candidato "es recomendable" o "no recomendable", en el primer caso se continúa con el trámite, en caso contrario se detiene este y se le agradece al candidato su participación en el proceso.

14.- CONTRATACIÓN: El jefe personal en sucursales y/o gerente de reclutamiento, formaliza la aceptación del candidato y procede a pedir documentos para integrar su expediente, los cuáles deberán presentarse completos en caso de faltar alguno de ellos, tendrá un plazo de 28 días para la entrega del mismo, en caso de no cumplir se le rescinde el contrato.

15.- INDUCCIÓN: A todo el personal de nuevo ingreso se le imparte un curso de inducción a la empresa, que incluye entre otros aspectos: bienvenida por parte del Director General de la Empresa, historia de la empresa, políticas, normas, principales áreas que componen la empresa, etc.

Para dar fin a éste paso se le hace una evaluación por escrito y se concluye entregando el manual de bienvenida.

PROCEDIMIENTO

Para poder implementar un sistema de Reclutamiento y Selección, acorde a la situación y a la cultura de la organización; la Gerencia de Recursos Humanos en coordinación con el área de Reclutamiento y Selección, planearon una serie de funciones y actividades, las cuáles se fueron realizando por fases.

Estas fases serán descritas una a una en este apartado concluyendo con la final, referente a la obtención de perfiles psicológicos de puesto, utilizados actualmente como criterio para la aceptación y rechazo de los candidatos.

FASE I LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN ACERCA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN SUCURSALES.

OBJETIVO: Conocer las impresiones de los funcionarios en este aspecto así como sus expectativas.

ACTIVIDADES:

Como primera etapa de esta fase se acudió a entrevistar a todo el nivel Directivo y Funcionario en Oficinas Generales, con el fin de obtener una visión mas clara de lo que ellos opinaban, desde su particular punto de vista en relación a la operación en función de Recursos Humanos haciendo mayor énfasis en el proceso de Selección de personal, para lograr esto se entrevistaron a 16 funcionarios en oficinas generales cuyos puestos se nombran a continuación:

Director General Adjunto Corporativo
Tesorero Corporativo
Contralor General Corporativo
Director General de Operaciones
Director de Admón. Auditoría y Sistemas

Subdirector de Admón. y Contraloría en Sucursales.
Director de Operaciones
Director de Administración de Inventarios
Subdirector de Operaciones
Director de Comercialización
Director de Servicios Integrados
Subdirector de Servicios Integrados
Subdirector de Sistemas
Director de Relaciones Comerciales
Subdirector de Relaciones Comerciales
Gerente de Desarrollo de Recursos Humanos

Como segunda parte de ésta etapa se acudió a visitar a las sucursales **MÉXICO, MORELIA, MÉRIDA Y MEXICALI**, como una muestra selectiva de cómo operan y sentían la problemática del personal desde su enfoque netamente operativo y geográfico ya que reflejan las diferentes ideologías e idiosincrasias del País.

El personal Gerencial y Funcionario que se entrevistó, en estas visitas corresponde a los siguientes puestos:

Gerentes de Sucursal
Subgerentes comerciales
Jefes de Administración de Inventarios
Subgerente de Reparto
Supervisores de operación nocturna
Jefe de operación nocturna
Jefe de EDP
Contralor Administrativo
Jefe de Personal
Subjefe de Operaciones

PRODUCTO: Determinar las expectativas y opinión de funcionarios acerca del área de Recursos Humanos en sucursales.

ALGUNOS DE LOS COMENTARIOS TEXTUALES DE LOS FUNCIONARIOS EN OFICINAS GENERALES FUERON LOS SIGUIENTES:

- Es necesario el reforzar, modificar e implantar los sistemas de Recursos Humanos en todas las áreas de la Compañía y otorgar fuerte apoyo a través del Comité Directivo, para que de esta manera se establezca y quede de manera institucional; ya se han hecho varios intentos y esfuerzos en este aspecto, pero han abortado por que no se ha contado con apoyo suficiente de este comité.

- Existen problemas de estructura organizacional, dualidad de mandos, triplicación de funciones. En el caso de los Gerentes de Sucursal se les ha restado autoridad, situación que los tiene molestos.
- Falta de preparación en la gente, tanto en oficinas generales como en sucursales. Mucho del personal es autodidacta y se ha ido formando en base a ensayo y error.
- Existe alta rotación de personal. El reclutamiento y selección en oficinas generales ha mejorado notablemente desde hace un año, pero aún hay que mejorar más ésta área.

Los estudios socioeconómicos están muy profesionales y bien hechos lo que permitido que los malos elementos no ingresen en nuestra empresa.

- Muy mal el reclutamiento y selección en sucursales, contratan gente inadecuada e impreparada, lo cual está provocando alta rotación e ineficiencia.

- Está mal el jefe de Personal en Sucursales: "nula" preparación en Recursos Humanos, no sabe hacer reclutamiento y menos selección, ya que ni siquiera él entrevista, se le puede considerar como un encargado de nóminas, es un mero "tramitador de papeles": está sumamente cargado de trabajo, dado que la mayor parte de su tiempo lo dedica a las labores relacionadas con la nómina.
- Tanto en Oficinas generales , como en Sucursales no se da una inducción en forma.
- Hace falta realizar descripciones y valuaciones de puestos, pues el pago interno no es equitativo y externamente no es competitivo, lo que ocasiona descontento en el personal.

Además se necesitan ajustar los tabuladores a la realidad y actualizar las políticas y procedimientos en este aspecto.

- La evaluación de desempeño no está bien implantada, la hacen por hacerla, y no cumple con el cometido que debe tener como base para la capacitación, desarrollo, incremento de sueldos, etc.
- Existen demasiados títulos de puesto, es necesario compactarlos y hacer más fácil su nomenclatura.
- Existe alta improvisación en las promociones y en cambios de puesto ya que se escoge al menos malo.
- La capacitación en sucursales es nula.
- En el caso del adiestramiento es muy frecuente que junten a las personas que no saben con alguien que sí conoce el trabajo, pero que no sabe o no quiere enseñar y cuando enseña, muchas veces enseña también los errores que tiene o las malas mañas que ha aprendido.

- El personal en sucursales tiene menor preparación que el de oficinas generales, lo que está provocando problemas de semántica, entendimiento e integración. *"Son dos mundos diferentes"*
- La gente tiene miedo de ser promovida a puestos superiores principalmente a gerentes por la poca o nula capacitación que han recibido.
- Se requiere tener programas de capacitación técnica.- Se necesita dar capacitación específica y de acuerdo a la temática y cultura actual, por ejemplo: Capacitación de lo que es rotación de inventarios, rentabilidad, finanzas, etc. dado que existe un problema generacional y cultural muy fuerte en comparación con los nuevos dirigentes de los negocios.
- Desmotiva mucho a la gente la reestructuración de carteras.
- Mucho del personal tiene falta de iniciativa, desmotivación y actitud negativa, no se hace nada para corregirlo.
- Se ha abandonado al personal de confianza, se le presta mayor atención al sindicalizado.
- Se necesitan implantar programas de comunicación y motivación.

ALGUNOS DE LOS COMENTARIOS EXTRAIDOS DE FUNCIONARIOS DE SUCURSAL FUERON LOS SIGUIENTES:

Estas opiniones fueron muy parecidas a las externadas por los Directivos y funcionarios en Oficinas Generales, pero a diferencia de éstos los comentarios fueron más claros y con ejemplos, así mismo externaron en una forma más realista las necesidades y carencias que tienen, así como la premura que se debe tener para subsanarlas.

- El reclutamiento es muy malo ya que no se le puede pedir otra cosa al Jefe de Personal, quién no tiene conocimiento ni experiencia en Recursos Humanos, pues es un auxiliar de contabilidad. Además el reclutamiento para el área comercial lo hacen los encargados de ventas con el personal de mostrador de farmacias presentándolo en la sucursal directamente con el jefe inmediato, quién realmente los entrevista y selecciona conjuntamente con su jefe, y el de personal únicamente llena los papeles de trámite para la contratación.

En el caso del personal administrativo y de operaciones, solamente en casos aislados recurren al periódico, pero sin buenos resultados.

- No se le da ninguna inducción al personal de nuevo ingreso, si consideran que sirven los ponen a trabajar de inmediato

"ENSAYO Y ERROR" o en su caso les ponen un padrino que les enseñe (tanto lo bueno como lo malo que sabe).

- El personal de ventas si recibe capacitación por medio del departamento de Capacitación REEV (Reclutamiento, evaluación y entrenamiento a ventas), prácticamente cada 6 meses. Para resto del personal la capacitación es nula.
- En los almacenes se presentan frecuentemente problemas de antipatía entre el personal, lo cual representa problemas y falta de productividad, pues las Relaciones Humanas son muy difíciles de llevar.
- En reparto hay mucha rotación por falta de conocimiento de lo que son las Relaciones Humanas, por parte de los jefes.
- La falta de inducción y de Capacitación en el personal de almacén está causando un verdadero problema pues, esta área es el eslabón de donde sale mucho personal para ventas.

- **Es necesario que el personal desde su contratación tenga mayor preparación, además de la necesidad de estarlos capacitando frecuentemente.**
- Sería muy conveniente el que por lo menos cada 3 meses se impartieran cursos de capacitación sobre: "*Relaciones Humanas*", "*Supervisión*", "*Trato Personal*", "*Comunicación*", "*Liderazgo*", "*Motivación*", "*Autoestima*", "*Trabajo en equipo e integración*", para que la gente constantemente estuviera preparándose y motivada, porque la competencia está empujando muy fuerte, además de que si se logra el T.L.C. el mercado va a ser mucho más competido.
- A las personas se les debería dar más frecuente movilidad interpuestos dentro de la misma sucursal y, lograr que fueran personas interdisciplinarias.
- Enseñar a los jefes a motivar a su personal.
- Sería ideal que la propia sucursal pudiera dar capacitación, como lo hace ventas que los capacita en forma constante.
- Decirle a la gente y poner muy claro y por escrito lo que debe hacer.
- Existen muchos jefes que están mal preparados, entonces, ¿cómo van a preparar a su personal?
- Que se verifique y actualicen los salarios para tener un tabulador más acorde a la realidad, pues se está presentando un problema de productividad y de compensación ya que actualmente muchos de los agentes de ventas están ganando menos que los almacenistas y choferes. Lo cual trae aparejado otro problema dado que el almacén es el eslabón para ventas y el personal no quiere pasar de vendedor o supervisor.
- **Es más fácil comprar una camioneta o una máquina que otorgar un aumento de sueldo.**

Al analizar éstos y otros comentarios recopilados por parte de los funcionarios en Oficinas Generales y Sucursales, la Gerencia de Recursos Humanos pudo determinar que todas las irregularidades tanto en selección, como en capacitación y en sueldos son originadas por no existir una base por escrito que especifique los alcances y las responsabilidades de las personas que ocupan cada uno de los puestos, así mismo se necesitaba un documento formal que sirviera de base para otorgar sueldos y brindar capacitación, por este motivo, se decidió entrar a la segunda fase del proceso.

FASE II. ELABORACIÓN DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIONES DE PUESTOS.

OBJETIVO: de ésta fase consistió en contar con documentos actuales y válidos que permitieran determinar las funciones de cada uno de los puestos existentes en la organización, para en base a esto determinar los perfiles de puesto y por ende los requisitos de contratación.

ACTIVIDADES:

Para obtener las descripciones de puesto de todas las posiciones existentes en sucursales a nivel nacional, los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos (7 personas) acudimos a 3 de las sucursales para el levantamiento de información, (ver anexo 1) se utilizó un método mixto, ya que se les dio un cuestionario diseñado para este fin para su llenado y se sostuvieron entrevistas con los ocupantes del puesto y con los jefes inmediatos.

Posteriormente se cotejó la información obtenida de los puestos iguales, en las diferentes sucursales y se vació la información en el formato final (ver anexo 2), el cual fue revisado y autorizado por los titulares del puesto, por los jefes inmediatos, por la gerencia de Recursos Humanos y por el Director de cada una de las áreas.

PRODUCTO: Se obtuvieron las descripciones de puesto de todas las posiciones existentes en sucursales a nivel nacional.

FASE III. IMPLANTACIÓN DE NORMAS, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.

OBJETIVO: Establecer políticas y procedimientos a seguir para llevar al cabo el proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal, de manera profesional.

ACTIVIDADES:

Para lograr éste fin se utilizó el conocimiento que se tenía de las Sucursales y las necesidades de las mismas, con ello se procedió a elaborar normas, políticas y procedimientos detallados y con lenguaje simple en relación al reclutamiento, la selección y la contratación de personal; lo cual quedó asentado en un manual de métodos y procedimientos, el cual se distribuyó a nivel nacional, así mismo se elaboraron formatos de reclutamiento de personal, formatos de selección de personal como requisición (anexo 3), PRESOLICITUD de empleo (anexo 4), solicitud de empleo (anexo 5), control de requisiciones de personal (anexo 6), y control de aceptados vs. Rechazados (anexo 7).

En esta fase también se pidió a los jefes de personal y contralores administrativos ampliar sus fuentes de reclutamiento y establecer convenios con instituciones educativas técnicas, bolsas de trabajo y diversas empresas con el fin de disminuir el uso constante del periódico.

Otro punto importante que merece mencionarse es la implantación a nivel nacional de las encuestas socioeconómicas con el fin de que todo el personal que ingrese a nuestra empresa, sea gente honorable y productiva. Para lograr éste fin se pidió a los responsables de sucursales buscar despachos que ofrecieran estos servicios, y para estandarizar este paso, se diseñó un formato el cual funciona a nivel nacional.

Asimismo se diseñó el formato de "Entrevista de Salida" (ver anexo 8), que al igual que los demás funciona a nivel nacional.

PRODUCTO:

- A) Un manual de políticas, métodos y procedimientos.
- B) Formatos de reclutamiento de personal (controles).
- C) Formatos de selección de personal (requisición de personal, presolicitud, solicitud de empleo y controles diversos).
- D) Convenios con instituciones educativas técnicas en los diferentes estados de la República Mexicana.
- E) Implantación de investigaciones socioeconómicas a nivel nacional.

FASE IV. CAPACITACIÓN A LOS JEFES DE PERSONAL Y JEFES

REQUISITANTES PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

OBJETIVO: Concientizar a los jefes de personal y jefes requisitantes de la responsabilidad que tienen para contratar personal.

ACTIVIDADES:

En esta fase el Gerente de Recursos Humanos y el Jefe de Reclutamiento y Selección de personal viajaron a cada una de las 14 sucursales para distribuir el manual de métodos y procedimientos, así como los formatos que se obtuvieron en el punto anterior, y se hicieron las siguientes actividades:

- a) Se diseñó un curso de entrevista de 8 hrs. para ser impartido en sucursales, a los jefes de personal.
- b) Se sostuvieron pláticas con cada uno de los jefes de personal en sucursales, en relación al producto obtenido en el paso anterior.

- c) Se sostuvieron pláticas con los jefes de área que requieren contratar personal en sucursales, basados en la responsabilidad que implica el participar activamente en el proceso de selección de personal en sus áreas.

Durante éstos puntos se dieron a conocer los alcances y responsabilidades del área de recursos humanos y del área requisitante para la contratación de personal. Asimismo se respondieron dudas acerca del proceso que quedó establecido a través del manual obtenido en la fase anterior.

PRODUCTO:

Para esta etapa se elaboró y entregó un manual de entrevista, con guías de entrevista y formato de evaluación de las mismas. Así como un manual de aplicación de exámenes psicométricos.

FASE V. ELABORACIÓN DE BATERÍAS PSICOMETRICAS POR NIVEL.

OBJETIVO: Contar con herramientas psicológicas acordes con los requerimientos de los puestos existentes en la organización.

ACTIVIDADES:

Para lograr éste objetivo se recurrió a analizar las descripciones de puesto en coordinación con el área de sueldos y la gerencia de recursos humanos, quienes se dieron a la tarea de compactar los puestos resultando un total de 84 en sucursales y 60 en oficinas generales, de más de 300 existentes.

En base a esto la jefatura de Reclutamiento y Selección los ordenó en 5 diferentes niveles, para cada uno de los cuáles se propuso una batería psicométrica, que contenía pruebas de inteligencia, personalidad y habilidades, según los requerimientos de los puestos, como se muestra en el cuadro 2.

PRODUCTO:

Establecimiento de baterías psicométricas por nivel de examinación.

FASE VI. SISTEMATIZACIÓN DE EXÁMENES PSICOMETRICOS.

OBJETIVO: Evitar el uso inadecuado de las herramientas psicológicas, disminuyendo el error humano en la calificación, y manipulación de las mismas, así como contar con un procedimiento de examinación uniforme a nivel nacional.

ACTIVIDADES:

Para lograr esta etapa se trabajó en coordinación con el área de sistemas, para programar en el sistema maestro (AS 400), cada uno de los exámenes, de los cuáles también se obtuvo un reporte de evaluación psicométrica.

Los exámenes que se sistematizaron fueron los siguientes:

INTELIGENCIA	Barsit, Otis, Raven y Dominós
PERSONALIDAD	Jackson PRF, Cleaver
HABILIDADES	Moss y Habilidad Numérica

En esta etapa también se capacitó al Jefe de Personal para el uso del Sistema de Examinación.

PRODUCTO:

Con lo realizado con anterioridad se logro:

- A) Disminución del error humano al calificar
- B) Obtención de reportes psicométricos.

FASE VII. DETERMINACIÓN DE PERFILES PSICOLÓGICOS DE PUESTO

OBJETIVO:

Contar con perfiles psicológicos que conformen cada uno de los perfiles de los puestos existentes en la organización, con el fin de usarlo como proceso de "aceptación o rechazo" a la empresa, aspecto que se mostrará como parte principal del presente reporte laboral, en el siguiente apartado se presentaran los resultados obtenidos, por el momento describiré las actividades que se realizaron para lograr la obtención de éstos perfiles.

ACTIVIDADES:

Para llevar al cabo esta etapa se capacitó a los jefes de personal para utilizar el sistema, El cual emite los puntajes obtenidos así como un diagnóstico por escrito de la prueba aplicada.

Se diseñaron 3 formatos diferentes para el vaciado de la información por niveles dichos formatos tuvieron que ser enviados al área de reclutamiento y selección, en oficinas generales quien se dio a la tarea de vaciar los valores por puesto, sucursal y mes durante un año.

Información que pudo ser verificada desde oficinas generales, ya que se tiene el acceso directo a cada uno de los sistemas en sucursales.

Una vez que se recabó la información durante el año mencionado, se separaron cada uno de los puestos, y se trataron estadísticamente los datos obtenidos, lo cual se hizo a través de una hoja de cálculo en la computadora personal, se utilizó el lotus v. 5, el cual se consideró presentaba un análisis estadístico completo ya que a través de éste se pudo obtener la media y la desviación estándar, valores que fueron utilizados para determinar los valores de aceptación tanto mínimos como máximos en cada uno de los exámenes al tratarse de inteligencia y habilidades y los parámetros de aceptación en cada una de las escalas de los exámenes de personalidad.

PRODUCTO:

El producto de esta etapa es precisamente el aspecto crucial de la presente investigación, es decir, la obtención de los perfiles psicológicos de los puestos de mayor rotación con los cuáles se determinó los parámetros de aceptación y rechazo para la selección de personal.

TABLA 2

**ASIGNACION DE EXAMENES PSICOMETRICOS POR PUESTO
EN SUCURSALES**

NIVEL I	
PUESTOS	EXAMENES A APLICAR
AFANADOR ENCARGADO DE ASEO DIURNO ENCARGADO DE ASEO NOCTURNO AUXILIAR DE RECIBO DE MERCANCIA AUXILIAR DE DEVOLUCIONES AUXILIAR DE EMBARQUES VESPERTINO AUXILIAR DE EMBARQUES NOCTURNO VIGILANTE AYUDANTE GENERAL ALMACENISTA DIURNO ALMACENISTA NOCTURNO AUXILIAR DE CHOFER AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	BARSIT HABILIDAD NUMERICA
NIVEL II	
PUESTOS	EXAMENES A APLICAR
AUXILIAR DE OPERACION NOCTURNA CHOFER REPARTIDOR OPERADOR NOCTURNO ENCARGADO DE PERSONAL AUXILIAR ADMINISTRATIVO AUXILIAR DE VENTAS AUXILIAR ADMVO. DE FACTURACION AUXILIAR DE DEVOLUCIONES AUXILIAR DE RECIBO DE MERCANCIAS AUXILIAR DE MANTENIMIENTO ENCARGADO DE PAPELERIA Y ARCHIVO MENSAJERO ENCARGADO DE RECLAMACIONES ENCARGADO COBRANZA A CLTES. INSTIT. AUXILIAR DE VENTAS ENCARGADO DE DEV. A PROVEEDORES ENCARGADO DE ADMON. INVENTARIOS ENCARGADO DE ACLAR. A PROVEEDORES ENCARGADO DE RECIBO DE MERCANCIA ENCARGADO DE EMBARQUES NOCTURNO ENCARGADO DE MTT. DE REPARTO ENCARGADO DE EMBARQUES VESPERTINO ENCARGADO ADMINISTRATIVO DE REPARTO ENCARGADO DE VALORES ENCARGADO DE MANTENIMIENTO ENCARGADO DE CUENTAS POR COBRAR ENCARGADO DE RECLAMACIONES ENCARGADO DE INGRESOS Y EGRESOS ENCARGADO DE ADMON. CTAS. POR COB. ENCARGADO DE ADMON. DEVOLUCIONES ENCARGADO DE INGRESOS Y EGRESOS ENCARGADO DE DEV. A PROVEEDORES ENCARGADO DE EMBARQUES ENCARGADO DE ADMON. DE INVENTARIOS ENCARGADO DE DEV. A PROVEEDORES ENCARGADO DE MTT. A EQU. DE REPARTO ENCARGADO DE RECIBO DE MERCANCIA SUPERVISOR ADMON. CTAS. POR COBRAR AGENTE DE VTAS. JR. SECRETARIA	O T I S HABILIDAD NUMERICA JACKSON

NIVEL III	
PUESTOS	EXAMENES A APLICAR
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS AGENTE DE VENTAS SR. SUPERVISOR DEL ALMACEN DIURNO SUPERVISOR DE ALMACEN NOCTURNO SUPERVISOR DE NOMINA SUPERVISOR DE VENTAS SUPERVISOR DE EDP SUPERVISOR DE COBRANZAS SUPERVISOR DE CONTABILIDAD SUPERVISOR DE ADMON. DE PERSONAL SUPERVISOR DE NOMINAS SUCURSALES INSTRUCTOR DE VENTAS GESTOR SUBJEFE DE DEVOLUCIONES SUBJEFE CLIENTES INSTITUCIONALES SUBJEFE ADMON. CUENTAS POR COBRAR	RAVEN JACKSON MOSS
NIVEL IV	
PUESTOS	EXAMENES A APLICAR
JEFE DE ADMON. CUENTAS POR COBRAR JEFE DE RECURSOS HUMANOS JEFE TERRITORIAL COORDINADOR FARMAX JEFE DE OPERACIONES JEFE DE REPARTO JEFE DE ADMON INVENTARIOS JEFE DE EDP	DOMINOS JACKSON MOSS CLEAVER
NIVEL V	
PUESTOS	EXAMENES A APLICAR
GERENTE ADMINISTRATIVO CONTRALOR ADMINISTRATIVO SUBGERENTE DE ZONA COMERCIAL A SUBGERENTE DE ZONA COMERCIAL B SUBGERENTE DE OPERACIONES GERENTE ADMINISTRATIVO GERENTE COMERCIAL	WAIS JACKSON MOSS CLEAVER

EVALUACIÓN

En virtud de que el fin de esta investigación fue la de realizar los perfiles psicológicos de los puestos de mayor rotación con el objetivo de ser utilizados para la Selección de personal, a continuación se presentarán uno a uno los perfiles psicológicos obtenidos, esto se presentara por duplicado, la primera tabla indica los valores obtenidos del análisis estadístico y detallando el número de sujetos examinados, la segunda parte presenta los mismos datos ejemplificados de forma gráfica.

Cabe hacer notar que el tratamiento estadístico de los datos sometidos a análisis fueron recopilados a lo largo de un año (febrero de 1994 a marzo de 1995), considerando datos de las 14 filiales existentes en el territorio nacional.

Durante el tratamiento estadístico no se observaron diferencias significativas en los resultados obtenidos en los diferentes puestos por regiones, ya que en primera instancia, esa fue una hipótesis y se consideró en la zona norte las sucursales: Culiacán, Mexicali, Monterrey y Chihuahua; en la zona centro: las sucursales México, Puebla, Morelia, León, Guadalajara y Acapulco; y por último en la zona sur se consideraron las sucursales de Veracruz, Tuxtla, Villa Hermosa y Mérida.

Por esa razón se optó por dejar un perfil psicológico único por puesto a nivel nacional.

Los puestos analizados correspondientes al nivel I y cuyos resultados se presentaran posteriormente, fueron: Almacenistas, Encargados de Aseo (afanadores), Auxiliar de Chofer y otro apartado denominado "puestos generales nivel I", donde se consideraron auxiliares de embarques, vigilantes, auxiliares de devoluciones, entre otros.

En éstos puestos correspondientes al nivel I, se especificará:

- El número de personal evaluado
- La media de los datos sometidos a tratamiento estadístico de cada uno de los exámenes involucrados.
- El valor máximo obtenido en los datos para analizar estadísticamente, al igual que el valor mínimo.
- Valores mínimos de aceptación en cada uno de los exámenes: Barsit y Habilidad numérica.

A continuación se presentará un concentrado (tabla 3), que incluya los datos mencionados anteriormente, la cual será acompañada de una gráfica que ejemplifica los mismos datos, de los siguientes puestos:

Almacenistas
Auxiliar de chofer
Afanadores
Puestos generales nivel

Al término de estas gráficas, se presentarán los puestos considerados en el nivel II.

Los puestos a los que nos referiremos en el nivel II, son: Choferes, Agentes de ventas, Mensajeros, Auxiliares de personal, Encargados de Administración de inventarios, Auxiliares administrativos de facturación, Secretarías, Capturistas, también se encontrará un perfil denominado "Crédito y cobranzas nivel I", donde se agrupan aquellos puestos pertenecientes a ésta particular área como lo son: encargados de cobranza, encargados de clientes institucionales, encargados administrativos de crédito y cobranza, entre otros.

Se presentará el perfil llamado "puestos operativos nivel II", donde se consideraron aquellos puestos que realizan las funciones dentro del almacén y cuya escolaridad puede ser secundaria, como son: encargados de reclamaciones, de administración de inventarios, etc.; y por último el perfil de "puestos administrativos nivel II", donde se consideraron personas que realizan funciones administrativas diversas, como son: encargados de papelería y archivo y administrativos diversos.

En lo referente a este nivel se presentará en la primera tabla los siguientes datos:

- * Número de personal evaluado
- * En lo correspondiente a los exámenes de Habilidad Numérica e inteligencia (Otis), únicamente se presentarán los puntajes mínimos que deberán obtener los candidatos para ingresar a la empresa.
- * En la medida de la personalidad evaluada con el examen Jackson (PRF), se presentarán los valores mínimos y máximos de aceptación (puntajes) que deberán obtener los candidatos en cada una de las escalas para ingresar a la organización.

Posterior a la presentación de cada una de las tablas, cuyos nombres de puestos se mencionarán a continuación, se mostrarán los mismos datos ejemplificados en forma gráfica.

Tabla no.	Puesto
4	Choferes
5	Agentes de ventas Junior
6	Mensajeros
7	Auxiliar de Personal
8	Auxiliar Administrativo de Facturación
9	Secretarias
10	Capturistas
11	Credito y Cobranzas nivel II
12	Puestos administrativos nivel II
13	Puestos operativos nivel II

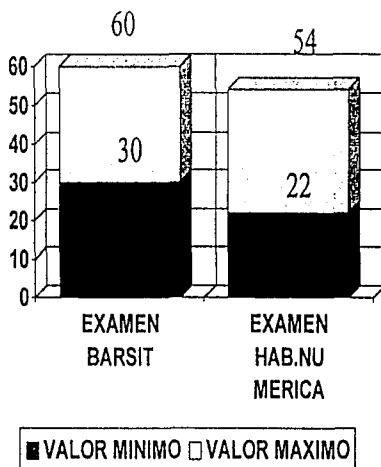
TABLA 3

NIVEL I

PUESTO	PERSONAL EVALUADO	EXAMEN	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR	VALOR MAXIMO	VALOR MINIMO
ALMACENISTA	340	BARSIT	40	10	60	3
AUX. DE CHOFER	36	HAB. NUMER.	31	9	54	4
		BARSIT	43	8	53	26
AFANADORES	50	HAB. NUMER.	35	9	26	22
		BARSIT	39	10	54	15
		HAB. NUMER.	26	8	45	7
PTOS. GRALES I.	36	BARSIT	38	10	51	9
		HAB. NUMER.	25	8	39	5

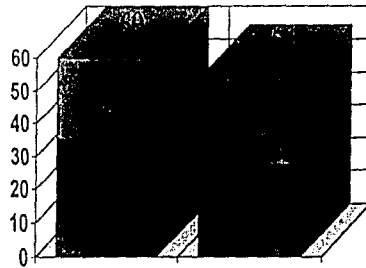
NIVEL I

PUESTO ALMACENISTA



NIVEL I

PUESTO AUX. DE CHOFER



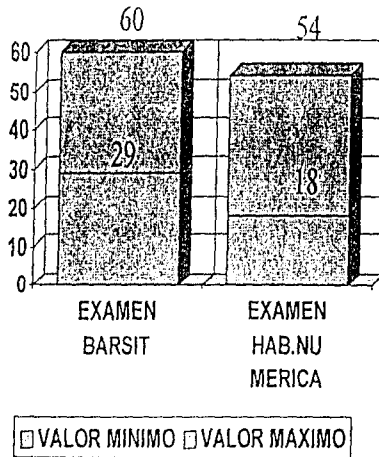
EXAME N BARS EXAME N HAB.N

■ VALOR MINIMO ▨ VALOR MAXIMO



NIVEL I

PUESTO AFANADORES



PUESTOS GRALES. NIVEL I

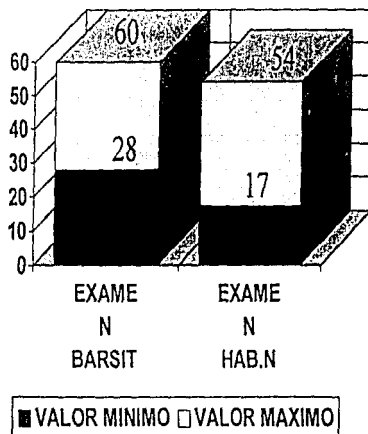


TABLA 4

PARAMETROS DE ACEPTACION**CHOFER**

	MINIMO ACEPTACION	MAXIMO ACEPTACION
EXAMEN HAB. NUMERICA	31	54
EXAMEN OTIS	44	75
NECESIDAD DE LOGRO	75	90
NECESIDAD DE AFILIACION	60	75
NECESIDAD AGRESION	20	35
NECESIDAD DE AUTONOMIA	30	45
NECESIDAD DE DOMINIO	30	45
NECESIDAD DE RESISTENCIA	75	90
NECESIDAD DE EXHIBICIONISMO	30	40
NECESIDAD DE EVASION	45	60
NECESIDAD DE IMPULSIVIDAD	20	35
NECESIDAD INTERES POR LOS DEMAS	75	90
NECESIDAD DE ORDEN	80	95
NECESIDAD DE HUMORISMO	20	45
NECESIDAD RECONOCIMIENTO SOCIAL	40	55
NECESIDAD DE CON.INTELECTUAL	50	80
ESCALA DE VERDAD	0	15

TOTAL DE PERSONAL EVALUADO A NIVEL NACIONAL**410**

PERFIL PSICOLOGICO CHOFER

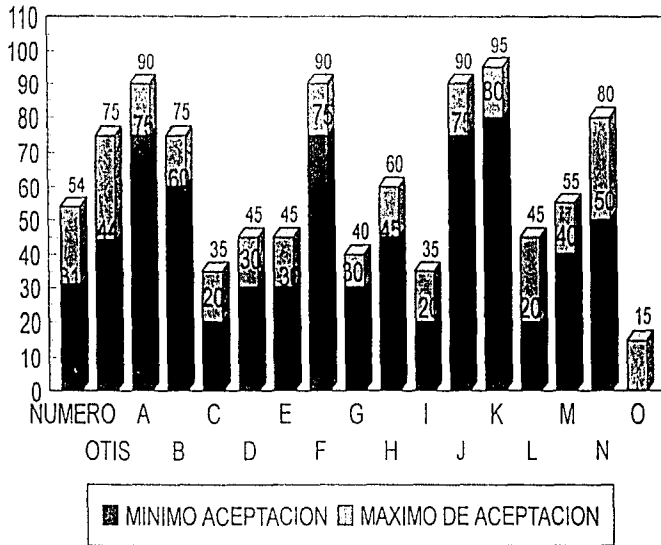


TABLA 5

PARAMETROS DE ACEPTACION**AGENTES DE VENTAS JUNIOR**

	MINIMO ACEPTACION	MAXIMO ACEPTACION
EXAMEN HAB. NUMERICA	31	54
EXAMEN OTIS	50	75
NECESIDAD DE LOGRO	65	95
NECESIDAD DE AFILIACION	60	80
NECESIDAD AGRESION	15	35
NECESIDAD DE AUTONOMIA	30	45
NECESIDAD DE DOMINIO	40	70
NECESIDAD DE RESISTENCIA	75	95
NECESIDAD DE EXHIBICIONISMO	30	50
NECESIDAD DE EVASION	30	50
NECESIDAD DE IMPULSIVIDAD	20	40
NECESIDAD INTERES POR LOS DEMAS	65	90
NECESIDAD DE ORDEN	65	100
NECESIDAD DE HUMORISMO	20	50
NECESIDAD RECONOCIMIENTO SOCIAL	40	60
NECESIDAD DE CON.INTELECTUAL	55	85
ESCALA DE VERDAD	0	15

TOTAL DE PERSONAL EVALUADO A NIVEL NACIONAL**403**

PERFIL PSICOLOGICO

AGENTES DE VENTAS JUNIOR

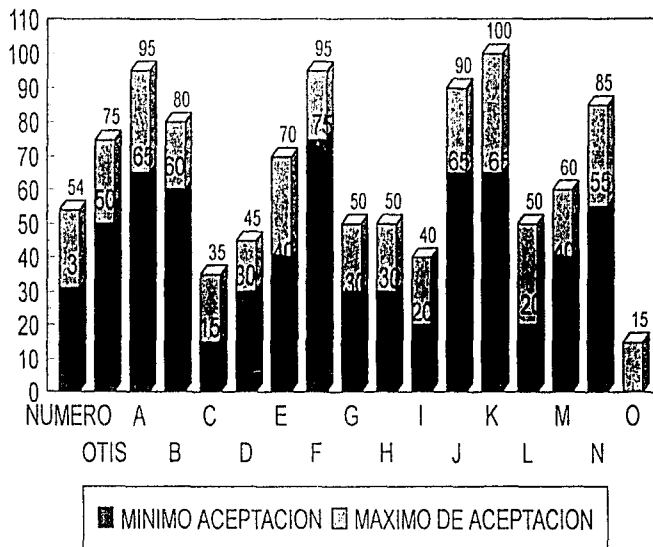


TABLA 6

PARAMETROS DE ACEPTACION**MENSAJEROS**

	MINIMO ACEPTACION	MAXIMO ACEPTACION
EXAMEN HAB. NUMERICA	27	54
EXAMEN OTIS	39	75
NECESIDAD DE LOGRO	70	90
NECESIDAD DE AFILIACION	65	80
NECESIDAD AGRESION	15	25
NECESIDAD DE AUTONOMIA	35	50
NECESIDAD DE DOMINIO	25	45
NECESIDAD DE RESISTENCIA	70	90
NECESIDAD DE EXHIBICIONISMO	25	40
NECESIDAD DE EVASION	25	45
NECESIDAD DE IMPULSIVIDAD	50	60
NECESIDAD INTERES POR LOS DEMAS	70	85
NECESIDAD DE ORDEN	75	90
NECESIDAD DE HUMORISMO	40	55
NECESIDAD RECONOCIMIENTO SOCIAL	30	50
NECESIDAD DE CON.INTELECTUAL	65	80
ESCALA DE VERDAD	0	15

TOTAL DE PERSONAL EVALUADO A NIVEL NACIONAL**50**

PERFIL PSICOLOGICO

MENSAJEROS

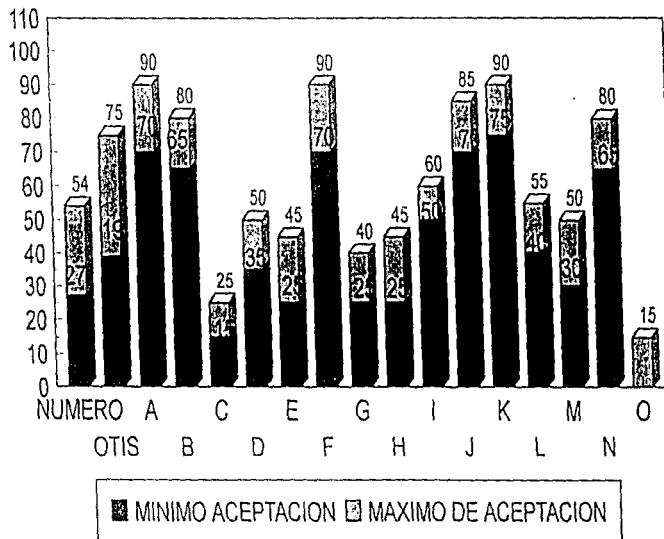


TABLA 7

PARAMETROS DE ACEPTACION

AUXILIAR PERSONAL

	MINIMO ACEPTACION	MAXIMO ACEPTACION
<i>EXAMEN HAB. NUMERICA</i>	28	54
<i>EXAMEN OTIS</i>	44	75
<i>NECESIDAD DE LOGRO</i>	65	75
<i>NECESIDAD DE AFILIACION</i>	50	65
<i>NECESIDAD AGRESION</i>	15	30
<i>NECESIDAD DE AUTONOMIA</i>	40	50
<i>NECESIDAD DE DOMINIO</i>	15	35
<i>NECESIDAD DE RESISTENCIA</i>	60	75
<i>NECESIDAD DE EXHIBICIONISMO</i>	15	30
<i>NECESIDAD DE EVASION</i>	25	45
<i>NECESIDAD DE IMPULSIVIDAD</i>	25	40
<i>NECESIDAD INTERES POR LOS DEMAS</i>	65	80
<i>NECESIDAD DE ORDEN</i>	65	85
<i>NECESIDAD DE HUMORISMO</i>	45	65
<i>NECESIDAD RECONOCIMIENTO SOCIAL</i>	15	35
<i>NECESIDAD DE CON-INTELECTUAL</i>	55	70
<i>ESCALA DE VERDAD</i>	0	15

TOTAL DE PERSONAL EVALUADO A NIVEL NACIONAL

10

PERFIL PSICOLOGICO

AUXILIAR DE PERSONAL

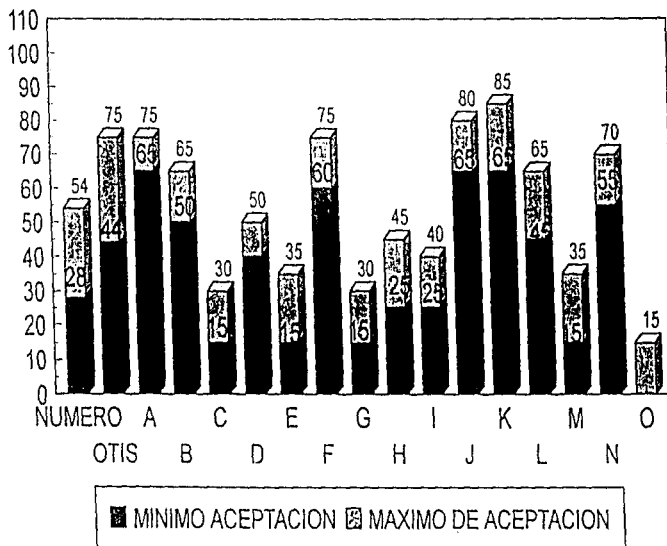


TABLA 8

PARAMETROS DE ACEPTACION
AUXILIAR ADMINISTRATIVO FACTURACION

	MINIMO ACEPTACION	MAXIMO ACEPTACION
EXAMEN HAB. NUMERICA	28	54
EXAMEN OTIS	44	75
NECESIDAD DE LOGRO	75	85
NECESIDAD DE AFILIACION	60	70
NECESIDAD AGRESION	25	35
NECESIDAD DE AUTONOMIA	30	45
NECESIDAD DE DOMINIO	30	50
NECESIDAD DE RESISTENCIA	70	85
NECESIDAD DE EXHIBICIONISMO	25	40
NECESIDAD DE EVASION	35	50
NECESIDAD DE IMPULSIVIDAD	25	35
NECESIDAD INTERES POR LOS DEMAS	70	80
NECESIDAD DE ORDEN	80	90
NECESIDAD DE HUMORISMO	30	45
NECESIDAD RECONOCIMIENTO SOCIAL	35	50
NECESIDAD DE CON.INTELECTUAL	65	80
ESCALA DE VERDAD	0	15

TOTAL DE PERSONAL EVALUADO A NIVEL NACIONAL

16

PERFIL PSICOLOGICO

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

FACTURACION

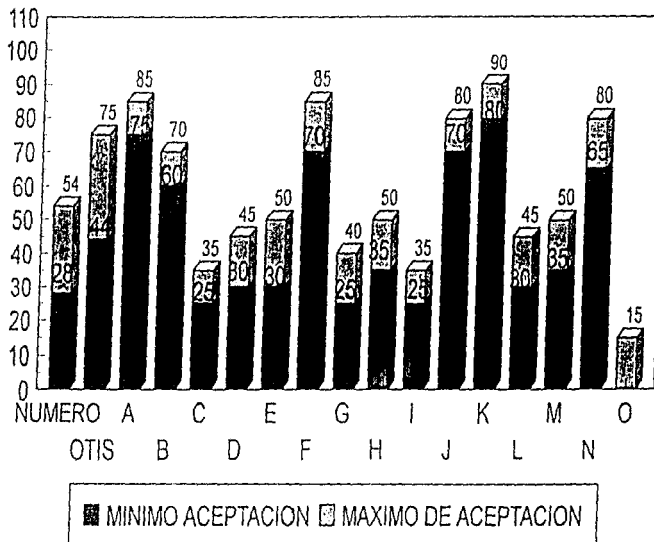


TABLA 9

PARAMETROS DE ACEPTACION**SECRETARIAS**

	MINIMO ACEPTACION	MAXIMO ACEPTACION
EXAMEN HAB. NUMERICA	34	54
EXAMEN OTIS	43	75
NECESIDAD DE LOGRO	75	90
NECESIDAD DE AFILIACION	70	80
NECESIDAD AGRESION	25	35
NECESIDAD DE AUTONOMIA	30	40
NECESIDAD DE DOMINIO	40	60
NECESIDAD DE RESISTENCIA	80	95
NECESIDAD DE EXHIBICIONISMO	45	50
NECESIDAD DE EVASION	50	60
NECESIDAD DE IMPULSIVIDAD	20	30
NECESIDAD INTERES POR LOS DEMAS	80	100
NECESIDAD DE ORDEN	85	100
NECESIDAD DE HUMORISMO	40	55
NECESIDAD RECONOCIMIENTO SOCIAL	55	60
NECESIDAD DE CON.INTELECTUAL	70	80
ESCALA DE VERDAD	0	15

TOTAL DE PERSONAL EVALUADO A NIVEL NACIONAL**13**

PERFIL PSICOLOGICO SECRETARIAS

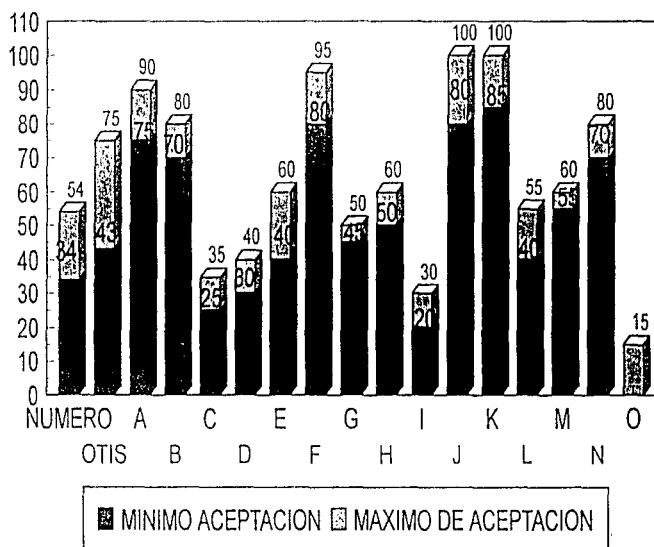


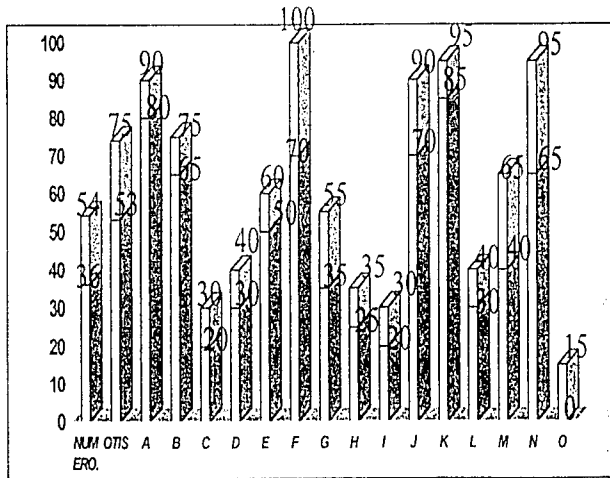
TABLA 10

PARAMETROS DE ACEPTACION**CAPTURISTAS**

	MINIMO ACEPTACION	MAXIMO ACEPTACION
EXAMEN HAB. NUMERICA	36	54
EXAMEN OTIS	53	75
NECESIDAD DE LOGRO	80	90
NECESIDAD DE AFILIACION	65	75
NECESIDAD AGRESION	20	30
NECESIDAD DE AUTONOMIA	30	40
NECESIDAD DE DOMINIO	50	60
NECESIDAD DE RESISTENCIA	70	100
NECESIDAD DE EXHIBICIONISMO	35	55
NECESIDAD DE EVASION	25	35
NECESIDAD DE IMPULSIVIDAD	20	30
NECESIDAD INTERES POR LOS DEMAS	70	90
NECESIDAD DE ORDEN	85	95
NECESIDAD DE HUMORISMO	30	40
NECESIDAD RECONOCIMIENTO SOCIAL	40	65
NECESIDAD DE CON.INTELECTUAL	65	95
ESCALA DE VERDAD	0	15

TOTAL DE PERSONAL EVALUADO A NIVEL NACIONAL**8**

PERFIL PSICOLOGICO CAPTURISTAS



□ MINIMO DE ACEPTACION □ MAXIMO DE ACEPTACION

TABLA 11

PARAMETROS DE ACEPTACION**CREDITO Y COBRANZA NIVEL II**

	MINIMO ACEPTACION	MAXIMO ACEPTACION
EXAMEN HAB. NUMERICA	28	54
EXAMEN OTIS	44	75
NECESIDAD DE LOGRO	65	80
NECESIDAD DE AFILIACION	80	90
NECESIDAD AGRESION	25	35
NECESIDAD DE AUTONOMIA	35	50
NECESIDAD DE DOMINIO	25	45
NECESIDAD DE RESISTENCIA	80	90
NECESIDAD DE EXHIBICIONISMO	25	35
NECESIDAD DE EVASION	45	60
NECESIDAD DE IMPULSIVIDAD	25	35
NECESIDAD INTERES POR LOS DEMAS	80	90
NECESIDAD DE ORDEN	85	100
NECESIDAD DE HUMORISMO	30	40
NECESIDAD RECONOCIMIENTO SOCIAL	35	45
NECESIDAD DE CON.INTELECTUAL	60	80
ESCALA DE VERDAD	0	15

TOTAL DE PERSONAL EVALUADO A NIVEL NACIONAL**49**

PERFIL PSICOLÓGICO CREDITO Y COFINANZA NIVEL II

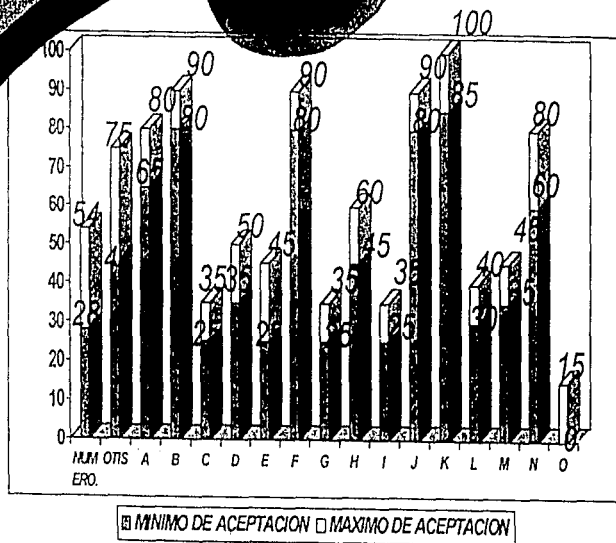


TABLA 12

PARAMETROS DE ACEPTACION
PUESTOS ADMINISTRATIVOS NIVEL II

	MINIMO ACEPTACION	MAXIMO ACEPTACION
EXAMEN HAB. NUMERICA	28	54
EXAMEN OTIS	44	75
NECESIDAD DE LOGRO	45	60
NECESIDAD DE AFILIACION	50	60
NECESIDAD AGRESION	15	25
NECESIDAD DE AUTONOMIA	20	30
NECESIDAD DE DOMINIO	25	45
NECESIDAD DE RESISTENCIA	60	75
NECESIDAD DE EXHIBICIONISMO	25	40
NECESIDAD DE EVASION	35	55
NECESIDAD DE IMPULSIVIDAD	20	30
NECESIDAD INTERES POR LOS DEMAS	50	65
NECESIDAD DE ORDEN	70	90
NECESIDAD DE HUMORISMO	20	55
NECESIDAD RECONOCIMIENTO SOCIAL	35	50
NECESIDAD DE CON.INTELECTUAL	45	60
ESCALA DE VERDAD	0	15

TOTAL DE PERSONAL EVALUADO A NIVEL NACIONAL

12

PERFIL PSICOLOGICO

PUESTOS GRALES.

ADMINISTRATIVOS NIVEL II

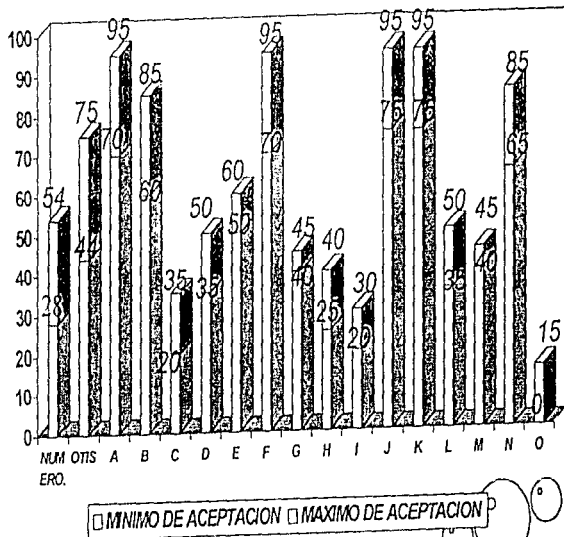
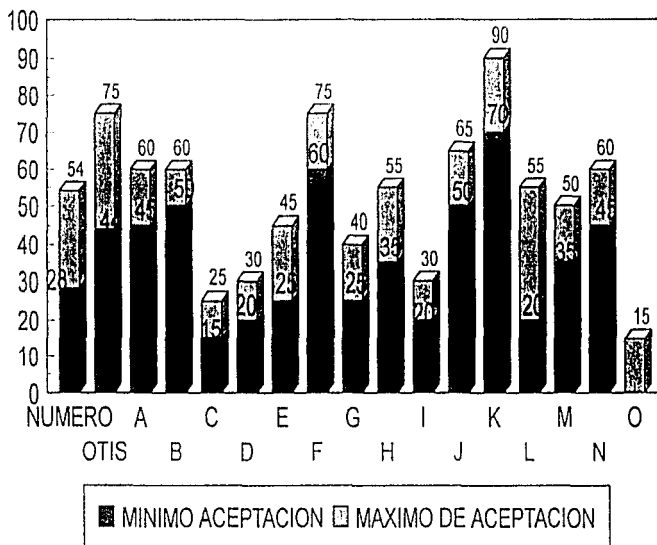


TABLA 13

PERFIL PSICOLOGICO

PUESTOS OPERATIVOS NIVEL II



Para concluir esta apartado se mostrarán las gráficas de rotación de personal correspondientes al último semestre de 1994 comparadas con el último semestre de 1995, donde se puede observar una disminución significativa en las bajas de personal; sin embargo no me atrevo a afirmar que el sistema de selección implantado ha sido al 100% el responsable de esta notable baja que es conocidos de todos que la situación socioeconómica que vive el país, obliga a la gente a mantener su empleo y por lo mismo, casi nadie abandona el trabajo fácilmente; sin embargo sí me atrevo a afirmar sin temor a equivocarme, que los funcionarios de la empresa, se encuentran mas satisfechos con el proceso de Selección de personal implantado, ya que han manifestado contar con personal más calificado y como prueba de ello cabe mencionar que actualmente son los mismos jefes requisitantes los que exigen se les proporcione el reporte de evaluación psicométrica.

La Dirección General de la Empresa, al observar los resultados obtenidos a lo largo de éste año, decidió convertir la "Jefatura de Reclutamiento y Selección" en "Gerencia" y a los Jefes de Personal", quienes han mostrado inclinado interés por prepararse más, se les denomina ahora "Jefes de Integración y Desarrollo", cuyo nombre fue acompañado de un beneficio económico a través de incentivos de acuerdo a su desarrollo.

Así mismo a la Gerencia de Recursos Humanos le ha permitido cambiar al personal de sucursales paulatinamente, buscando que éste se trate de un "profesionista".

Los funcionarios de la empresa se han involucrado a tal nivel que piden información acerca de entrevistas de salida, personal aceptado contra rechazado de acuerdo a los diferentes filtros en el proceso de selección, etc.

Cabe destacar, que a partir de éstos resultados la Dirección General de la Empresa ha dirigido mayor interés en el desarrollo de personal, aportando fuertes cantidades de dinero para invertir en el "recurso humano", inversión que está siendo extendida a las áreas de capacitación y sueldos.

TABLA 14



INDICE DE ROTACION DE PERSONAL
3er. TRIMESTRE DE 1994 VS 3er. TRIMESTRE DE 1995

	ACA	CLL	CHH	GUA	BAJ	NER	MXJ	MEX	NTY	MOR	PLE	TUX	VER	VISA	TOTAL
3er. TRIM.% ROTACION 94	21.89	18.24	32.8	11.88	15.9	19.29	11.5	13.05	18.79	12.4	10.39	14.71	16.1	10.88	15.93
NUM. BAJAS 94	40	25	68	40	47	22	20	106	53	33	31	26	37	19	567
PROM. PERS. ACT. 94	183	137	207	337	236	114	174	812	282	266	238	177	220	173	3685
3er. TRIM.% ROTACION 95	14.9	7.44	7.72	5.46	8.42	4.67	9.87	9.42	7.67	9.33	6.23	6.19	8.6	7.8	8.23
NUM. BAJAS 95	24	10	12	16	22	5	16	62	18	23	16	10	16	11	261
PROM. PERS. ACT. 95	161	155	134	293	261	107	162	668	226	246	257	161	86	141	3157

INDICE DE ROTACION DE PERSONAL PORCENTAJES

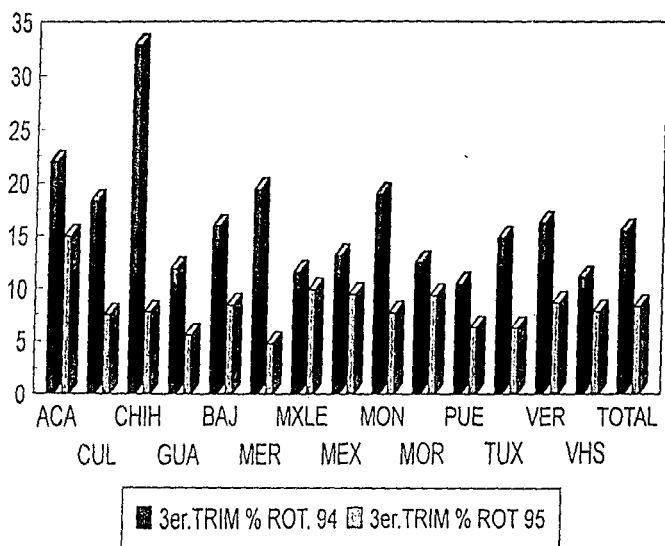


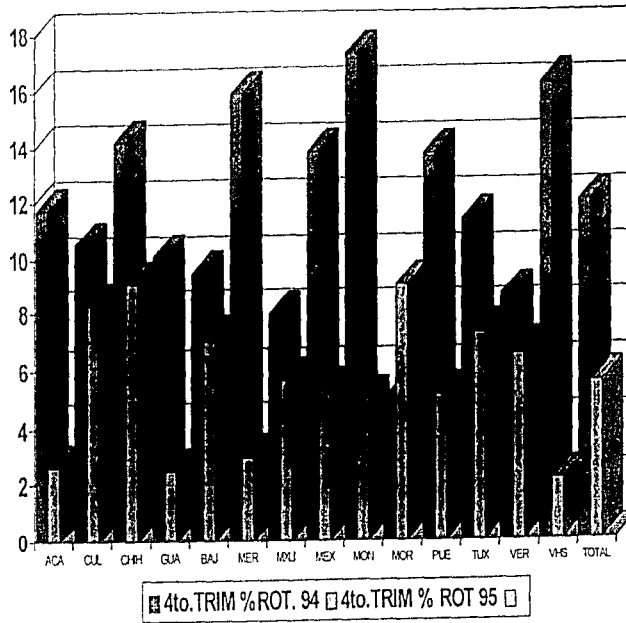
TABLA 15



INDICE DE ROTACION DE PERSONAL
4to. TRIMESTRE DE 1994 VS 4to. TRIMESTRE DE 1995 CON AJUSTE

	ACA	COL	CHI	GUA	BAJ	MER	IMLI	MEX	INTY	MOR	PUE	TUX	VER	MESA	TOTAL
4to. TRIM % ROTACION 94	11.75	10.51	14.2	10.08	9.45	15.88	7.93	13.83	17.25	4.94	13.75	11.32	8.62	16.24	11.97
NUM BAJAS 94	21	17	26	33	28	18	14	108	49	13	41	20	20	28	436
FROM PERS. ACT. 94	179	162	183	327	236	113	176	781	283	263	238	177	232	172	3,642
4to. TRIM % ROTACION 95	2.61	8.27	9.07	2.45	7.06	2.95	5.64	5.27	4.94	9.01	5.11	7.25	6.54	2.12	5.57
NUM BAJAS 95	4	11	14	7	18	3	9	33	10	21	12	11	12	3	169
FROM PERS. ACT. 95	153	133	154	286	256	101	169	626	222	233	235	162	183	141	3,033

INDICE DE ROTACION DE PERSONAL PORCENTAJES



ANÁLISIS

En este espacio se analizarán los resultados obtenidos en el Capítulo anterior, comparándolos entre sí y en relación a los parámetros estipulados por los exámenes mismos: para tal efecto, es necesario señalar lo siguiente.

El examen BARSIT considera que una persona tiene un coeficiente intelectual equivalente al término medio cuando se obtiene como puntaje mínimo de 38 puntos, en tanto que el examen de habilidad numérica requiere un mínimo de 28 puntos para considerar al individuo con habilidad equivalente al término medio en el manejo y manipulación de valores numéricos.

En relación con el puesto de ALMACENISTAS, se obtuvo una media de 40 puntos en Barsit, misma que se requiriera como parametro de aceptacion en este rubroñ en el examen de habilidad numérica se obtuvo una media de 31 puntos, mismos que se exigirán como mínimo para trabajar en la organización.

Analizando a los ENCARGADOS DE ASEO (AFANADORES), se pedirá que obtengan como mínimo 39 puntos en el Barsit y 26 puntos en el examen de habilidad numérica (por abajo de los valores estipulados por la prueba). Esta media se respetará ya que en este puesto las personas no tienen ninguna relación con el manejo de valores numéricos.

Tratándose de AUXILIARES DE CHOFER, se obtuvo una media de 38 puntos en Barsit, misma que se requerirá como parámetro de aceptación en este rubro; en el examen de habilidad numérica se obtuvo una media de 25 puntos, sin embargo es este puesto a diferencia del anteriormente mencionado, se respetarán los parámetros establecidos originalmente en el examen, ya que es muy común que los ocupantes de estos puestos se promuevan considerable rapidez a operadores o agentes de ventas, donde por ende las exigencias de las habilidades numéricas son mayores.

Como parte final del nivel I, se mencionará el cuadro presentado con el nombre de :PUESTOS NIVEL I, donde se consideran aquellos puestos de menor rotación dentro del

nivel (como se mencionó en el apartado de evaluación). Aquí se obtuvo una media de 40 y 31 puntos respectivamente en el Barsit y Habilidad Numérica, sin embargo, por tratarse de puestos de diferente índole se pedirá como criterio de aceptación 40 puntos en Barsit (al igual que los almacenistas) y 28 puntos (por abajo de la media obtenida) en el examen de Habilidad Numérica, ya que en su mayoría todos los puestos de este nivel no requieren manejar valores numéricos.

La información aquí citada se puede ver en la tabla (16).

Para empezar a analizar los puestos contenidos en el nivel de examinación II, se comenzará por recordar que el puntaje mínimo del examen numérico es de 28 puntos, para colocar al sujeto en un término medio en relación con la población: en tanto que el puntaje mínimo para colocar a la persona en la misma posición en lo que a inteligencia se refiere, evaluada por el examen OTIS es de 44 puntos como mínimo.

Los choferes evaluados obtuvieron una media en el examen numérico de 31 puntos en tanto que en el OTIS 44 puntos, mismos puntajes que se considerarán indispensables para ingresar a la organización ya que en base a las labores desempeñadas requieren la habilidad de ejecutar operaciones numéricas básicas con rapidez.

Para los Agentes de Ventas Junior se obtuvo en el examen de Habilidad Numérica 31 puntos en tanto que en el OTIS se obtuvo 50 puntos, como media, puntajes que se requerirán como criterio de aceptación ya que en este puesto las gentes pueden ser promovidas con especial rapidez.

Los mensajeros obtuvieron como media 27 y 39 puntos respectivamente, sin embargo como criterio de aceptación se considerarán los estipulados por las pruebas 28 y 44 en numérico y Otis; ya que se trata de elementos viables a promoverse a otros puestos, además de que se exigirá el bachillerato en vez de la secundaria que se había pedido hasta el momento y por otro lado la necesidad de realizar operaciones en forma constante.

23 puntos en el examen de habilidad numérica y 36 puntos en el Otis, fueron las medias obtenidas para el puesto de "Auxiliar de personal", para los cuales se requerirán 28 y 44 puntos estipulados en los exámenes ya que la diversidad de funciones a realizar por este puesto requiere mayor capacidad intelectual que la inferior al término medio (diagnóstico que corresponderían 36 puntos en el examen originalmente), asimismo se requiere constante manipuleo de valores numéricos para el desarrollo del puesto.

Para los "Encargados de Administración de Inventarios" las medias obtenidas fueron las siguientes: habilidad numérica 30 y Otis 47: mismos que se respetarán para ingresar a la empresa.

En el caso de las Secretarías, se obtuvo una media en el examen numérico de 31 puntos, el cual se considera como puntaje mínimo en este aspecto, en tanto que en el examen Otis el puntaje correspondiente a la media obtenida fue de 66 puntos, en relación con los 44 puntos requeridos por el examen originalmente. Como se puede observar la diferencia es de 22 puntos, por lo cual se consideró la desviación estándar que correspondió a 12 puntos y pudiendo aceptar a mujeres cuyos puntajes mínimos sean de 54 puntos.

Crédito y cobranzas (nivel II). Los puestos evaluados en esta área obtuvieron 46 puntos como media en el examen Otis y 28 en el numérico, mismos que se consideran como mínimos para ingresar a la organización.

Para los capturistas los valores de las medias obtenidas en el Otis y Habilidad Numérica fueron de 57 y 33 puntos respectivamente, sin embargo no consideré suficientes a las personas evaluadas (4), por lo tanto en lo que se amplía esta población para ingresar las personas en este puesto se pedirán en el Otis 44 puntos y en el de Habilidad numérica 28 (valores estipulados en las pruebas).

Niveles operativo nivel II. Aquí se obtuvieron en el Otis 47 puntos y en el numérico 31 puntos, mismos que se pedirán para ingreso a la empresa.

Por último en los Niveles Administrativos Nivel II, en los exámenes Otis y numérico se obtuvieron 49 y 29 puntos respectivamente y serán requisitos mínimos de aceptación a la organización.

Todos los parámetros citados anteriormente, se pueden observar en la tabla (17).

En relación a la medición de la personalidad se especifican los puntajes mínimos y máximos de aceptación, mismos que se pedirán como requisito además de los de habilidad numérica y Otis mencionados anteriormente.

Como punto común se observó que en general la Necesidad de Autonomía fue baja (por debajo de los 50 puntos), por lo que se recomendó que de acuerdo a los puestos esta característica podría ser mejor entre más puntos se obtuvieran.

Asimismo se recomendó que aunque los puntajes están muy abiertos considerar a aquellos que obtengan el exhibicionismo y la evasión en puntajes bajos.

Para terminar este análisis cabe recordar que aunque este es el punto u objeto final del presente Reporte Laboral, es aceptar o rechazar de acuerdo a los perfiles psicológicos no es todo el proceso, como se ha mencionado a lo largo del presente trabajo, ya que es uno de los puntos finales, cuando el candidato ha pasado por otros filtros más, entre los que se encuentran 2 entrevistas y examen técnico; asimismo este punto es precedido por la encuesta socioeconómica y el examen médico.

Con base a todo el proceso en conjunto se determina quiénes son viables para ingresar a la Organización.

TABLA 16

PARAMETROS DE ACEPTACION

NIVEL I

PUESTO		BARSIT	HABILIDAD NUMERICA
ALMACENISTA	VALOR MIN.	30	22
	VALOR MAX.	60	54
AUXILIAR DE CHOFER	VALOR MIN.	35	27
	VALOR MAX.	60	54
AFANADOR	VALOR MIN.	29	18
	VALOR MAX.	60	54
GENERALES NIVEL I	VALOR MIN.	28	17
	VALOR MAX.	60	54

TABLA CORRESPONDIENTE A VALORES
DE ACEPTACION Y RECHAZO

NIVEL II

PUESTO		EXC. SUP.	EXC.	EX. P. B.	EXC. P. A.	EXC. P. M.	EXC. P. S.	EXC. P. T.	EXC. P. U.	EXC. P. V.	EXC. P. W.	EXC. P. X.	EXC. P. Y.	EXC. P. Z.	EXC. P. AA.	EXC. P. AB.	EXC. P. AC.	EXC. P. AD.	EXC. P. AE.	EXC. P. AF.	EXC. P. AG.	EXC. P. AH.	EXC. P. AI.	EXC. P. AJ.	EXC. P. AK.	EXC. P. AL.	EXC. P. AM.	EXC. P. AN.	EXC. P. AO.	EXC. P. AP.	EXC. P. AQ.	EXC. P. AR.	EXC. P. AS.	EXC. P. AT.	EXC. P. AU.	EXC. P. AV.	EXC. P. AW.	EXC. P. AX.	EXC. P. AY.	EXC. P. AZ.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
JEFE	VALOR SUP.	31	44	57	70	83	96	109	122	135	148	161	174	187	200	213	226	239	252	265	278	291	304	317	330	343	356	369	382	395	408	421	434	447	460	473	486	499	512	525	538	551	564	577	590	603	616	629	642	655	668	681	694	707	720	733	746	759	772	785	798	811	824	837	850	863	876	889	902	915	928	941	954	967	980	993	1006	1019	1032	1045	1058	1071	1084	1097	1110	1123	1136	1149	1162	1175	1188	1201	1214	1227	1240	1253	1266	1279	1292	1305	1318	1331	1344	1357	1370	1383	1396	1409	1422	1435	1448	1461	1474	1487	1500	1513	1526	1539	1552	1565	1578	1591	1604	1617	1630	1643	1656	1669	1682	1695	1708	1721	1734	1747	1760	1773	1786	1799	1812	1825	1838	1851	1864	1877	1890	1903	1916	1929	1942	1955	1968	1981	1994	2007	2020	2033	2046	2059	2072	2085	2098	2111	2124	2137	2150	2163	2176	2189	2202	2215	2228	2241	2254	2267	2280	2293	2306	2319	2332	2345	2358	2371	2384	2397	2410	2423	2436	2449	2462	2475	2488	2501	2514	2527	2540	2553	2566	2579	2592	2605	2618	2631	2644	2657	2670	2683	2696	2709	2722	2735	2748	2761	2774	2787	2800	2813	2826	2839	2852	2865	2878	2891	2904	2917	2930	2943	2956	2969	2982	2995	3008	3021	3034	3047	3060	3073	3086	3099	3112	3125	3138	3151	3164	3177	3190	3203	3216	3229	3242	3255	3268	3281	3294	3307	3320	3333	3346	3359	3372	3385	3398	3411	3424	3437	3450	3463	3476	3489	3502	3515	3528	3541	3554	3567	3580	3593	3606	3619	3632	3645	3658	3671	3684	3697	3710	3723	3736	3749	3762	3775	3788	3801	3814	3827	3840	3853	3866	3879	3892	3905	3918	3931	3944	3957	3970	3983	3996	4009	4022	4035	4048	4061	4074	4087	4100	4113	4126	4139	4152	4165	4178	4191	4204	4217	4230	4243	4256	4269	4282	4295	4308	4321	4334	4347	4360	4373	4386	4399	4412	4425	4438	4451	4464	4477	4490	4503	4516	4529	4542	4555	4568	4581	4594	4607	4620	4633	4646	4659	4672	4685	4698	4711	4724	4737	4750	4763	4776	4789	4802	4815	4828	4841	4854	4867	4880	4893	4906	4919	4932	4945	4958	4971	4984	4997	5010	5023	5036	5049	5062	5075	5088	5101	5114	5127	5140	5153	5166	5179	5192	5205	5218	5231	5244	5257	5270	5283	5296	5309	5322	5335	5348	5361	5374	5387	5400	5413	5426	5439	5452	5465	5478	5491	5504	5517	5530	5543	5556	5569	5582	5595	5608	5621	5634	5647	5660	5673	5686	5699	5712	5725	5738	5751	5764	5777	5790	5803	5816	5829	5842	5855	5868	5881	5894	5907	5920	5933	5946	5959	5972	5985	5998	6011	6024	6037	6050	6063	6076	6089	6102	6115	6128	6141	6154	6167	6180	6193	6206	6219	6232	6245	6258	6271	6284	6297	6310	6323	6336	6349	6362	6375	6388	6401	6414	6427	6440	6453	6466	6479	6492	6505	6518	6531	6544	6557	6570	6583	6596	6609	6622	6635	6648	6661	6674	6687	6700	6713	6726	6739	6752	6765	6778	6791	6804	6817	6830	6843	6856	6869	6882	6895	6908	6921	6934	6947	6960	6973	6986	6999	7012	7025	7038	7051	7064	7077	7090	7103	7116	7129	7142	7155	7168	7181	7194	7207	7220	7233	7246	7259	7272	7285	7298	7311	7324	7337	7350	7363	7376	7389	7402	7415	7428	7441	7454	7467	7480	7493	7506	7519	7532	7545	7558	7571	7584	7597	7610	7623	7636	7649	7662	7675	7688	7701	7714	7727	7740	7753	7766	7779	7792	7805	7818	7831	7844	7857	7870	7883	7896	7909	7922	7935	7948	7961	7974	7987	8000	8013	8026	8039	8052	8065	8078	8091	8104	8117	8130	8143	8156	8169	8182	8195	8208	8221	8234	8247	8260	8273	8286	8299	8312	8325	8338	8351	8364	8377	8390	8403	8416	8429	8442	8455	8468	8481	8494	8507	8520	8533	8546	8559	8572	8585	8598	8611	8624	8637	8650	8663	8676	8689	8702	8715	8728	8741	8754	8767	8780	8793	8806	8819	8832	8845	8858	8871	8884	8897	8910	8923	8936	8949	8962	8975	8988	9001	9014	9027	9040	9053	9066	9079	9092	9105	9118	9131	9144	9157	9170	9183	9196	9209	9222	9235	9248	9261	9274	9287	9300	9313	9326	9339	9352	9365	9378	9391	9404	9417	9430	9443	9456	9469	9482	9495	9508	9521	9534	9547	9560	9573	9586	9599	9612	9625	9638	9651	9664	9677	9690	9703	9716	9729	9742	9755	9768	9781	9794	9807	9820	9833	9846	9859	9872	9885	9898	9911	9924	9937	9950	9963	9976	9989	10000
	VALOR INF.	30	43	56	69	82	95	108	121	134	147	160	173	186	199	212	225	238	251	264	277	290	303	316	329	342	355	368	381	394	407	420	433	446	459	472	485	498	511	524	537	550	563	576	589	602	615	628	641	654	667	680	693	706	719	732	745	758	771	784	797	810	823	836	849	862	875	888	901	914	927	940	953	966	979	992	1005	1018	1031	1044	1057	1070	1083	1096	1109	1122	1135	1148	1161	1174	1187	1200	1213	1226	1239	1252	1265	1278	1291	1304	1317	1330	1343	1356	1369	1382	1395	1408	1421	1434	1447	1460	1473	1486	1499	1512	1525	1538	1551	1564	1577	1590	1603	1616	1629	1642	1655	1668	1681	1694	1707	1720	1733	1746	1759	1772	1785	1798	1811	1824	1837	1850	1863	1876	1889	1902	1915	1928	1941	1954	1967	1980	1993	2006	2019	2032	2045	2058	2071	2084	2097	2110	2123	2136	2149	2162	2175	2188	2201	2214	2227	2240	2253	2266	2279	2292	2305	2318	2331	2344	2357	2370	2383	2396	2409	2422	2435	2448	2461	2474	2487	2500	2513	2526	2539	2552	2565	2578	2591	2604	2617	2630	2643	2656	2669	2682	2695	2708	2721	2734	2747	2760	2773	2786	2799	2812	2825	2838	2851	2864	2877	2890	2903	2916	2929	2942	2955	2968	2981	2994	3007	3020	3033	3046	3059	3072	3085	3098	3111	3124	3137	3150	3163	3176	3189	3202	3215	3228	3241	3254	3267	3280	3293	3306	3319	3332	3345	3358	3371	3384	3397	3410	3423	3436	3449	3462	3475	3488	3501	3514	3527	3540	3553	3566	3579	3592	3605	3618	3631	3644	3657	3670	3683	3696	3709	3722	3735	3748	3761	3774	3787	3800	3813	3826	3839	3852	3865	3878	3891	3904	3917	3930	3943	3956	3969	3982	3995	4008	4021	4034	4047	4060	4073	4086	4099	4112	4125	4138	4151	4164	4177	4190	4203	4216	4229	4242	4255	4268	4281	4294	4307	4320	4333	4346	4359	4372	4385	4398	4411	4424	4437	4450	4463	4476	4489	4502	4515	4528	4541	4554	4567	4580	4593	4606	4619	4632	4645	4658	4671	4684	4697	4710	4723	4736	4749	4762	4775	4788	4801	4814	4827	4840	4853	4866	4879	4892	4905	4918	4931	4944	4957	4970	4983	4996	5009	5022	5035	5048	5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												

CONTRIBUCIÓN

El contar con un sistema estandarizado y reconocido para la selección de personal, ha permitido que la empresa utilice al 100% sus recursos materiales, humanos y tecnológicos, lo cual ha permitido la interacción de las diferentes áreas que conforman la empresa entre sí, haciendo a todos aquellos involucrados en el proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal participes activos en la toma de decisión de Empleados de nuevo ingreso.

Esto se logró gracias al apoyo económico, (que la empresa nos proporcionó para invertir en recursos) y a la planeación que se hizo de las funciones y actividades a seguir para concluir con un ciclo de excelencia en el área de Reclutamiento y Selección, el cual al finalizar dejó como resultado:

El contar con descripciones de puesto en los diferentes niveles y puestos existentes en sucursales, las cuales han facilitado el reclutamiento y la selección de personal a nivel nacional, ya que cada sucursal cuenta con estas herramientas, además de servir de base para proyecciones de sueldo , programas de capacitación, etc.

Homogeneización de los procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción y Contratación de personal a nivel nacional (14 sucursales), en el cual se incluyen políticas, métodos y procedimientos de trabajo; el cual quedó asentado en un manual de Métodos y Procedimientos. Cuyo proceso se supervisa en las diferentes visitas a sucursales que se realizan.

Como parte del proceso de Selección de personal se encuentra lo relacionado a "examinación" donde se logró sistematizar diversos exámenes psicométricos, siendo totalmente confiable su calificación y diagnóstico, ya que se programaron en base a los estándares de cada prueba, trabajando en forma directa con la gente de sistemas.

Con esta sistematización se logró la reducción de errores en la calificación, así como el evitar que personas que no tienen la formación requerida para el manejo de este tipo de material psicométrico manipule estos valiosos instrumentos.

Así mismo la emisión de reportes dió al área de Reclutamiento y Selección de personal en sucursales mayor seriedad con la presentación formal de los reportes psicométricos, dejando de lado la costumbre de otorgar una calificación única a la personalidad, y permitiendo que los jefes requisitantes utilicen este reporte para guiar sus entrevistas de selección.

Actualmente se cuenta con perfiles psicológicos de puestos de aquellos de mayor rotación, los cuales se utilizan como criterio de aceptación y rechazo de personal, lo cual permite la admisión de aquellas personas afines a la "personalidad de la empresa", de acuerdo al puesto al que se dirigen.

Se institucionalizó la elaboración del estudio socioeconómica nivel nacional, lo que indica que nadie absolutamente puede entrar a la organización sin ser investigado.

Los resultados han quedado demostrados en las gráficas de Rotación (evaluación), los cuales se han mantenido hasta la fecha.

La dirección de auditoría en coordinación con la Gerencia de Legal, aunque no ofrecen cifras exactas han manifestado menor número de hechos fraudulentos detectados en relación a otros años por parte de los choferes y agentes de ventas principalmente.

Así mismo los funcionarios de sucursales han cambiado su punto de vista con respecto a los Jefes de Integración y desarrollo, ya que actualmente depositan en ellos mayor confianza para la selección de su personal y los incluyen como miembros importantes para el desarrollo de objetivos dirigidos al personal de su sucursal.

Debido al gran avance y cambio de opinión que hemos ganado en el área, los directores corporativos en coordinación con los funcionarios de sucursal pidieron se organizara anualmente "La Junta Anual de Jefes de Integración y Desarrollo", para lo cual se invita a este personal a permanecer en la ciudad de México por espacio de 4 días para medir resultados, otorgar incentivos y capacitarlos en diferentes aspectos.

Cabe mencionar que este tipo de eventos solo estaban planeados para aquellos puestos de gran trascendencia como son: Gerentes de Sucursal, Contralores Administrativos de Sucursal, Subgerentes Comerciales y de Operaciones, Jefes de Crédito y cobranza y Jefes de Proceso de Información.

Como reconocimiento a todo lo mencionado con anterioridad en el presente trabajo, la empresa reconoció los avances y resultados, convirtiendo la Jefatura de Reclutamiento y Selección en Gerencia Corporativa, tratándose en lo personal de un triunfo importante ya que marcó el comienzo de la mujer en puestos de trascendencia dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Andrade Niño Cecilia, Rosete Díaz Irma Consuelo; "El Perfil de Personalidad del Agente de Seguros", Tesis de Licenciatura, UNAM, México, 1989.

Anastasi, Anne; "Test Psicológicos", Editorial Aguilar, España, 1982.

Arias Galicia, Fernando; "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas, México, 1981.

Arias Galicia, Fernando. "Los test". Textos programados, De. Trillas, 1981.

Arthur Diane; "Selección Efectiva de Personal", Editorial Norma, Serie de Desarrollo Gerencial, Bogotá Colombia, 1988.

Carrasco González María de L.; "Determinación de Instrumentos Técnicos de Selección de Personal a través del análisis y descripción de puestos", Tesis de Licenciatura, UNAM, México, 1994.

Castillo López, Ma. Angélica; Huerta Cortez, J.; Rodríguez Reyes Guadalupe. "El Análisis de Puestos para la Determinación de Baterías en Selección de Personal, Tesis, UNAM, México, 1984.

Chiavenato, Idalberto; "Iniciación a la Administración de Ventas", Editorial Mc Grawhill, México, 1993.

Contreras Ceballos, Ma. del Carmen; Betancourt Cisneros, Marina; "Propuesta para la elaboración de Perfiles de Puestos en una Institución Bancaria", Tesis de Licenciatura, UNAM, México, 1993.

Gama Bernal, E. , " Bases para el Análisis de Puestos", De. Manual Moderno, México, 1992.

Grados Espinoza, Jaime: "Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal", Editorial Manual Moderno, México, 1988.

Grados Espinoza, Jaime; Sanchez Elda ;"Técnicas de Entrevista", Editorial Manual Moderno, México, 1995.

Lanham, N.: "Valuación de Puestos", Editorial CECSA, México, 1975.

Luevano Medrano, Abigail; "Implementación de un Sistema de Reclutamiento y Selección en una Empresa de Servicios", Reporte Laboral, UNAM, México, 1995.

Luna Jaines, Ma. Elizabeth; Torres Chaves, Ma. del Carmen; "Perfil Psicológico para el proceso de Selección a aspirantes a la Maestría en el Área de Ciencias Penales en sus modalidades de Criminología, Criminológica y Jurídico Penal", Tesis de Licenciatura, UNAM, México, 1988.

Morales, Ma. Luisa; "Psicometría Aplicada", Editorial Trillas, México, 1986.

Ramírez R., Francisco: "El papel del Psicólogo ene Cambio Organizaciones" , Tesis de Licenciatura, UNAM, México, 1990.

Reyes Ponce, Agustín; "El Análisis de Puestos, Editorial Limusa, México, 1982.

Rivera Soler; Ricardo. "Estructura y Elaboración de Pruebas para la Selección de Personal, Editorial Trillas, México, 1974.

Schultz P. duane. "Psicología Industrial", De. Interamericana, México, 1985.

Szekely, Vela. "Los test, Manual de Técnicas de Exploración Psicológica", De. Kapeluz, Buenos Aires, 1966.

Vega Rugeiro, Javier: "El perfil del Psicólogo a través de la técnica Cleaver", Tesis de Licenciatura, UNAM, México, 1993.

Vels, Augusto: "La Selección de Personal y el Problema Humano en las Empresas", Editorial Herder, Barcelona, 1982.

ANEXO 1

"CUESTIONARIO"

FECHA : _____
NOMBRE DEL PUESTO : _____
NO. DE OCUPANTES : _____
A R E A : _____
DEPARTAMENTO : _____
SUCURSAL : _____
TITULAR DEL PUESTO : _____
PTO. AL QUE REPORTA: _____
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO : _____

EXCLUSIVO R.H.	
# DE PTO.	
# PZAS. AUT.	

Ve. de RECURSOS HUMANOS

A U T O R I Z A C I O N E S

TITULAR DEL PUESTO.

JEFE INMEDIATO

DIR. DE AREA

NOTA: RECURSOS QUE DESCRIBEN AL PUESTO QUE OCUPA, NO A USTED MISMO.

SOLO PARA SER LLAMADO POR EL TEPH EN EL MATO
PERFIL DEL PUESTO:

1.- ESCRIBA O MARQUE CUALES SON LAS CARACTERISTICAS QUE DEBERA TENER UN CANDIDATO PARA OCUPAR ESTE PUESTO.

EDAD:	SEXO:
DE:	FEM. :
A :	MASC. :
	INDIST. :

ESTADO CIVIL:		
SOLTERO	CASADO	INDISTINTO

ESCOLARIDAD MINIMA: _____

PRIMARIA	SEC.	BACHILLER.
----------	------	------------

LICENCIATURA EN _____
 CARRERA TECNICA O
 COMERCIAL _____

PRESENTACION _____

DESEABLE	BUENA	EXCELENTE
----------	-------	-----------

- EXPERIENCIA EN PUESTO (S) Y/O AREA: _____

- EXPERIENCIA MINIMA (EN TIEMPO) EN PUESTOS
 SIMILARES: _____

- HORARIO DE TRABAJO: DE _____ A _____
 Y DE _____ A _____

- MANEJO DE HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO DE OFICINA:
 SI NO CUALES: _____

- DISPONIBILIDAD DE HORARIO: SI NO

SOLO PARA SER LLENADO POR EL JEFE INMEDIATO

- CARACTERISTICAS NECESARIAS PARA EL PUESTO:

-INTELIGENCIA:	NORMAL DE LA POBLACION <input type="checkbox"/>	ARRIBA DE LO NORMAL DE LA POBLACION. <input type="checkbox"/>
-TRABAJO BAJO PRESION	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	FRECUENCIA: _____ _____ _____
-TOLERANCIA A LA FRUSTRACION.	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	- INICIATIVA <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
-FACILIDAD DE PALABRA:	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	- CREATIVIDAD: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
-SOCIABILIDAD	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	- COOPERACION: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
-SEGURIDAD EN SI MISMO:	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	- TRABAJO EN EQUIPO: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
-CAPACIDAD DE OBSERVACION:	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	- PLANEACION Y ORGANIZACION: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

- O T R A S :
ESPECIFIQUE

SOLO PARA SER LLENADO POR EL JEFE INMEDIATO

- DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR: [SI] [NO]

FRECUENCIA: _____

- DISPONIBILIDAD PARA CAMBIAR DE RESIDENCIA: [SI] [NO]

-- CONOCIMIENTOS EN:

- ESPECIFIQUE QUE EQUIPO Y/O BIENES TIENE BAJO SU RESPONSABILIDAD:

- ESPECIFIQUE RESPONSABILIDAD EN PROCESOS Y/O OPERACION.

- ESPECIFIQUE RESPONSABILIDAD EN MANEJO DE VALORES:

ANALISIS DE PUESTO

1
2 - CUALES SON LAS PRINCIPALES AREAS DENTRO DE LA EMPRESA, CON LAS QUE TIENE RELACION Y CON QUE FINALIDAD?

CON: _____

PARA QUE: _____

CON: _____

PARA QUE: _____

CON: _____

PARA QUE: _____

CON: _____

PARA QUE: _____

CON: _____

PARA QUE: _____

3.- CUALES SON LAS PRINCIPALES RELACIONES FUERA DE LA EMPRESA QUE EL PUESTO TIENE Y CON QUE FINALIDAD?:

RELACION EXTERNA CON: _____

PARA QUE: _____

RELACION EXTERNA CON: _____

PARA QUE: _____

RELACION EXTERNA CON: _____

PARA QUE: _____

RELACION EXTERNA CON: _____

PARA QUE: _____

RELACION EXTERNA CON: _____

PARA QUE: _____

3.- SI TIENE PERSONAL A SU CARGO, CUANTOS Y PUESTOS QUE OCUPAN?

NO. TOTAL DE SUBORDINADOS:

PUESTO: _____

PUESTO: _____

PUESTO: _____

PUESTO: _____

PUESTO: _____

PUESTO: _____

PUESTO: _____

PUESTO: _____

6.- CUALES ES EL COSTO DE LA NOMINA ANUAL DE SUS SUBORDINADOS?

NS _____

7.- CUAL ES EL PRESUPUESTO ANUAL ASIGNADO AL PUESTO?

NS _____

8.- QUIEN SUPERVISA SU TRABAJO Y QUE PUESTO TIENE ESTA PERSONA?

9.- DE QUE FORMA O MANERA ES SUPERVISADO SU TRABAJO Y PARA QUE?

10.- SOLO SI TIENE PERSONAL A SU CARGO, DESCRIBA COMO SUPERVISA USTED EL TRABAJO DE LOS SUBORDINADOS Y PARA QUE?

**11.- INDIQUE QUE DECISIONES PUEDE TOMAR SU PUESTO, SIN NECESIDAD DE APROBACION:
(ESTAS DECISIONES SE REFIEREN AL ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS, PROCEDIMIENTOS, NORMAS, GASTOS EN QUE Y HASTA QUE MONTO, CONTRATACION, MOVIMIENTOS O DESPIDO DE PERSONAL, CAMBIOS EN LA ORGANIZACION DE SU AREA DE TRABAJO, ETC.)**

12.- CUALES SON SUS LIMITES EN LA TOMA DE DECISIONES?

16. - QUE CONOCIMIENTOS TEORICOS Y/O PRACTICOS Y EXPERIENCIA, SE REQUIEREN PARA EL ADECUADO DESEMPEÑO DEL PUESTO?

TEORICOS CUALES?	PARA QUE?
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	
6.-	
7.-	

CUEST. PRACTICOS CUALES?	ARRA BUEI
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	
6.-	
7.-	

QUE EXPERIENCIA	PARA QUE
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	
6.-	
7.-	

17. - DESCRIBA USTED LAS REGLAS, INSTRUCCIONES, RUTINAS DE TRABAJO, METODOS, PROCEDIMIENTOS, POLITICAS, PRINCIPIOS Y OBJETIVOS, QUE USTED RECIBÉ PARA CUMPLIR SUS RESPONSABILIDADES:

18. - DESCRIBA CUALES SON LAS 10 PRINCIPALES FUNCIONES DEL PUESTO: (NO ENNUMERE ACTIVIDADES).

POSICION: COMPTON DE ACTIVIDADES.

ACTIVIDAD: COMPTON DE TALLAS O OPERACIONES SIMILARES Y SUBMATERIALS PROPORCIONAR DE PUNTO.

QUE Y CADA CUANDO?

COMO?

PARA QUE?

QUE Y CADA CUANDO?

COMO?

PARA QUE?

QUE Y CADA CUANDO?

COMO?

PARA QUE?

QUE Y CADA CUANDO?

COMO?

PARA QUE?

QUE Y CADA CUANDO?

COMO?

PARA QUE?

QUE Y CADA CUANDO?

COMO?

PARA QUE?

QUE Y CADA CUANDO?

COMO?

PARA QUE?

QUE Y CADA CUANDO?

COMO?

PARA QUE?

QUE Y CADA CUANDO?

COMO?

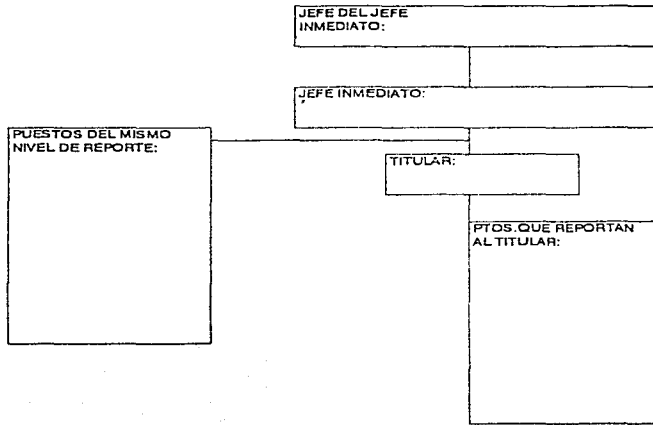
PARA QUE?

QUE Y CADA CUANDO?

COMO?

PARA QUE?

10.- ESCRIBA DENTRO DE CADA CUADRO EL NOMBRE DEL PUESTO QUE SE LE SOLICITA:



20.- ESCRIBA CADA UNO DE LOS OBJETIVOS DE CADA PUESTO QUE LE REPORTAN A USTED:

TITULO DEL PUESTO: _____

TITULO DEL PUESTO: _____

TITULO DEL PUESTO: _____

TITULO DEL PUESTO: _____

TITULO DEL PUESTO: _____

21.- PARA QUE DEBE EXISTIR EL PUESTO EN LA ORGANIZACION?

22.- CUAL ES EL RESULTADO FINAL Y PRIMORDIAL QUE DEBE LOGRARSE EN ESTE PUESTO?

23.- DESCRIBA OTROS RESULTADOS QUE DEBEN LOGRARSE EN EL PUESTO:

ANEXO 2

GERENCIA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

DATOS GENERALES

Nombre del puesto:
Titular del puesto:
Puesto al que reporta:
Sucursal:
Departamento:
Analista:

Area:
Fecha:

Objetivo General. Propósito de existir el puesto en la organización:

Areas de efectividad:

A U T O R I Z A C I O N E S

TITULAR DEL
PUESTO

JEFE
INMEDIATO

DIRECTOR DE
AREA

DES. DE REC.
HUMANOS

Funciones:

A U T O R I Z A C I O N E S

TITULAR DEL
PUESTO

JEFE
INMEDIATO

DIRECTOR DE
AREA

DES. DE REC.
HUMANOS

Conocimientos teóricos o prácticos para desempeñar el puesto:

Amplitud gerencial:

A U T O R I Z A C I O N E S

TITULAR DEL
PUESTO

JEFE
INMEDIATO

DIRECTOR DE
AREA

DES. DE REC.
HUMANOS

Amplitud gerencial:

Dimensiones:

A U T O R I Z A C I O N E S

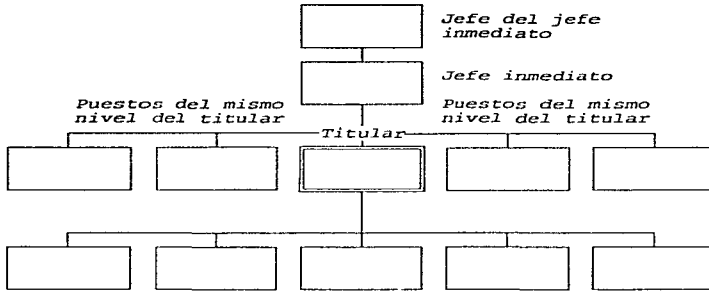
TITULAR DEL
PUESTO

JEFE
INMEDIATO

DIRECTOR DE
AREA

DES. DE REC.
HUMANOS

Alcance jerárquico::



A U T O R I Z A C I O N E S

TITULAR DEL
PUESTO

JEFE
INMEDIATO

DIRECTOR DE
AREA

DES. DE REC.
HUMANOS

Objetivos generales de los puestos que reportan al titular:

A U T O R I Z A C I O N E S

TITULAR DEL
PUESTO

JEFE
INMEDIATO

DIRECTOR DE
AREA

DES. DE REC.
HUMANOS

Relaciones internas:			
C O N		P A R A	
Relaciones externas:			
C O N		P A R A	
A U T O R I Z A C I O N E S			
TITULAR DEL PUESTO	JEFE INMEDIATO	DIRECTOR DE AREA	DES. DE REC. HUMANOS

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	SI	NO
DISPONIBILIDAD PARA CAMBIAR DE RESIDENCIA	SI	NO
CONOCIMIENTOS EN:		
ESPECIFIQUE QUE EQUIPO Y/O BIENES TIENE BAJO SU RESPONSABILIDAD:		
ESPECIFIQUE RESPONSABILIDAD EN PROCESOS Y/U OPERACION:		
ESPECIFIQUE RESPONSABILIDAD EN MANEJO DE VALORES:		
A U T O R I Z A C I O N E S		
_____	_____	_____
TITULAR DEL PUESTO	JEFE INMEDIATO	DIRECTOR DE AREA
		DES. DE REC. HUMANOS

PERFIL DEL PUESTO

Características que debe tener el candidato para ocupar el puesto:					
EDAD	DE	A (OBSERVACIONES)			
SEXO	FEMENINO	MASCULINO	INDISTINTO (OBSERVACIONES)		
ESTADO CIVIL	SOLTERO	CASADO	INDISTINTO (OBSERVACIONES)		
ESCOLARIDAD	PRIM.	SEC.	COMER.	BACH	LIC
PRESENTACION	DESBAR.	BUENA	EXCELENTE (OBSERVACIONES)		
EXPERIENCIA EN PUESTO (N) Y/O AREA (N) :					
EXPERIENCIA MINIMA (EN PUESTOS) SIMILARES:					
HORARIO DE TRABAJO:					
DE A Y DE A					
MANEJO DE HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO DE OFICINA:					
SI NO CUALES:					
DISPONIBILIDAD DE HORARIO		SI		NO	
A U T O R I Z A C I O N E S					
TITULAR DEL PUESTO	JEFE INMEDIATO	DIRECTOR DE AREA	DES. DE REC. HUMANOS		

CARACTERISTICAS NECESARIAS PARA EL PUESTO

INTELIGENCIA	NORMAL	SUPERIOR	
TRABAJO BAJO PRESION	SI	NO	
FRECUENCIA:			
TOLERANCIA A LA FRUSTRACION:	SI	NO	
FACILIDAD DE PALABRA:	SI	NO	
SOCIABILIDAD:	SI	NO	
SEGURIDAD EN SI MISMO:	SI	NO	
CAPACIDAD DE OBSERVACION:	SI	NO	
OTRAS: (ESPECIFICAR)			
A U T O R I Z A C I O N E S			
_____ TITULAR DEL PUESTO	_____ JEFE INMEDIATO	_____ DIRECTOR DE AREA	_____ DES. DE REC. HUMANOS

ANEXO 3

SUCURSAL

DIA	MES	AÑO

REQUISICION DE PERSONAL

DATOS GENERALES DEL PUESTO	
DEPARTAMENTO SOLICITANTE _____	
PUESTO: _____	SUELDO \$: _____ HORARIO _____
No. PUESTO: _____ NIVEL: _____ CENTRO: _____ TURNO: _____	R.S.: _____
MOTIVO DE LA REQUISICION	
MOTIVO: BAJA <input type="checkbox"/> RENUNCIA <input type="checkbox"/> CAMBIO <input type="checkbox"/> PROMOCION <input type="checkbox"/> PLAZA NUEVA <input type="checkbox"/>	
PUESTO: PERMANENTE <input type="checkbox"/> TEMPORAL <input type="checkbox"/> TIEMPO APROXIMADO _____	
AUTORIZADO EN EL PRESUPUESTO DE 19 _____ FUERA DE PRESUPUESTO <input type="checkbox"/>	
DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO _____	
OBSERVACIONES _____	
PARA CUBRIR LA PLAZA HA CONSIDERADO PROMOVER ALOWN EMPLEADO DE LA COMPAÑIA? NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> QUIEN _____	
PUESTO QUE OCUPA _____	DEPARTAMENTO _____
REQUISITOS MINIMOS NECESARIOS	
GENERALES: SEXO _____ ESTADO CIVIL _____ EDAD _____	
ESCOLARIDAD: PRIMARIA <input type="checkbox"/> SECUNDARIA <input type="checkbox"/> PREPARATORIA/VOCACIONAL <input type="checkbox"/> COMERCIAL <input type="checkbox"/>	
EXPERIENCIA: PROFESIONAL <input type="checkbox"/> PASANTE <input type="checkbox"/> TITULADO <input type="checkbox"/>	
OBSERVACIONES _____	
PERSONA QUE HACE LA SOLICITUD: NOMBRE: _____ PUESTO: _____	PERSONA QUE AUTORIZA: NOMBRE: _____ PUESTO: _____
_____ FIRMA _____	_____ FIRMA _____
PARA USO EXCLUSIVO DEL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	
SE CONTRATO AL SR. (ITA): _____	
OBSERVACIONES: _____	
REQUISICION NUMERO: _____	FECHA DE CONTRATACION _____ FECHA DE RECEPCION _____

ANEXO 4

PRESOLICITUD DE EMPLEO

FOTO

FECHA EN QUE PODRIA COMENZAR A LABORAR		COMO SE ENTERO DE NOSOTROS		FECHA	
PUESTO SOLICITADO (TRABAJO(S) PARA LOS QUE SE CONSIDERA MAS APTO)			SUELDO QUE PRETENDE		
I. DATOS GENERALES					
APELLIDO PATERNO		MATERNO		NOMBRE(S)	
TELÉFONO: (DOMICILIO) (OFICINA) (PRECADO)					
DOMICILIO					
LUGAR DE NACIMIENTO	FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	NACIONALIDAD	ESTADO CIVIL	SEXO
GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS	EGRESADO DE	PROFESION () PASANTE () TITULADO	CIUDAD	ESTUDIA ACTUALMENTE () SI () NO	
PLANTEL	HORARIO	MAGNANAS O EQUIPOS QUE SEPA OPERAR			
DOMINIO DE OTRO IDIOMA		DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR		DISPONIBILIDAD PARA CAMBIAR DE RESIDENCIA	
CUAL	EN	%	() SI () NO	DIAS AL MES	() SI () NO
TIENE AUTOMOVIL () SI () NO		MARCA	MODELO	LICENCIA DE MANEJO () SI () NO	TIPO
				VENCE	
II. EXPERIENCIA LABORAL					
1. - Empresa o Patron					
		Fecha	Sueldo	Motivo de separacion	
10. - Puesto		Mes - Año	Incluí - Excluí		
11. -		Desde			
12. -		Hasta			
13. -		Desde			
14. -		Hasta			
15. -		Desde			
16. -		Hasta			
CUANTOS EMPLEOS ADEMAS DE LOS MENCIONADOS HA TENIDO					
PERTENECE O HA PERTENECIDO A UNA ORGANIZACION SINDICAL () SI () NO		CARGO DESEMPEÑADO		PERIODO	
III. RECOMENDACION PARA TRABAJAR EN LA EMPRESA					
NOMBRE			PARIENTESCO Y/O RELACION		
AREA EN LA QUE LABORA			FIRMA PERSONA QUE LO RECOMIENDA		
Reitero que todos los datos que he proporcionado son veridicos					
FIRMA DEL SOLICITANTE					

ANEXO 5

SOLICITUD DE EMPLEO



LUGAR Y FECHA DE REGISTRO	FECHA EN QUE PODRIA COMENZAR A TRABAJAR	FUENTE DE RECLUTAMIENTO
PUESTO SOLICITADO	SUELDO DESEADO	AREAS DE INTERES

I. DATOS PERSONALES

NOMBRE COMPLETO		SEXO	EDAD	TELEFONO
Domicilio: <input type="checkbox"/> Interior <input type="checkbox"/> Exterior <input type="checkbox"/> Colonia <input type="checkbox"/> C.P. <input type="checkbox"/> Lugar de origen				
R.F.C. (Con Homoclave)	No. AFILIACION AL IMSS	No. CARTILLA S.M.N.	LIBERADA	LICENCIA DE MANEJO
No. CUENTA S.A.R.	BANCO	Nombre de los beneficiarios del SAR indicando parentesco y porcentaje		
LUGAR DE NACIMIENTO	FECHA DE NACIMIENTO	NOMBRE	RELACION	PORCENTAJE
NACIONALIDAD	RELIGION	1		
ESTADO CIVIL				
<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Union Libre <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/> Separado 2 <input type="checkbox"/> Casado Iglesia <input type="checkbox"/> Casado civil <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Otro 3				
VIVE EN		No DEPENDIENTES ECONOMICOS		
PAGO MENSUAL \$				

II. ESCOLARIDAD

AÑOS	ESTUDIOS	PERIODO	NOMBRE DE LA INSTITUCION	LUGAR	PROMEDIO	TIPO DE DOCUMENTO O COMPROBANTE
	Primaria	De A.				
	Secundaria	De A.				
	Comercial	De A.				
	Preparatoria	De A.				
	Técnico o Subprofesional	De A.				
	Profesional	De A.	Especialidad			
		De A.	Especialidad			
		De A.	Especialidad			
ESTUDIA ACTUALMENTE		LUGAR		HORARIO	GRADO	
CURSOS DE ACTUALIZACION PROFESIONAL (Mínimo de 24 horas de duración)						
CURSO O SEMINARIO	N-HORAS	LUGAR	IMPARTIDO POR			CONSTANCIA
						<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
						<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
						<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

III. EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES

	EMPLEO ACTUAL O ÚLTIMO	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
Fecha ingreso					
Fecha separación					
Nombre de la Compañía					
Oficio					
Teléfono					
Primer puesto desempeñado					
Último puesto desempeñado					
Sueldo inicial					
Sueldo final					
Motivo de separación					
Nombre de su jefe inmediato					
Puesto de su jefe inmediato					
Podemos solicitar referencias de Ud.	() SI () NO	() SI () NO	() SI () NO	() SI () NO	() SI () NO
MENCIONE QUE EMPLEO LE AGRADO MÁS Y PORQUE					

IV. ORGANIZACIONES

MENCIONE LA ORGANIZACIÓN A LA QUE PERTENECE O HA PERTENECIDO			
SINDICATO O PARTIDO POLÍTICO	EMPRESA	CARGO	PERÍODO

V. IDIOMAS

IDIOMA	HABLA		ESCRIBE		FORMA EN QUE ADQUIRIÓ LOS CONOCIMIENTOS
	B	M	B	M	

VI. AUTOMÓTORES, MAQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS DE OFICINA Y EQUIPOS DE COMPUTO QUE OPERE

--	--

VII. DISPONIBILIDAD

ESTA DISPUESTO A VIAJAR	() SI () NO	DIAS AL MES	PORQUE
ESTA DISPUESTO A VIAJAR	() SI () NO		PORQUE

XII. REFERENCIAS PERSONALES

MENTIONE PERSONAS QUE PUEDAN PROPORCIONAR REFERENCIAS DE TRABAJO QUE NO SEAN FAMILIARES NI JEFS ANTERIORES.

NOMBRE	OCCUPACION	EMPRESA DONDE TRABAJA	DIRECCION Y/O TELEFONO	TIEMPO DE CONOCERLO

EXPRESO QUE TODOS LOS DATOS PROPORCIONADOS EN ESTA SOLICITUD
SON VERDADEROS Y EN BASE A LOS SUPUESTOS CONTEMPLADOS POR LA
LEY FEDERAL DEL TRABAJO

FIRMA DEL SOLICITANTE

PARA SER LLENADO POR PERSONAL DE LA EMPRESA

TRAMITE	EFFECTUADO POR CARGO	FECHA	COMENTARIO
1a. ENTREVISTA			
2a. ENTREVISTA			
3a. ENTREVISTA			
EXAMEN TECNICO			
EXAMEN PSICOMETRICO			
EXAMEN MEDICO			
ESTUDIO SOCIOECONOMICO			
COMENTARIOS ADICIONALES			
			AUTORIZO
RECLUTAMIENTO Y SELECCION O JEFE DE PERSONAL EN SU C.			
	JEFE REQUISITANTE		RECURSOS HUMANOS O CONTRALOR ADMINISTRATIVO

ANEXO 6

INSTRUCCIONES PARA EL REQUISITADO DEL FORMATO DE COBERTURAS Y VACANTES

PUESTO:	EN ESTE ESPACIO SE ESCRIBIRÁ EL TÍTULO GENERAL DEL PUESTO QUE SE IMPTE
CAUSA DE VACANTE:	SE ANOTARÁ LA CLAVE DE LA CAUSA POR LA CUAL SE GENERO LA VACANTE.
FECHA REQUISICION:	SE ESCRIBIRÁ LA FECHA DE REQUISICION QUE DEBEA SER LA MISMA CON LA QUE SE ORIGINO LA VACANTE
FECHA COBERTURA:	SE ANOTARÁ LA FECHA REAL CON LA QUE SE ESTA COBERTANDO AL CANDIDATO
TIEMPO COBERTURA:	LA DIFERENCIA ENTRE LA FECHA DE REQUISICION Y LA FECHA DE COBERTURA EN DIAS LABORANDO.
MOTIVO NO COBERTURA:	SE ANOTARÁ LA CLAVE DEL MOTIVO POR EL CUAL NO HA SIDO COBERTA LA VACANTE
PUNTE RECLUTAMIENTO:	SE ANOTARÁ LA CLAVE CORRESPONDIENTE DEL TIPO DE FUENTE QUE SE UTILIZO PARA CUMPLIR LA VACANTE
PROMEDIO COBERTURA:	ES EL TIEMPO EN PROMEDIO (DIAS) QUE SE UTILIZO PARA CUMPLIR UNA VACANTE DEL MISMO PUESTO-TIPO (EJEMPLO: SECRETARÍAS, OPERADORAS, AJL: CONTABLES, ETC.)
ROTACION PUESTO:	DE ACUERDO A LA PLANTILLA AUTORIZADA DE PUESTOS, COMPLETAR EL TOTAL DE PLAZAS QUE DEBEN DE EXISTIR POR PUESTOS TIPOS, SIENDO ESTOS EL 100%. SE REALIZARA UNA FILA DE TRES SIMBOLES DE ACUERDO A LAS VACANTES GENERADAS, EN DONDE <p align="right">NO DE PUESTOS AUTORIZADOS ES A 1000 COMO NO VACANTES DEL MISMO PUESTO ES A 0</p>

EN EL SUPUESTO DE TENER 20 PUESTOS AUTORIZADOS DE SECRETARÍAS, CON 4 PLAZAS VACANTES SE HARA: 4 POR 100 ENTRE 20 = 100

TABLA DE CAUSAS DE LA VACANTE

ABANDONO DE EMPLEO	101
AMBIENTE DE TRABAJO	102
BAJO DESEMPEÑO	103
CAMBIO DE RESIDENCIA	104
CONDICIONES DE TRABAJO	105
INCAPACIDAD TIEMPO DETERMINADO	106
INCAPACIDAD TIEMPO INDETERMINADO	107
INCOMPATIBILIDAD CON EL JEFE	108
INCOMPATIBILIDAD PARA ROTAR TURNOS	109
Jubilación	110
LEJOSIA CENTROS DE TRABAJO	111
MAL TRATO	112
MEJOR OPORTA DE TRABAJO	113
MEJOR PUESTO	114
MEJOR SUELDO	115
MEJORES PRESTACIONES	116
PROMOCION	117
PUESTOS DE NUEVA CREACION	118
REESTRUCTURACION INTERNA	119
TRANSFERENCIA A OTRA EMPRESA	120
CAMBIO DE LABORIOS	121
OTROS	122

PROBLEMAS DE COBERTURA

BAJAS PRESTACIONES	201
BAJO SUELDO	202
FALTA DE PERSONAL ESPECIALIZADO EN LA TONA	203
FALTA DE DESTIHO FINAL DEL AREA	204
PROMOCION DE PROMOCION	205
PENDIENTE DE TRANSFERENCIA	206
SUSPENSION TEMPORAL DE PUESTO	207
UNIONION GEOGRAFICA	208
OTROS	209

FUENTE DE RECLUTAMIENTO INTERNO

PROMOCION O CAMBIO	301
TRANSFERENCIA	302

FUENTE DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

AMIGADOS Y/O FAMILIARES DE EMPLEADOS	401
BOLSAS DE TRABAJO DE ESCUELAS	402
CONTACTOS PERSONALES	403
DESPACHOS PROFESIONISTAS EN SELECCION	404
GRUPOS DE INTERCAMBIO	405
INDICADORA PROPIA	406
OTROS MEDIOS DE COMUNICACION MASIVOS	407
PERIODICO	408
OTROS	409

ANEXO 7

ANEXO 8

ENTREVISTA DE SALIDA

LA ENTREVISTA DE SALIDA REPRESENTA EL ULTIMO PASO ADMINISTRATIVO ANTES DE ENTREGAR EL FINIQUITO A LAS PERSONAS QUE SE RETIEN DE LA EMPRESA. SU OBJETIVO ES INVESTIGAR EL CLIMA LABORAL EXISTENTE DENTRO DE LA ORGANIZACION.

DEBE SER REALIZADA POR EL AREA DE CONTRALORIA O PERSONAL EN SUCURSALES, YA QUE ESTA ESTRECHAMENTE LIGADA CON LOS CONTROLES DE LOS INDICES DE ROTACION.

RECOMENDACIONES :

CON EL FIN DE LOGRAR MAYOR APORTACION Y APERTURA POR PARTE DEL EMPLEADO QUE SE ESTA SEPARANDO DE LA EMPRESA, EL CONTRALOR Y/O JEFE DE PERSONAL PODRA MANEJAR AL INICIO DE LA ENTREVISTA LO SIGUIENTE :

DEBIDO A QUE ESTAMOS ELEVANDO LA CALIDAD DE NUESTRA EMPRESA, DESEAMOS TENER UNA ENTREVISTA CONTIGO PARA CONOCER TUS IMPRESIONES EN TORNO A LA MISMA.

POR FAVOR RESPONDE LO MAS SINCERO POSIBLE, YA QUE ESTA INFORMACION SERA DE GRAN UTILIDAD Y SE MANEJARA DE FORMA ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

ENTREVISTA DE SALIDA

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

NOMBRE : _____ EDAD : _____ ESTADO CIVIL : _____
 FECHA DE INGRESO: ____/____/____ FECHA DE SEPARACION: ____/____/____
 SUELDO INICIAL : \$ _____ SUELDO FINAL : \$ _____
 JEFE INMEDIATO : _____
 ULTIMO PUESTO : _____ DEPTO. : _____ PERIODO : ____/____/____
 PUESTO ANTERIOR : _____ DEPTO. : _____ PERIODO : ____/____/____
 PUESTO ANTERIOR : _____ DEPTO. : _____ PERIODO : ____/____/____
 PUESTO ANTERIOR : _____ DEPTO. : _____ PERIODO : ____/____/____
 PUESTO ANTERIOR : _____ DEPTO. : _____ PERIODO : ____/____/____

QUE OPINION TIENE DEL TRABAJO QUE DESEMPEÑÓ? _____

 QUE LE AGRADO DEL TRABAJO? _____
 POR QUE? _____

 QUE LE DESAGRADO DEL TRABAJO? _____
 POR QUE? _____

 QUE PODRIA MEJORARSE EN EL TRABAJO QUE USTED DESEMPEÑABA? _____

A CONTINUACION ENCONTRAMOS UNA SERIE DE PREGUNTAS, LAS CUALES LE OFRECER (CINCO) OPCIONES PARA CONTESTARSE. FAVOR DE COLOCAR UNA "X", DENTRO DEL PARENTESIS QUE CORRESPONDA A LA RESPUESTA DE ACUERDO A SU OPINION.

COMO ERA EL AMBIENTE DE TRABAJO? :

DESAGRADABLE () MALO () REGULAR () BUENO () EXCELENTE ()

QUE GRADO DE CONFIANZA EXISTIA ENTRE SUS COMPAÑEROS DE AREA? :

MUY POCO () POCO () REGULAR () BUENO () EXCELENTE ()

COMO ERA LA COLABORACION EN EL GRUPO DE TRABAJOS ?

MUY POCA () POCA () REGULAR () BUENA () EXCELENTE ()

LA ACEPTACION DE USTED AL GRUPO DE TRABAJO, COMO FUE ?

MUY LENTA () LENTA () REGULAR () RAPIDA () EXCELENTE ()

EN GENERAL, LA RELACION CON SU GRUPO DE TRABAJO FUE :

MUY MALA () MALA () REGULAR () BUENA () EXCELENTE ()

DESCRIBA TRES CUALIDADES DE SU JEFE INMEDIATO :

1) _____ 2) _____ 3) _____

DESCRIBA TRES DEFECTOS DE SU JEFE INMEDIATO :

1) _____ 2) _____ 3) _____

SU JEFE RECONOCIA SU TRABAJO ?

NUNCA () CASI NUNCA () A VECES () CASI SIEMPRE () SIEMPRE ()

EXISTIO APOYO POR PARTE DE SU JEFE, CUANDO USTED LO SOLICITO ?

NUNCA () CASI NUNCA () A VECES () CASI SIEMPRE () SIEMPRE ()

LA FORMA EN QUE SU JEFE SE DIRIGIA A USTED, PARA DARLE INSTRUCCIONES, LA MAYORIA DE LAS VECES FUE :

MUY MALA () MALA () REGULAR () BUENA () MUY BUENA ()

EN GENERAL, LA RELACION QUE TUVO CON SU JEFE SE PUEDE DECIR QUE ERA :

MUY MALA () MALA () REGULAR () BUENA () MUY BUENA ()

COMO CALIFICARIA A SU JEFE, EN ESCALA DE "0" A "10", CONSIDERANDO AL "10" LA CALIFICACION OPTIMA :

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

PARTICIPO USTED EN ALGUN PROGRAMA DE INDUCCION A LA EMPRESA : SI () NO ()

LA INDUCCION QUE SE LE DIO PARA OCUPAR SU PUESTO FUE :

INEXISTENTE () DEFICIENTE () REGULAR () BUENA () EXCELENTE ()

QUE SE PODRIA HACER PARA MEJORAR EL PROCESO DE INDUCCION : _____

LAS OPORTUNIDADES DE CAPACITACION QUE ENCONTRO DENTRO DE LA EMPRESA FUERON :					PAG. 4/5
INEXISTENTES ()	MUY POCAS ()	POCAS ()	ALGUNAS ()	MUCHAS ()	
LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO QUE ENCONTRO DENTRO DE LA EMPRESA FUERON :					
INEXISTENTES ()	MUY POCAS ()	POCAS ()	ALGUNAS ()	MUCHAS ()	
LOS SUELDOS QUE OFRECE LA EMPRESA, A SU JUICIO SON :					
MUY BAJOS ()	BAJOS ()	REGULARES ()	ALTOS ()	MUY ALTOS ()	
LAS PRESTACIONES QUE OFRECE LA EMPRESA SON :					
MUY BAJAS ()	BAJAS ()	REGULARES ()	ALTAS ()	MUY ALTAS ()	

SENTIO USTED SEGURIDAD LABORAL EN LA EMPRESA :

NO () A VECES () SIEMPRE ()

POR QUE ? _____

COMO CON LAS MAQUINAS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO NECESARIAS PARA DESARROLLAR TODAS LAS ACTIVIDADES DE SU PUESTO:

NO () A VECES () SIEMPRE ()

POR QUE ? _____

LAS CONDICIONES DE LIMPIEZA EN SU LUGAR DE TRABAJO LAS CONSIDERA :

MALAS () REGULARES () BUENAS ()

LAS CONDICIONES DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA, DE LAS INSTALACIONES EN GENERAL LAS CONSIDERA :

MALAS () REGULARES () BUENAS ()

TUVO ALGUN ACCIDENTES _____ CUANDO: _____

POR QUE ? _____

SI TUVIERA OPORTUNIDAD DE REGRESAR A RADO, LO HARIA? _____

POR QUE ? _____

CUAL ES EL MOTIVO DE SU SALIDA? _____

COMENTARIOS : _____

ENTREVISTADOR
NOMBRE Y FIRMA

EMPLEADO
NOMBRE Y FIRMA

EL MOTIVO DE SEPARACION DE LA EMPRESA SE DEBE A :

- AMBIENTE DE TRABAJO
- CAMBIO DE RESIDENCIA
- CONDICIONES DE TRABAJO
- INCOMPATIBILIDAD CON EL JEFE
- INCAPACIDAD POR TIEMPO DETERMINADO
- INCAPACIDAD POR TIEMPO INDETERMINADO
- INDISPONIBILIDAD PARA ROLAR TURNOS
- CAMBIO DE HORARIO
- CAMBIO DE LABORES
- JUBILACION
- DISTANCIA DEL CENTRO DE TRABAJO
- ESTUDIOS
- MEJOR PUESTO
- MEJOR SUELDO
- MEJORES PRESTACIONES
- REESTRUCTURACION INTERNA
- MUERTE
- OTRAS: _____

ACTITUD HACIA RADRO, S.A. DE C.V.:

FAVORABLE INDIFERENTE ANTAGONICA

SINCERIDAD DE OPINIONES :

SINCERO INDIFERENTE POCO SINCERO

COOPERACION ANTE LA ENTREVISTA :

COOPERADOR INDIFERENTE ANTAGONICO

OBSERVACIONES GENERALES :

ENTREVISTADOR

NOMBRE

FECHA ENTREVISTA

--	--	--

ANEXO 9

III. VIVIENDA

TIPO DE ZONA EN LA QUE HABITA				
URBANA	CENTRICA	SUB-URBANA	PERIFERICA	
<input type="radio"/> RESIDENCIAL	<input type="radio"/> INDUSTRIAL	<input type="radio"/> MEDIA	<input type="radio"/> BARRIOJA	<input type="radio"/> RURAL
<input type="radio"/> DE PRIMERA	<input type="radio"/> COMERCIAL	<input type="radio"/> POPULAR	<input type="radio"/> CAMPESTRE	<input type="radio"/> EJIDAL
<input type="radio"/> POPULAR		<input type="radio"/> PROLETARIA		<input type="radio"/> SUBURBIO

CLASE SOCIAL DE LA ZONA				
ALTA	MEDIA ALTA	MEDIA	MEDIA BAJA	BAJA
<input type="radio"/> EMPLEADOS	<input type="radio"/> PROFESIONALES	<input type="radio"/> PROFESIONALES	<input type="radio"/> SUB-EMPLEADOS	<input type="radio"/> PEONES
<input type="radio"/> FUNCIONARIOS	<input type="radio"/> COMERCIANTES	<input type="radio"/> COMERCIANTES	<input type="radio"/> TECNICOS	<input type="radio"/> CAMPESINOS
	<input type="radio"/> EJECUTIVOS	<input type="radio"/> ARTESANOS	<input type="radio"/> OBREROS	<input type="radio"/> NO ASALARIADOS

TIPO DE HABITACION				
ESPA	DEPARTAMENTO	COMERCIO	U HABITACIONAL	VIVIENDA POPULAR
<input type="radio"/> PRIMERA	<input type="radio"/> PRIMERA	<input type="radio"/> LUJO	<input type="radio"/> INDIVIDUAL	<input type="radio"/> MEDIO
<input type="radio"/> MEDIA	<input type="radio"/> MEDIA	<input type="radio"/> PRIMERA	<input type="radio"/> FOMISSTE	<input type="radio"/> BARRACA
<input type="radio"/> POPULAR	<input type="radio"/> POPULAR	<input type="radio"/> MEDIA	<input type="radio"/> RAS	<input type="radio"/> JACAL
			<input type="radio"/> OTRAS	<input type="radio"/> BARRANCA

ORIGEN	CONDICIONES							
	MUEBLADO		LIMPIEZA		DISTRIBUCION DE LA CASA			
<input type="radio"/> ORDENADO	<input type="radio"/> COMPLETO	<input type="radio"/> LUJO	<input type="radio"/> LIMPIO	<input type="radio"/> COCINA	<input type="radio"/> COMEDOR	<input type="radio"/> SALA	<input type="radio"/> CUARTO DE BANO	<input type="radio"/> PATIO
<input type="radio"/> DESORDENADO	<input type="radio"/> INCOMPLETO	<input type="radio"/> MEDIO	<input type="radio"/> NORMAL	<input type="radio"/> ESTUDIO	<input type="radio"/> DESAYUNADOR	<input type="radio"/> JARDIN		
<input type="radio"/> DEBILITADO	<input type="radio"/> ESCASO	<input type="radio"/> CORRIENTE	<input type="radio"/> BUENO	<input type="radio"/> DESAYUNADOR				

BAÑOS _____ RECAMARAS _____ VALOR DE LA CASA ₡ _____ RENTA ₡ _____

AUTOMOVIL	PROPIEDADES APARATOS ELECTRICOS	OTROS
MARCA _____ MODELO _____ VALOR _____		

UBICACION DEL DOMICILIO			
DIRECCION:	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
VIAS DE COMUNICACION	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

V. ANTECEDENTES LABORALES

EMPRESA: _____ ACTUA: _____ TIPO DE EMPLEO: _____

DIRECCIÓN: _____

CARGO: _____ TEL: _____

FECHA DE INGRESO: _____ PUESTO: _____ SALARIO INICIAL: _____

FECHA DE SALIDA: _____ PUESTO: _____ SALARIO FINAL: _____

CAUSAS QUE MOTIVARON LA SEPARACIÓN: _____ FUE DISCIPLINADO: _____

PERTENECIO A ALGUN SINDICATO: _____ CUAL: _____ SINDICATO AL QUE PERTENECIÓ: _____

JEFE INMEDIATO: SI NO PUESTO: _____

FACTORES	EVALUACION			
	D	R	B	EX
EFICIENCIA				
PUNTUALIDAD				
RESPONSABILIDAD				
DINAMISMO				
COOPERACION				
HONRADEZ				
ACCIDENTES Y FALTAS				

FACTORES	EVALUACION			
	D	R	B	EX
DISCIPLINA				
ACTITUD AL JEFE				
ACTITUD A COLABORADORES				
ACTITUD A SUBORDINADOS				
INTERES POR SU TRABAJO				
INICIATIVA				
ACTITUDES ESPECIALES				

RECOMENDACION GENERAL: _____

LO VOLVERIA A CONTRATAR: _____ PORQUE: _____ PUESTO: _____

EMPRESA: _____

DIRECCIÓN: _____

CARGO: _____ TEL: _____

FECHA DE INGRESO: _____ PUESTO: _____ SALARIO INICIAL: _____

FECHA DE SALIDA: _____ PUESTO: _____ SALARIO FINAL: _____

CAUSAS QUE MOTIVARON LA SEPARACIÓN: _____ FUE DISCIPLINADO: _____

PERTENECIO A ALGUN SINDICATO: _____ CUAL: _____ SINDICATO AL QUE PERTENECIÓ: _____

JEFE INMEDIATO: SI NO PUESTO: _____

FACTORES	EVALUACION			
	D	R	B	EX
EFICIENCIA				
PUNTUALIDAD				
RESPONSABILIDAD				
DINAMISMO				
COOPERACION				
HONRADEZ				
ACCIDENTES Y FALTAS				

FACTORES	EVALUACION			
	D	R	B	EX
DISCIPLINA				
ACTITUD AL JEFE				
ACTITUD A COLABORADORES				
ACTITUD A SUBORDINADOS				
INTERES POR SU TRABAJO				
INICIATIVA				
ACTITUDES ESPECIALES				

RECOMENDACION GENERAL: _____

LO VOLVERIA A CONTRATAR: _____ PORQUE: _____ PUESTO: _____

VII ACCIDENTES Y/O ENFERMEDADES

ACCIDENTES:	<input type="checkbox"/> TRÁCAJOS	<input type="checkbox"/> TRAYECTO	<input type="checkbox"/> OTROS
FECHA:	CAUSA:		
ENFERMEDADES:	<input type="checkbox"/> FUNCIONALES	<input type="checkbox"/> HEREDITARIAS	<input type="checkbox"/> CONTINUES CUANTAS VECES POR AÑO _____
FECHA:	TIPO DE ENFERMEDAD:		
¿LE TIPO EXAMEN MEDICO PRATICADO _____			
ESTADO DE SALUD ACTUAL _____			

VIII AFILIACIONES E IDEOLOGIA

LOS FINES DE SEMANA Y DIAS FESTIVOS LOS OCUPA EN _____

SU PRINCIPAL AFILIACION ES: _____

PERTENECE A LA RELIGION _____ Y LA PRACTICA _____

HA DESEMPEÑADO PUESTOS POLITICOS _____ CUAL _____

DE LOS EMPLEOS QUE HA DESEMPEÑADO EL QUE MAS LE AGRADO _____

POR _____

POR SU IDEOLOGIA E INTERESES EL INVESTIGADO ES: _____

POR SU PARTICIPACION EN LA VIDA SINDICAL ES _____

POR SUS INTERESES, ORISTOS E IDEOLOGIA, SU IDENTIFICACION CON EL PUESTO ES _____

IX REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE:	RELACION Y TIEMPO DE CONOCERLO:	EDAD:
DIRECCION:	TELÉFONO:	
OCCUPACION:	EMPRESA DONDE TRABAJA:	
COMENTARIOS:		

NOMBRE:	RELACION Y TIEMPO DE CONOCERLO:	EDAD:
DIRECCION:	TELÉFONO:	
OCCUPACION:	EMPRESA DONDE TRABAJA:	
COMENTARIOS:		

VII. REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE:		RELACION Y TIEMPO DE CONOCERLO:	EDAD:
DOMICILIO:		TELÉFONO:	
OCCUPACION:		EMPRESA DONDE TRABAJA:	
COMENTARIOS:			

NOMBRE:		RELACION Y TIEMPO DE CONOCERLO:	EDAD:
DOMICILIO:		TELÉFONO:	
OCCUPACION:		EMPRESA DONDE TRABAJA:	
COMENTARIOS:			

IX. CONCLUSIONES

POR LA INFORMACION OBTENIDA EL SR. (S/TA.)		
SE CONSIDERA:		
<input type="checkbox"/> RECOMENDABLE	<input type="checkbox"/> ACEPTABLE CON RESERVA	<input type="checkbox"/> NO RECOMENDABLE
COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR:		

FECHA DE REALIZACION:	EMPRESA DONDE REALIZÓ EL ESTUDIO:		
REALIZADA POR:	FIRMA:	FECHA DE:	FIRMA:

ANEXO 10

