



193
2 es.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA
División de Educación Continua

**EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL:
PERFILES DE PUESTOS Y OTRAS TECNICAS
APLICADOS A UNA INSTITUCION DE
SERVICIOS.**

REPORTE LABORAL
Que para obtener el título de
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
Presenta:
NAZARET NAVA VEGA

Director: Mtro. Felipe Uribe Prado



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

México, D. F.

263914
Junio 1998



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.

Una especial dedicatoria:

**A mis padres Juan y Esther
por todo su apoyo y cariño
que depositaron en mí
a través de estos años.**

**A mis hermanas por el
apoyo recibido.**

**A Héctor por su cariño y
apoyo incondicional.**

**A todos mis familiares
y amigos por compartir
conmigo este momento.**

Con ustedes, he cumplido.

Y un sincero agradecimiento:

Al Mtro. Felipe Uribe que tuvo un momento para orientarme y motivarme para la realización de este trabajo.

A mis sinodales por sus comentarios y observaciones que ayudaron a enriquecer mi reporte laboral.

Y a todas las personas de Educación Continúa que me orientaron en la realización de este trabajo.

Así como a todos mis profesores de la Facultad de Psicología que contribuyeron en mi formación profesional.

A todos, mil gracias.

INDICE

INTRODUCCION	1
I. ANTECEDENTES	4
CAPITULO 1. PSICOLOGÍA INDUSTRIAL	4
1.1. HISTORIA	4
1.2. PSICOLOGIA DEL TRABAJO	5
CAPITULO 2. MODELOS DE PROCESOS DE SELECCION	8
2.1. CENTROS DE EVALUACION "ASSESSMENT CENTER"	8
2.2. SELECCION POR OBJETIVOS	11
2.3. MODELO TRADICIONAL DE SELECCION DE PERSONAL	13
2.3.1. ANTECEDENTES	13
2.3.2. DEFINICION	13
2.3.3. PROCESO	14
CAPITULO 3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA	26
3.1. PROCESO ANTERIOR DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	27
II. PROCEDIMIENTO	29
III. EVALUACION	48
IV. ANALISIS	55
V. CONTRIBUCION	58
BIBLIOGRAFIA	60
ANEXOS	63

INTRODUCCION

Entre los factores que intervienen en la organización de toda empresa, sea de tipo industrial, comercial o de servicio, destaca en primer término por su trascendencia e importancia, el factor humano.

El trabajo que aporta el hombre, viene a construir en su conjunto la vida de la organización. Desde épocas pasadas ha sido preocupación básica de los hombres de negocios el poder aprovechar al máximo las cualidades de los distintos tipos de personalidades y características de los individuos que integran la organización, con la mira de fomentar en ellos la máxima eficiencia y colaboración en sus actividades dentro de las distintas funciones de la empresa, para una mejor realización de los fines que esta persigue. Para el logro de esta finalidad, es indispensable colocar al hombre tomando debidamente en cuenta sus habilidades y aptitudes para el puesto cuyos requerimientos así lo exijan.

Si dentro de la organización de la empresa los individuos no se encuentran adecuados a sus puestos, la empresa no esta adecuada a sus funciones. (Romero, 1977)

Para el reclutamiento, la selección y la colocación de los recursos humanos resulta de utilidad pensar en términos de identificación entre el solicitante y el puesto; desafortunadamente, se presentan dificultades cuando se trata de fijar los requerimientos del puesto en términos específicos.

El primer paso para conocer el puesto es estudiar las características y conductas que se requieren para el puesto al que se refiere el proceso de selección.

Es evidente, que tenemos que saber algo de la naturaleza del trabajo para el cual hay que seleccionar pues de no hacerlo así toda la selección se reduciría a un mero azar.

El contar con la descripción y el perfil del puesto, junto con una batería psicológica, ayuda en gran medida al Psicólogo del trabajo a efectuar un adecuado reclutamiento y selección de personal.

En 1993 ingresé al Tradicional Sorteo Tec, esta empresa desde tiempo atrás ya contaba con un proceso tradicional de reclutamiento y selección de personal; sin embargo, este proceso requirió de una reestructuración y actualización, ya que no contaba con bases sólidas e indispensables para llevarlo a cabo. El reclutamiento representaba un alto costo para la empresa ya que constantemente se utilizaban anuncios en el periódico; las descripciones y perfiles de puesto que se tenían eran obsoletos ya que con el tiempo se habían actualizado los puestos e incluso se tenían puestos de nueva creación por tanto no existía información acerca de ellos, por otro lado, no se contaba con una batería psicológica bien definida para cada nivel de puestos; los formatos utilizados para la solicitud de empleo y requisición necesitaban ser modificados para incluir rubros que eran necesarios.

Al año siguiente, se comenzó una reestructuración en el proceso de reclutamiento y selección de personal, donde tuve la oportunidad de aplicar los conocimientos de mi formación académica como psicóloga, influyendo positivamente.

Las acciones realizadas fueron las siguientes:

- Integración a grupos de intercambio y establecimiento de contactos con bolsas de trabajo de escuelas y delegaciones para el reclutamiento.
- Revisión, estructuración y elaboración de formatos de solicitud de empleo, requisición de personal y cuestionario de salida.
- Elaboración y actualización de descripciones y perfiles de puesto.
- Integración de baterías psicométricas para los diferentes niveles de puesto.

Una vez reestructurado este proceso, se contribuyó a disminuir paulatinamente los índices de rotación que la empresa había presentado, asimismo el personal de nuevo ingreso era más capaz en el desarrollo de sus actividades contando ya con las características, habilidades y aptitudes que el puesto lo requería teniendo así una identificación más plena con la empresa.

Por otro lado el costo que representaba el reclutamiento disminuyó para beneficio de la misma.

En relación al contenido de este trabajo, en la parte de antecedentes se detallan 4 capítulos que enmarcan este proceso de reclutamiento y selección.

El primer capítulo menciona los inicios y la importancia de la psicología industrial. Asimismo comprende las funciones del psicólogo del trabajo y estudios que se han realizado, para conocer la participación de este profesional dentro del ámbito laboral mexicano

El segundo capítulo expone 3 modelos de selección de personal, donde se ve de manera general la importancia de cada uno de ellos. Enfocándose principalmente al proceso tradicional de reclutamiento y selección de personal donde se especifican las etapas que lo conforman y que sirvieron como base para la reestructuración que se dio en la empresa.

Por último en el capítulo tres se mencionan los antecedentes de la empresa, su giro y la situación que presentó y que sirvió como base para reestructurar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Una vez mencionados los antecedentes, se describe el procedimiento, explicando de manera detallada la manera en que se llevó a cabo tal reestructuración.

En la parte de la evaluación se mencionan los indicadores que se observaron después de haber establecido el proceso, mencionando de manera cuantitativa los índices de rotación que se presentaron antes y después la reestructuración del proceso, con el fin de comparar. Por otro lado se evalúa la efectividad del reclutamiento.

En la parte del análisis se hace una recapitulación analizando el proceso que se estableció, sus ventajas y limitaciones, así como sugerencias para mejorar este proceso.

Por último en la contribución se señala las aportaciones que dio la reestructuración de este proceso a la empresa y al personal involucrado en el proceso de reclutamiento y selección.

I. ANTECEDENTES

CAPITULO 1 PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

La Psicología Industrial a lo largo de la historia se ha preocupado por conocer las cualidades y características de cada individuo; ya que desde su aparición el ser humano no solo ha tenido que desarrollar las actividades que se le asignan, sino que también ha participado en crear diferentes formas de trabajo.

Por tal motivo surge la necesidad de adecuar lo más posible a cada individuo a los requerimientos de cada puesto, tomando en cuentas estas características la Psicología Industrial se ha preocupado por realizar estudios que permitan una mejor selección de cada candidato, permitiendo así el logro de los objetivos de cada organización.

1.1. HISTORIA

Blum (1994) menciona que la Psicología Industrial se inició el 20 de diciembre de 1901, el Dr. W. D. Scott, Psicólogo de Northwestern University, con un discurso de las posibilidades de la aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad.

El Dr. Scott de 1901 a 1913 publicó numerosos libros de la Psicología en el mundo de los negocios, se conoce como "el hombre que lo inicio todo". (Blum, 1994 p.34)

Hugo Munsterberg en 1913, publicó *Psychology and Industrial Efficiency*, este libro sirvió como modelo para el desarrollo de la Psicología Industrial. (en Blum, 1994)

Durante la 1ra. Guerra Mundial, los Psicólogos participaron, en la administración de pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar los procedimientos para la selección de los oficiales. (Blum, 1994)

En 1919, Scott y otros investigadores fundaron la Scott Company of Philadelphia, la primera organización de consultoría psicológica que se creó y orientó hacia los problemas de personal en la industria. (Blum, 1994)

Durante los años posteriores a la 1ra. Guerra Mundial, la industria comenzó a interesarse por los estudios de la psicología industrial, empresas como Procter & Gamble, la Philadelphia Company y la fábrica de Hawthorne de Western Electric, elaboraron sus propios programas de investigación de personal, en esta última se realizaron los famosos estudios de

“ Hawthorne ” de 1927 hasta 1930, probablemente los más importantes que se hayan efectuado en la industria, proporcionando las bases y el impulso para la expansión de la Psicología Industrial. (Blum, 1994)

La 2da. Guerra Mundial fue uno de los factores más importantes para el crecimiento de la Psicología Industrial: se elaboraron programas de selección de oficiales, varios programas de adiestramiento especializado y técnicas de análisis de puestos y de evaluación del rendimiento. (Blum, 1994)

En 1937 se funda la American Association for Applied Psychology, como organización oficial de la psicología industrial. (Blum, 1994)

En 1958, nacen los Centros de Evaluación y en 1961 aparece el Desarrollo Organizacional, sus iniciadores y principales exponentes fueron Douglas Mc. Gregor y Rensis Likert . Mc.Gregor afirma que el trabajo es una actividad natural del ser humano tanto como el juego, y que si existen las condiciones propicias los individuos son responsables, eficientes, creativos. Likert propuso cambios en los principios y criterios en la organización del trabajo, procurando mayor libertad y apoyo al individuo. (Loo, 1988)

De 1950 a 1960, se crean grandes despachos de Psicología del trabajo, compañías de servicios psicológicos como DANDO, S.A. y CEIR de México llegaron a nuestro país, con el objetivo de dar servicio a empresas trasnacionales, transfiriendo técnicas psicolaborales y efectuando grupos de trabajo con profesionistas mexicanos. (Loo, 1988)

1.2. PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

García y Reynoso (1990), mencionan que el psicólogo del trabajo tiene importantes actividades dentro del área de Recursos Humanos, las cuales van a depender del puesto que tenga, dentro de sus actividades podemos mencionar:

- **Inducción de Personal:** curso para que el personal de nuevo ingreso conozca las políticas y procedimientos de la empresa, su giro, etc.
- **Capacitación y Adiestramiento:** actualización por medio de cursos a los empleados, así como adiestrarlos en técnicas, manejo de material, etc.

- Sistema de Motivación e Incentivos: crear superación y sana competencia para alcanzar determinados incentivos que ayuden al trabajador.
- Análisis de Puestos: crear por este medio, el perfil de un puesto con el fin de conocer con exactitud las características y habilidades que debe cubrir una persona para ocupar dicho puesto.
- Relaciones Laborales: ser mediador entre el patrón y el trabajador con el fin de lograr un arreglo que beneficie a ambas partes.
- Área Administrativa: altas y bajas del IMSS, nómina, ausentismos, bajas.
- Planeación de Recursos Humanos.
- Seguridad industrial.

En la actualidad, dentro del área de reclutamiento y selección de personal, el psicólogo tiene la responsabilidad de seleccionar al personal más adecuado para la empresa. (Garcia y Reynoso, 1990)

En 1983, Rosique realizó una investigación para conocer la situación del psicólogo del trabajo dentro del área laboral, tanto los que prestan sus servicios para la Iniciativa Privada, como para empresas paraestatales en la zona metropolitana.

Encontró: El 61% de estos profesionistas trabajan actualmente en el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal y el 39% en capacitación u otras actividades.

Así mismo el nivel jerárquico que ocupa este profesionista en las organizaciones es principalmente operativo, sea como Jefe de Sección y Jefe de Depto, el 6% rebasa este nivel, dependiendo de su grado de escolaridad.

De igual forma Loo (1988) , realizó una investigación para conocer el campo laboral de Psicólogo del Trabajo, encontrando que en México la Psicología del trabajo es una profesión muy joven que surge en 1940 con la utilización de la psicotecnia para el reclutamiento y la selección técnica de personal bancario, actividad predominante en la práctica de este profesionista.

En su mayor parte los psicólogos que se desenvuelven dentro del área de Recursos Humanos, tienen sus actividades dentro del área de reclutamiento, selección, evaluación de personal y capacitación, su minoría participa en otras actividades como son: estudios de ambiente laboral, análisis de puesto, análisis de sueldos, estudios de tiempos y movimientos, desarrollo de personal, instrucción programada y sistema de incentivos. (Zendejas, 1990)

En 1991, Cruz y Fierro realizaron un estudio para conocer las posibilidades de desarrollo del Psicólogo del Trabajo en el ámbito institucional. Encontraron que en instituciones públicas como privadas, es importante que el psicólogo maneje la técnica de entrevista independientemente de la labor que vaya a desempeñar. En el sector privado las actividades que realiza principalmente son de reclutamiento, selección y capacitación, etc.

El Psicólogo del trabajo ha tenido la oportunidad de participar dentro de las organizaciones, aportando sus conocimientos dentro del Departamento de Recursos Humanos, que tiene la finalidad de fomentar y mantener la participación y eficiencia del factor humano.

Las investigaciones antes mencionadas muestran la situación real de este profesionista en México, donde su principal actividad es realizar actividades de reclutamiento, selección , capacitación y desarrollo de personal, teniendo la responsabilidad de elegir y mantener al personal más capacitado, lo cual permitirá el éxito tanto del empleado como de la organización.

Es en el área de reclutamiento y selección de personal donde yo tuve la oportunidad de contribuir y donde actualmente soy la responsable de proponer a los candidatos para cubrir los puestos vacantes, lo cual implica una gran responsabilidad.

CAPITULO 2

MODELOS DE PROCESOS DE SELECCION DE PERSONAL

En el capítulo anterior se mencionó la responsabilidad que tiene el psicólogo del trabajo dentro del área de reclutamiento y selección, sin importar el giro de la empresa.

Cuando la selección de personal es ineficaz la empresa tiene pérdida de dinero y tiempo, lo cual tiene como consecuencia que no se logren sus objetivos, así mismo el empleado no se desarrolla de manera exitosa. Por otro lado, cuando la selección de personal es satisfactoria el empleado desempeña las funciones del puesto en forma eficiente, desarrollando así sus conocimientos y habilidades como lo requiere la organización, lo cual le permite trabajar en forma productiva y contribuir en el logro de los objetivos.

En el presente capítulo se mencionaran 3 procesos de selección de personal, describiendo de manera amplia el proceso tradicional de reclutamiento y selección de personal.

2.1. CENTRO DE EVALUACION "ASSESSMENT CENTER "

De acuerdo a Uribe (1996), este método de evaluación de personal se aplica principalmente a personas con puesto de mando: jefes de áreas, supervisores, gerentes y ejecutivos en general.

El desarrollo del Assessment Center (AC) comenzó con los Alemanes, Británicos, Norteamericanos, Australianos y Canadienses, antes, durante y después de la II Guerra Mundial. (Uribe, 1996)

Su aplicación, antes de ser laboral fue militar: en las oficinas de guerra británicas y norteamericanas (British War Office Selection Boards y la Office of Strategic Services) o con fines clínicos, psiquiátricos o de personalidad. En 1956 es cuando el doctor Douglas W. Bray utiliza el AC para evaluar a gerentes en la compañía Bell System, pero no fue la primera en el ámbito laboral. En 1948 en Australia se aplica por primera vez a ejecutivos. (Uribe, 1996)

De ahí se fue extendiendo en forma de variaciones o adaptaciones, como las hechas en 1963 por la Standard Oil Co., en Ohio, la IBM, la General Electric y Sears Roebuck (1967-1971), entre otros que continúan aplicándola y dándole mayor difusión en la actualidad. (Grados, 1988)

Ahora veamos algunas definiciones de este método:

Uribe (1996, p.101) define el método de AC como: “un método objetivo para la medición de conductas llamadas dimensiones, que debe tener confiabilidad, validez y estandarización (términos relacionados a la exactitud, real medición de lo que se requiere evaluar y a la utilización de estadísticas apropiadas para el personal que se evalúa). Se utiliza más de una técnica de medición y más de un evaluador para otorgar calificaciones, mismas que se obtendrán después de un proceso de consenso. Los evaluadores serán supervisados por un administrador y su aplicación debe llevarse a cabo en términos éticos”

Grados (1988, p. 238), define al AC como: “ la serie de pruebas y simulaciones de ejecución, sea individual o grupal, a la que se somete un grupo de individuos para ser observados por otros previamente entrenados quienes mediante un consenso entre ellos identifican a los más adecuados.

El método de AC, tiene una serie de pasos que son los siguientes:

1. Se aplica en selección, evaluación, diagnóstico, capacitación, desarrollo, etc.
2. Evalúa conductas o habilidades (dimensiones) como son: liderazgo, comunicación, iniciativa, relaciones interpersonales, delegación, toma de decisiones, planeación y organización.
3. Tomando como base lo anterior se debe realizar un análisis y descripción de puesto en la organización donde se llevará a cabo, debe utilizarse información bibliográfica para la comprensión de las habilidades a evaluar.
4. La evaluación requiere de una gran coordinación, ya que integra a los evaluadores, quienes deberán tener una capacitación previa, el lugar físico, las técnicas que se utilizarán para la evaluación (pruebas psicométricas, entrevistas, ejercicios vivenciales, cuestionarios, etc), el día, la hora, los evaluadores, la cámara de video, etc.
5. La evaluación puede llevarse horas, días e inclusive semanas según su objetivo.
6. Los periodos de consenso son la parte más importante en todo AC, ya que es aquí donde se realiza la calificación de las dimensiones, los evaluadores del AC dan confiabilidad y validez a los resultados.

7. La retroalimentación a los candidatos es fundamental para obtener cambios de conducta y un beneficio para los participantes.

Estos pasos pueden tener modificaciones de acuerdo con el puesto, uso o fin de la evaluación. (Uribe, 1996 p. 102)

Actualmente en México, hay organizaciones que aplican este modelo de selección, entre ellas podemos mencionar Teléfonos de México, Celanese Mexicana, Comercial Mexicana, Coca Cola Fensa, entre otras.

De acuerdo a lo antes mencionado podemos concluir que el método de AC aumenta la confiabilidad en el pronóstico del éxito del empleado, ya que incluye simulaciones de situaciones semejantes a las que vivirían en el desempeño real de su trabajo.

2.2. SELECCIÓN DE PERSONAL POR OBJETIVOS

La Selección de Personal por Objetivos, esta fundamentado en los principios del Análisis Experimental de la Conducta, tiene como exponente al Prof. Alvaro Jiménez Osornio, de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, el enfoque es totalmente descriptivo. (Grados, 1988)

En la selección por objetivos se evalúa al candidato a través de los resultados que obtiene directamente en la ejecución del trabajo. Se debe de contar con un análisis de puestos orientado específicamente a este fin, en base a una definición operacional.

Con la información obtenida en el análisis de puestos y políticas de la empresa, se elabora una solicitud ponderada, lo que significa darle peso a cada uno de los datos en relación a los prerequisites establecidos, los valores que se asignan son el número 10 si la característica es igual al puesto, 8 si la característica es aceptable, 0 si es diferente y C (cancelada) si la característica es opuesta a la que se desea.

En base al análisis de puesto, son diseñadas las pruebas de conocimientos y de desempeño que miden la ejecución del candidato en conductas claves del puesto; los resultados de estas pruebas son ponderados.

Una vez que han sido aplicadas y calificadas las pruebas de conocimientos, se totalizan los puntajes obtenidos, tanto en la solicitud ponderada como en las pruebas de rendimiento, presentando a los candidatos con mayor puntaje.

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

Se archivan los datos de los candidatos que hayan sido rechazados por el jefe inmediato, así como los hayan arrojado datos no favorables en sus referencias de trabajo.

Una vez contratado el candidato, su contrato será por 28 días, lapso en el cual serán registrados los resultados y conductas en el puesto.

La etapa de observación se divide en dos fases, la primera de las cuales es de 14 días y será observado por su jefe inmediato previamente capacitado.

Una vez terminado este primer periodo de observación, el empleado recibirá el décimo quinto día retroalimentación acerca de su ejecución.

Posteriormente, el candidato trabajará 13 días más que servirán para que realice las modificaciones y ajustes necesarios en su trabajo y en los aspectos conductuales. Al término de este lapso se toma la decisión de otorgar el contrato definitivo y/o capacitar al sujeto o darlo de baja.

Este modelo de selección de personal tiene la ventaja de establecer claramente la conducta que se va a registrar, siguiendo los pasos señalados en un diagrama de flujo, garantiza una observación sistemática de las conductas clave del puesto, dando como resultado que la predicción de la ejecución del empleado sea hecha en base a las tareas para las que fue contratado. (Grados, 1988)

2.3. MODELO TRADICIONAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL

2.3.1. ANTECEDENTES

Desde tiempos remotos a través de la historia, tenemos que el hombre hacia selección de sus congéneres por ciertas cualidades; podemos mencionar que entre los pueblos guerreros se escogía a los hombres de mayores tallas, para integrar ciertos cuerpos milicianos especiales o como en la antigua Roma, que prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza.

Al paso del tiempo se va apreciando una evolución, que aunque lenta, proyecta que la selección de personas es necesaria.

Durante la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal se hacía por parte del supervisor, basándose en observaciones y datos subjetivos "intuitivamente". (Arias, 1991)

Los sistemas de la selección de personas progresaron 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 hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres. (Rivera, 1968)

La selección de personal es uno de los campos más antiguos de la Psicología Aplicada. Su desarrollo empezó alrededor de 1910 cuando psicólogos como Münsterberg, Moede y otros, diseñaron los primeros procedimientos de selección para nuevas ocupaciones en las áreas del tráfico, tipografía, etc. (Roe, 1987)

Münsterberg en 1910 ya utilizaba pruebas psicológicas, en relación a varios problemas de selección para la Boston Elevated Railway Company. Scott y Bingham de 1915 a 1917 trabajaron con problemas de selección y colocación. (Roe, 1987)

En la actualidad la selección de personal tiende a ser menos subjetiva y más refinada, utilizando para ello una serie de técnicas, como son la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos, socioeconómicos, que demuestran que tal procedimiento es sin duda un medio útil en la administración de personal.

2.3.2. DEFINICIÓN

Grados (1988, p. 179), define "la selección es una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado".

La selección de personal Arias (1991, p.257), la define como “ un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización ”.

“Todo proceso de selección de personal busca descubrir, identificar y medir los rasgos personales del solicitante, encontrando la relación en que esos rasgos sean lo más aproximados a los especificados por las descripciones y análisis del trabajo. Los nuevos empleados, pues, deberán escogerse de aquellos que llenen dichas especificaciones. La elección de la persona adecuada para el puesto adecuado al costo adecuado, que permita la realización personal del trabajador en el desempeño de su puesto, así como el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio para si mismo y para la comunidad en que se desenvuelve. De esta manera, también será útil a los propósitos de la empresa”. (Orozco, 1980, p.23)

De acuerdo a las definiciones anteriores podemos concluir que la selección de personal es un “proceso” en el que se busca encontrar al personal idóneo, es decir, que exista congruencia entre el puesto de trabajo y la persona.

2.3.3. PROCESO

Veamos los procesos de reclutamiento y selección de personal que se proponen:

García y Reynoso (1992), realizaron una investigación para diagnosticar cuáles son los procedimientos y técnicas de reclutamiento y selección de personal que se utilizan, tomando como base 8 empresas públicas y privadas.

Se encontró que utilizaban una serie de pasos secuenciales y estructurados para reclutar y seleccionar a su personal, basados y apoyados en la selección tradicional que propone Arias Galicia y Grados Espinosa, sin embargo, omiten algunos pasos que consideran no necesarios.

- 1- Vacante
- 2- Requisición
- 3- Análisis y valuación del puesto
4. Perfil psicológico del puesto
5. Inventario de recursos humanos
- 6- Reclutamiento
- 7- Solicitud de empleo

- 8- Entrevista
- 9- Evaluación psicológica
- 10- Evaluación técnica
- 11- Estudio socioeconómico
- 12- Examen médico
- 13- Decisión final
- 14- Contratación
- 15- Inducción al puesto y a la empresa

Así mismo, las empresas encuestadas sugieren que para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal, cada empresa cuente con un manual de procedimientos de reclutamiento y selección de personal, que permita determinar cuales son las funciones en el área, tomando como base las necesidades de cada una. (Garcia y Reynoso, 1992)

Castillo, et al (1984), han señalado que el proceso de reclutamiento y selección de personal debe constar con los siguientes pasos:

- 1- Vacante
- 2- Requisición
- 3- Análisis de puestos
- 4- Perfil del puesto
- 5- Reclutamiento
- 6- Solicitud
- 7- Entrevista
- 8- Evaluación psicometría
- 9- Entrevista de evaluación
- 10- Examen médico
- 11- Estudio socioeconómico
- 12- Contratación

Contando con un proceso de selección establecido, se descartará la subjetividad del candidato. (Catillo, et al, 1984 p.18)

Flores (1995) propuso un modelo reclutamiento y selección el cuál fue aplicado en Ferrocarriles Nacionales de México, y consta de los mismos pasos que propuso Arias Galicia en 1991 .

Para Roe (1987), los procedimientos de selección de personal, toman como base el "modelo standar " o "modelo clásico " , el cual comprende los siguientes pasos:

- 1- Análisis del puesto de trabajo
- 2- Selección de criterios
- 3- Selección de predictores
- 4- Validación de predictores
- 5- Revisión o establecimiento del conjunto de predictores.

A continuación se definirán cada uno de los pasos del proceso tradicional de reclutamiento y selección de personal que propone Arias Galicia y Grados Espinosa.

1. **VACANTE**

Es el inicio del proceso de reclutamiento y selección y se define como un puesto que no tiene titular, puede ser eventual o permanente, el cual se crea por promoción, despido, carga de trabajo. (Arias, 1991)

2. **REQUISICIÓN**

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifica a través de una requisición al Departamento de Selección de Personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que lo están ocasionando, especificando fecha y tiempo para cubrir el puesto, así como el departamento, turno, horario y sueldo. También se consideran datos del candidato: escolaridad, experiencia, edad, sexo, etc. (Arias, 1991)

3. **ANÁLISIS DE PUESTOS**

Una vez recibida la requisición de personal se recurre al análisis de puesto para obtener información relativa a las características, conocimientos y aptitudes personales que deben tener los aspirantes para poder desempeñar las funciones del puesto vacante. (Rivera, 1968)

Castillo, Huerta y Rodríguez (1984), mencionan que el análisis de puesto, constituye una herramienta para la adecuada selección de personal, dando una amplia estructura de la organización, para poder elaborar organigramas y los respectivos perfiles psicológicos que darán como resultado una selección de personal objetiva.

4. **PERFIL PSICOLÓGICO DEL PUESTO**

El perfil psicológico deberá ser elaborado de acuerdo con las necesidades del puesto, los datos se refieren básicamente a características de orden intelectual, personalidad y habilidad. Esto nos dará la base para la estructuración de la batería psicológica. (Grados, 1988)

Los factores intelectuales están determinados por la capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc. que el puesto requiera. Las características de habilidad para las condiciones técnicamente determinadas en el tipo de labor a desempeñar. Y las de personalidad son factores internos como: la motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etc. (Grados, 1988)

Vargas (1993), refiere: los perfiles de puesto plasman los requerimientos básicos por ello es necesario, contar con personal calificado que posea las características de personalidad, actitudes y valores como son el compromiso, la flexibilidad al cambio, la experiencia y el potencial, tales actitudes son la base para enfrentar los retos que exige la empresa.

5. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Consiste en la localización, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios a la empresa. (Arias, 1991)

6. RECLUTAMIENTO

Arias (1991), define al reclutamiento como buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presentan.

Orozco (1980), menciona que es un proceso mediante el cual se busca, se obtiene y se elige al candidato, del total de aspirantes que más se acerca a los requisitos demandados por el puesto a cubrir.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas.

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

Entre las cuales podemos mencionar:

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

b) **Archivo o cartera de personal:** Este se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en anteriores periodos de reclutamiento y que solo fueron archivadas sin haber sido utilizadas porque fue cubierta la vacante en cuestión.

c) Familiares o recomendados: Si es política de la empresa se acepta y consiste en boletinar la vacante en los propios empleados de la empresa, con el propósito de establecer contacto con los familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto.

d) Promoción interna de personal: Se puede realizar primero haciendo una revisión del desempeño del personal que labora en la empresa con el fin de determinar si existe o no un candidato viable a ser ascendido al puesto vacante.

FUENTES EXTERNAS: Son todas aquellas personas o lugares fuera de la empresa, a los que el reclutador puede recurrir dependiendo de los requerimientos profesionales, educativos o técnicos que exija el puesto vacante. (Grados , 1988)

Podemos mencionar las siguientes:

a) Profesionales o educativas: Pueden ser universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicos, etc.

b) Asociaciones profesionales: Cuando se hace necesario contar con personal en un determinado campo científico, tecnológico o profesional, el psicólogo reclutador debe tener contactos en estas asociaciones y obtener información sobre la experiencia y actividad que desarrollan sus miembros.

c) Bolsas de trabajo: Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo y que prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador.

d) Agencias de colocación: Estas empresas no le cobran al candidato, sino a la empresa, la tarifa consiste en un mes de salario de la persona que colocan, proporcionando como garantía reemplazo con otro candidato, si es que el primero no da los resultados esperados, cuando el candidato es a nivel ejecutivo , se cobra un porcentaje del salario anual.

e) Puerta de la calle: El candidato se presenta sin que haya existido una forma de aviso para el, acude de forma voluntaria y espontanea.

f) Reclutar a través de otras empresas: Otras empresas pueden enviar personal, sugerir cuando tienen reajuste de personal.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante. (Grados, 1988)

a) **Prensa:** Este es el medio más utilizado en reclutamiento de personal. Los anuncios en los periódicos son de dos formas: abiertos o cerrados, en el primero, son muy flexibles y en el segundo inflexibles.

b) **Radio y Televisión:** Estos medios son poco utilizados por su costo, pueden ser utilizados para intentar llegar hasta los solicitantes interesados y que de otra forma sería muy difícil llegar a ellos.

c) **Grupos de Intercambio:** Estos se constituyen a través de los encargados de reclutamiento y selección de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre los diferentes candidatos que han recibido sus organizaciones.

7. SOLICITUD DE EMPLEO

De acuerdo a Orozco (1980) la solicitud de empleo es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los siguientes datos del candidato: datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, RFC, IMSS, etc.), datos escolares (nivel de estudios, certificados obtenidos, curso especiales), historia laboral (puestos desempeñados, experiencia, sueldo, causas de renuncias) y datos familiares (situación económica de la familia, número de hermanos, actividades, etc.), así mismo se busca detectar la situación del candidato, como es horario disponible y sueldo deseado.

La solicitud deberá ser diseñada de acuerdo con las necesidades de la empresa.

8. ENTREVISTA

Grados (1988) menciona que la entrevista pretende “detectar” de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnan los requerimientos.

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

a) **Apertura:** Consiste en la recepción formal del candidato por parte de la empresa; esta etapa orienta el curso que tomará la entrevista.

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

c) **Desarrollo:** Es la etapa más importante de la entrevista, en la cual se obtiene la mayor información sobre el candidato, a través de preguntas directas, en donde el entrevistador tiene mayor intervención para la exploración del área general y escolar del candidato.

d) **Cima:** En esta parte de la entrevista el entrevistado tiene mayor participación, las áreas a explorar son ocupacional, control de sí mismo y metas.

e) **Cierre:** Es la etapa final, en ella el entrevistador debe anunciar al candidato que la entrevista está por terminar, se le solicita al candidato que de su opinión sobre la entrevista, o dudas que pudiera tener, en caso de que no sea un candidato adecuado se le menciona sobre el mercado de trabajo y que sienta que la entrevista valió la pena.

ENTREVISTA DE SELECCION

A R E A S	Impacto	Preguntas neutras	General Escolar	Ocupacional Concepto de sí Metas	Familiar Salud Pasatiempos Aviso
E T A P A S	Apertura A	Rapport B	Desarrollo C	Cima D	Cierre E

De acuerdo a Valencia (1996) el buen desarrollo de la entrevista se logra evaluando las siguientes áreas:

Area general: Engloba los datos del candidato como son:

- Nombre
- Edad
- Estado civil
- Domicilio

Area escolar: Da a conocer aspectos fundamentales en cuanto a la preparación escolar con que el candidato cuenta. los factores que se evalúan son:

- El potencial de desarrollo del candidato
- Los conocimientos teóricos
- La calidad de enseñanza que recibió
- El entorno sociocultural y económico en el que se desarrolló

Area ocupacional: A través de esta se exploran los siguientes factores:

- El desarrollo y desempeño laboral que el candidato ha tenido
- La permanencia que ha observado en sus distintos puestos
- La estabilidad laboral
- Sus relaciones interpersonales

Concepto de sí mismo: Da a conocer la imagen que el entrevistado tiene de sí.

Metas: Esta área permite conocer como el entrevistado pretende proyectarse en el futuro. Estas metas se manejan a 3 niveles:

- Corto
- Mediano
- Largo plazo

Area familiar: Aquí se investigan datos sobre la familia del candidato, que es la que establece valores y educación. la información que se obtiene es:

- Edad de los miembros de la familia
- Nivel de estudios
- Ocupación de padres, hermanos e hijos
- Dependencia económica

Pasatiempos: Nos da información sobre como se utiliza el entrevistado su tiempo libre, así como conocer sus actividades.

Salud: Nos permite apreciar el grado de salud que presenta el candidato, saber si existe en su núcleo familiar enfermedades hereditarias. Esta área es importante explorar ya que puede ser un condicionante para su ingreso a la empresa.

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, el informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. (Arias, 1991)

9. EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

Grados (1988), indica que en ella se explora la capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos:

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

Incluye 3 aspectos básicos: Inteligencia, Personalidad y Aptitudes:

① **Inteligencia:** Spearman (en Morales 1975) menciona que es la capacidad intelectual a través del factor general de inteligencia (Factor g) y de factores específicos (como análisis, síntesis, nivel de pensamiento, etc.).

② **Personalidad:** (Machover 1997), es la percepción de la persona de su mundo interno y externo.

③ **Aptitudes:** en DAT (en Morales, p. 131), “ aquellos síntomas de capacidades para un aprendizaje específico ”.

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

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

Molares (1975), menciona que una prueba psicológica para que sea satisfactoria como instrumento de selección debe de reunir las siguientes características:

- a) **Estandarización:** Que el tests sea administrado a un grupo bien definido, en cuanto a características que implican cada población (edad, sexo, estado civil, etc.)
- b) **Validez:** Que el test mida aquellos fenómenos para los cuales fué construido. Existen varios procedimientos para averiguar la validez del test:
 - **Validez de contenido:** Es la representatividad o la adecuación muestral del contenido - la sustancia, la materia, el tema- de un instrumento de medición. Consiste esencialmente en el juicio individual o con otras personas de la representatividad de los elementos.

- **Validez de criterio:** Es la comparación de puntaje de pruebas o escalas con una o más variables externas o criterios que se cree miden el atributo en estudio y en función del cual se permitirá hacer predicciones.
- **Validez de constructo:** Está enfocado en las propiedades que mide, a través de una teoría y una demostración empírica, más que en las pruebas en si.

La validez puede entenderse como aquella cualidad que se mide de un test que indica efectivamente la realización de dicha tarea.

c) Confiabilidad: Que pueden ser aplicadas varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares, obteniendo resultados análogos.

Existen varios métodos para obtener la confiabilidad de un test:

- Test- Retest
- Formas paralelas
- Participación por mitades
- Objetividad

d) Objetividad: Se refiere a que varios evaluadores, al aplicar en mismo test, lleguen a los mismos resultados.

El número de exámenes que contiene cada batería está determinado por el grado de importancia de cada función psicológica, en relación al puesto. (Morales, 1975)

La utilización de los tests aplicados a los procesos de selección ayudará a reducir la frecuencia de los errores y aplicados correctamente puede contribuir a que en la empresa se utilice eficazmente el potencial humano. (Guion, 1969)

Arias (1995), menciona que la evaluación de las habilidades y los atributos de las personas es fundamental para la selección y colocación del personal. Para poder obtener resultados favorables de los test que se utilizan , estos deben estar estandarizados, tener validez y confiabilidad.

Es importante mencionar que muchos de estos test psicológicos no fueron diseñados teniendo en mente la organización e incluso algunos como Cleaver, han sido difundidos sin permiso, lo cual ocasiona no poder determinar la originalidad del instrumento. Por lo cual es importante mencionar que el profesionista responsable del área de selección de personal, debe tener información del test antes de utilizarlo (Arias, 1995)

10. EVALUACIÓN TÉCNICA

La realización de las pruebas de trabajo la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de selección, deberá tenerse una batería de pruebas debidamente estandarizadas. Dependiendo de la empresa puede aplicarse antes o después de las pruebas psicológicas. (Arias, 1991)

11. ESTUDIO SOCIOECONÓMICO

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista: solicitando información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo. Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores y corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada. (Arias, 1991)

12. EXAMEN MEDICO

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. (Grados, 1988)

13. DECISION FINAL

Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato, tal decisión debe verse apoyada por todo el proceso aquí descrito. (Orozco, 1980)

Esta decisión puede surgir del área que solicita la vacante, ya que el encargado de ésta es quien va a ser el responsable directo del trabajo del futuro empleado. (Arias, 1991)

Una vez aceptado al candidato comienza la etapa que formaliza la aceptación del candidato a la empresa, es decir, se da la contratación.

14. CONTRATACIÓN

En esta etapa se formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa, dependiendo de las necesidades específicas de la empresa pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos: a) contrato por obra determinada, b) contrato por tiempo determinado y c) contrato por tiempo indeterminado.

15. INDUCCION AL PUESTO Y A LA EMPRESA

Esta etapa final del proceso de selección tendrá como objetivo introducir a la persona a la organización. Para que esta conozca sus nuevas obligaciones y derechos, a sus compañeros, su ambiente de trabajo y en general todas las características que componen al área. (Arias, 1991)

La objetividad de la selección de personal radica en la importancia que se le debe de dar a cada uno de los pasos antes mencionados.

Por lo anterior podemos concluir que la selección de personal es una herramienta que mide las diferencias individuales de las personas que aspiran ocupar un puesto de trabajo dentro de una organización.

Cada uno de los modelos de selección proponen un procedimiento diferente, pero todos tienen la misma finalidad: encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

La aplicación de estos modelos dependerá de las necesidades de cada empresa y de su presupuesto.

CAPITULO 3

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Para fines de este Reporte Laboral se presenta un marco de referencia de la empresa.

La empresa a la cual se refiere inicia sus operaciones en Monterrey, Nuevo León en 1947, es una empresa privada de servicios.

Su giro son sorteos, su misión es “Organizar sorteos de alta calidad que generen recursos económicos para auspiciar el crecimiento del Tecnológico de Monterrey y financiar becas para alumnos de escasos recursos, que pretendan estudiar en el mismo Instituto”.

Se organizan sorteos de alta calidad a nivel nacional cada 3 meses, se ofreciéndose la oportunidad de ganar premios muy atractivos a través de la compra de boletos.

La venta de los boletos se realiza por teléfono y en módulos que están ubicados estratégicamente en todo la república mexicana.

En julio de 1993 ingresé a esta empresa en el área Recursos Humanos en reclutamiento y selección, en ese entonces se contaba aproximadamente con 150 empleados, que eran el personal en la oficina del D.F., los cuales estaban integrados en las siguientes áreas:

- Administración 15 %
- Ventas 60%
- Mensajería 20 %
- Recursos Humanos 5 %

Se integraba el personal en una sola oficina.

Hacia mediados de 1994 y principios de 1995, la empresa comenzó a crecer y se abrieron dos sub-oficinas con un aproximado de 550 empleados en nómina y 80 empleados por honorarios. El área de reclutamiento y selección estaba integrada por 2 psicólogas, cuya función principal era dotar a los diferentes departamentos de la empresa del personal idóneo para cada puesto; sin embargo, el reclutamiento no era efectivo y la selección se realizaba con el fin de cubrir la vacante de forma rápida y no se consideraba el perfil del candidato - puesto.

Las descripciones y perfiles de puesto con los que contaba la empresa, no eran funcionales ya que no estaban actualizados, había puestos de nueva creación y no se contaba con información acerca de ellos.

No existía una batería psicológica para cada nivel de puesto y los formatos de solicitud de empleo que se utilizaban no eran lo suficientemente legibles, además de hacerles falta algunos rubros.

Este problema se vio reflejado principalmente en el alto índice de rotación que había en la empresa y en la deserción de solicitantes dentro del proceso de selección, aunado a la poca credibilidad que otros departamentos tenían hacia el área de reclutamiento y selección de personal.

A principios de 1995 se comenzó a realizar la reestructuración del proceso reclutamiento y selección de personal, el proceso que se implementó tomó como base el modelo propuesto por Grados (1988) y Arias (1991), se realizaron algunas modificaciones de acuerdo a las necesidades requeridas.

García y Reynoso (1992), menciona que para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal cada empresa debe contar con un manual de procedimientos.

A continuación se describe como se realizaba el reclutamiento y la selección de personal y las herramientas que se utilizaban.

3.1. PROCESO ANTERIOR DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

El reclutamiento se realizaba principalmente por anuncios constantes que se publicaban en el periódico, pero no existía un universo delimitado a reclutar, ya que se carecía de las descripciones y perfiles de puesto actualizadas, así como de los puestos de nueva creación.

Esto ocasionaba una carga excesiva de trabajo para las psicólogas al tener que atender a todos los solicitantes que se presentaban en la empresa, lo cual no permitía que se realizara una búsqueda adecuada de candidatos porque se les daba la misma atención a todos los que se presentaban.

Al realizarse el reclutamiento y la selección en los mismo horarios obstaculizaba el poder brindar una adecuada atención al solicitante, ya que se entrevistaba y evaluaba al mismo tiempo.

Los constantes anuncios que se publicaban tenían un alto costo para la empresa, lo que generaba un bajo presupuesto para la adquisición de herramientas para el área.

Otras limitantes que se presentaban en el área eran las siguientes:

- La solicitud de empleo estaba mal estructurada, ya que no contenía la dirección de las empresas, nombre del jefe inmediato y periodo de trabajo, así como referencias personales y el dominio de algún idioma. Al no presentar estos datos la solicitud era necesario en la entrevista preguntárselos al candidato y escribirlos encima de alguna otra información, lo que ocasionaba también una pérdida de tiempo. Por otro lado cuando llenaban únicamente la solicitud en la recepción era necesario indicarle al solicitante que los apuntará en algún espacio vacío.
- En la requisición de personal hacía falta incluir algunos rubros como las causas del puesto vacante y las firmas de autorización del Gerente de Recursos Humanos y de la Coordinadora de Oficina México.
- No existía una batería psicológica para cada nivel de puesto, el único test que se utilizaba era el Cleaver y un examen de ortografía y aritmética que se había estructurado anteriormente.

La problemática antes mencionada ocasionaba que el proceso tuviera resultados negativos, reflejados en el índice de rotación que presentaba la empresa y en la deserción del solicitante dentro del proceso de selección, así como en la poca credibilidad que otros departamentos tenían del área.

Debido a esta situación nos vimos en la tarea de reestructurar el proceso, lo cual no fue fácil ya que antes de comenzar se tuvo que buscar el apoyo del Coordinador de Oficina México para que diera validez al proyecto.

El cambio comenzó a principios de 1995 y duro 6 meses para que se lograra la reestructuración.

II. PROCEDIMIENTO

El crecimiento que tuvo la empresa, así como los altos índices de rotación que tenía, hizo tomar conciencia de la necesidad de reestructurar el proceso de reclutamiento y selección de personal para hacerlo más funcional y eficaz.

La tarea no fue fácil, hubo que elaborar y actualizar formatos, conocer más a fondo las necesidades de la empresa y proponer alternativas.

A continuación se da un marco de referencia ejemplificando lo que se tenía en el proceso anterior y lo que se realizó.

Proceso anterior de reclutamiento y selección de personal	Proceso de reclutamiento y selección ya estructurado
<p>⇒ RECLUTAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Anuncios en el periódico. <p>⇒ SELECCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Descripciones de puestos no actualizados. <p>✓ Perfil psicológico del puesto utilizando la técnica Cleaver.</p> <p>✓ No realizaba examen técnico el área requisitante.</p> <p>✓ No efectuaban estudios socioeconómico.</p>	<p>⇒ RECLUTAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Anuncios en el periódico. ✓ Integración a 4 grupos de intercambio. ✓ Contactos con bolsas de trabajo en escuelas y delegaciones. <p>⇒ SELECCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Descripciones de puestos actualizados. ✓ Elaboración de descripciones de puestos de nueva creación. <p>✓ Perfil psicológico del puesto obtenido con la integración de una batería de evaluación psicométrica, utilizando test Raven, Terman Merrill, Machover, Cleaver, IPV y Moss.</p> <p>✓ Realización exámenes técnicos a los candidatos para los puestos vacantes.</p> <p>✓ Realización de estudios socioeconómicos para puestos de mensajeros y gestores de cobranza por el manejo de valores.</p>

⇒ FORMATOS QUE UTILIZABAN EN EL PROCESO Y QUE SE TENÍAN	⇒ FORMATOS YA ACTUALIZADOS
✓ Requisición de personal.	✓ Requisición de personal.- Se incluyeron rubros como son: causa del puesto vacante, firma de autorización del Gerente R.H. y oficina México, folio y copia para área requisitante.
✓ Solicitud de empleo.	✓ Solicitud de empleo se le incluyeron. direcciones de las empresas donde laboro, nombre de los jefes inmediatos, periodo de trabajo, referencias personales, conocimiento de idioma y un apartado para realizar anotaciones del las entrevistas de selección.
✓ No se tenía reporte de evaluación	✓ Se elaboró un formato de evaluación que permitiera integrar la información obtenida en la entrevista y evaluación psicológica.
✓ No elaboraban cuestionario de salida.	✓ Se realizó un cuestionario de salida para conocer las causas reales que el empleado tenía para dejar el trabajo.

Para reestructurar el proceso de reclutamiento y selección de personal se llevó a cabo lo siguiente:

REVISIÓN, ESTRUCTURACIÓN Y ELABORACIÓN DE FORMATOS

a) REQUISICIÓN DE PERSONAL

El formato que se utilizaba se modificó por otro más funcional, con el fin de contar con mayor información acerca del puesto vacante. (anexo 1)

Se incluyeron los siguientes rubros: causas del puesto vacante, firma de autorización del Gerente de Recursos Humanos y Coordinador de Oficina México, se le agregó el folio y una copia para el área requisitante.

El formato ya modificado contiene los siguientes apartados:

- **Datos Generales:** Fecha, título del puesto, número de vacantes, área requisitante, oficina, así como nombre del jefe inmediato, puesto, teléfono y sueldo autorizado.
- **Causas del puesto vacante:** Renuncia, promoción, carga de trabajo, cambio de departamento, puesto de nueva creación, incapacidad, abandono de trabajo, etc.
- **Requisitos y habilidades del nuevo empleado:** Edad, sexo, estado civil, escolaridad y actividades a realizar en el puesto.
- **Autorización:** Nombre y firma del jefe requisitante, del Gerente de Recursos Humanos y Coord. de Oficina México.
- **Para uso exclusivo de recursos humanos:** Fecha de contratación, nombre del nuevo empleado (s) y sueldo.

b) SOLICITUD DE EMPLEO

La solicitud de empleo que se utilizaba carecía de ciertos rubros que permitieran dar mayor información del candidato.

Los rubros a incluir fueron: direcciones de las empresas donde laboró, nombre de los jefes inmediatos, periodo de trabajo, referencias personales y conocimiento de idiomas. Asimismo se incluyó un apartado de uso exclusivo de la empresa con el fin de realizar anotaciones de la entrevista de selección y la entrevista con el área requisitante.

Además el formato que se utilizaba era en fotocopia.

La solicitud se modificó (anexo 2) añadiéndosele los siguientes apartados:

1. Datos Personales: el objetivo es proporcionar datos específicos del candidato.

- Nombre
- Domicilio completo
- Teléfono propio y de recado
- Edad
- Estado civil (en caso de ser casado fecha de matrimonio)
- Nacionalidad
- Fecha y lugar de nacimiento
- Religión
- Casa propia o rentada

2. Documentación: da información de documentos oficiales:

- RFC
- IMSS
- No. cartilla
- No. de cédula profesional
- No. pasaporte
- Licencia de manejo

3. Datos familiares: proporciona información de su núcleo familiar, explorando su situación económica y la posición que ocupa entre ellos.

- Padres (domicilio y ocupación)
- Número de hermanos (ocupación y escolaridad)
- Datos de su esposa (o) e hijos

4. Escolaridad: proporciona datos referentes a la preparación del candidato desde su inicio hasta la fecha actual, su desarrollo y logros obtenidos.

- Grado escolar actual
- Certificados que comprueben sus estudios
- Curso tomados
- Si estudia
- Horario
- Dominio de idioma

5. Trayectoria Laboral: su objetivo es proporcionar la experiencia profesional , técnica o de mano de obra, así como estabilidad en sus empleos.

- Empresa
- Domicilio y teléfono
- Puesto ocupado
- Sueldo mensual y compensaciones
- Jefe inmediato
- Periodo en el que laboró
- Funciones que realizaba
- Algún otro puesto ocupado
- Motivo de separación

6. Referencias personales: el objetivo es contar con datos de personas que proporcionen mayor información del candidato.

- Nombre
- Ocupación
- Teléfono
- Tiempo de conocerlo

7. Información general: amplía la información del candidato.

- Medio de como se entero del empleo
- Si tiene parientes en la empresa
- Si su cónyuge trabaja
- Otro tipo de ingresos
- Si tiene automóvil propio
- Gastos mensuales

8. Para uso exclusivo de la empresa: Se le agregó este apartado a la solicitud, con la finalidad de realizar anotaciones importantes del candidato después de haber terminado la entrevista de selección y del área requisitante, así como la firma del responsable de la entrevista y la decisión de continuar en el proceso o ingresar a cartera.

El contar con una solicitud de empleo más estructurada sirvió como filtro en la selección de personal, permitiendo conocer el perfil del candidato y compararlo con el perfil del puesto, ingresando a cartera los que no cubrieran con el requisito.

c) DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

Las descripciones y perfiles de puesto con los que contaba la empresa no estaban actualizados y de los puestos de nueva creación que surgieron a raíz del crecimiento de la empresa no se tenían.

A continuación se muestra una relación de las descripciones y perfiles de puesto que se tenían mismos que se actualizaron y los de nueva creación:

ACTUALIZADOS	NUEVA CREACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Coordinador de oficina México• Gerente de telemarketing• Gerente de recursos humanos• Gerente de administración• Gerente de sistemas• Coordinador de reclutamiento y selección• Jefe de personal• Jefe de egresos• Administrador• Aux. administrativo• Asistente de sistemas• Coordinador de telemarketing• Coordinador de mensajería• Operadora de telemarketing• Secretaria• Mensajero• Capturista• Intendencia	<ul style="list-style-type: none">• Gerente de ventas• Gerente de cobranza• Gerente de mercadotecnia• Jefe de ingresos• Coordinador de capacitación• Coordinador de gestores de ventas• Gestor de ventas• Gestor de cobranza• Asistente de mercadotecnia• Cobrador• Cajera• Arquitecto• Auditor interno• Tesorero

El proceso que se siguió para obtener la información e integrarla en la descripción y el perfil del puesto, se realizó de la siguiente manera:

PASO # 1

Se recabó la información de cada puesto utilizando un cuestionario, que fue aplicado en un muestreo a los empleados que ocupaban el mismo puesto y de mayor antigüedad, cuando el puesto era único se aplicaba solamente a ese empleado.

El cuestionario utilizado ya lo tenía la empresa (anexo 3), el cual contenía los siguientes apartados:

1. Identificación: contiene los datos de identificación del puesto.

- Título del puesto
- Titular
- Puesto al que reporta
- Nombre del jefe inmediato
- Departamento
- Fecha

2. Misión del puesto: se menciona cual es la contribución básica de su puesto a la empresa, para que exista su puesto en la empresa.

3. Funciones específicas: funciones que debe realizar cualquier persona que ocupe el puesto especificado.

4. Organigrama: permite conocer el lugar que ocupa el puesto dentro de la empresa.

5. Dimensiones: da a conocer la magnitud o la responsabilidad del puesto.

6. Relaciones internas: son los puestos de la empresa con los que el ocupante del puesto tiene relaciones y sin las cuales no podría realizar sus actividades.

7. Relaciones externas: relaciones fuera de la empresa, necesarias para el desempeño apropiado del puesto.

8. Conocimientos relacionados para el puesto: menciona las características principales o mínimas ideales necesarias para desempeñar correctamente las funciones del puesto, así como las habilidades y aptitudes que debe tener la persona para el cumplimiento de los objetivos.

PASO # 2

La información obtenida se analizó, en caso de tener dudas se entrevistó al empleado que lo contestó.

PASO # 3

Se ordeno por escrito en forma clara y precisa los datos obtenidos en los apartados de un formato especialmente diseñado para la descripción de puesto que ya tenía la empresa.

PASO # 4

Se realizó el informe final con los datos obtenidos.

PASO # 5

Se difundió la información a los gerentes de cada área, para que la revisaran con sus subordinados y conseguir la firma de autorización.

PASO # 6

A las descripciones que tenían cambios se volvían a elaborar hasta que quedarán bien definidas.

PASO # 7

Obtener las firmas de autorización de los jefes inmediatos y del coordinador de oficina México.

PASO # 8

Integrar las descripciones y perfiles de puesto en una carpeta para uso exclusivo del área.

Descripción y perfil de puesto del Coordinador de Capacitación. (anexo 4)

d) PERFIL PSICOLÓGICO DE PUESTO

En la empresa se utilizaban los perfiles de puesto que se obtenían por medio de la técnica de Cleaver.

Por lo cual se procedió a elaborar un perfil psicológico del puesto que permitiera integrar las áreas que propone Grados (1988), que se dividen en:

- Inteligencia
- Personalidad
- Aptitudes

Para definir los factores que integrarían el perfil psicológico del puesto se tomó como base la información de las descripciones de puesto y se elaboró un manual con la definición de cada uno de ellos. (anexo 5)

Posteriormente se procedió a buscar en el mercado las pruebas psicométricas que midieran cada uno de los factores, para la elección de las pruebas también se tomó en cuenta el nivel de escolaridad del puesto y el tiempo de aplicación.

Las pruebas psicométricas que se encontraron fueron las siguientes:

Inteligencia: Raven
Terman Merrill
Personalidad: Machover
Cleaver
Aptitudes. Inventario de personalidad para vendedores (IPV)
Moss

➡ Dentro de las pruebas de Inteligencia encontramos:

RAVEN

Test de Matrices Progresivas

De acuerdo a Raven (1993), este instrumento esta destinado a medir la capacidad intelectual en general, es un test de lagunas geométricas abstractas, no- verbal, perceptual, de observación, comparación y razonamiento analógico.

Informa acerca de la actividad intelectual en el sentido de su más alta claridad de pensamiento en condiciones de disponer de tiempo ilimitado.

El examinador suministra su respuesta a los problemas planteados, completando las figuras con el trozo que corresponda, es un test de selección múltiple.

Es un test autoadministrable, se puede administrar en forma individual o colectiva.

Tiempo global de aplicación aprox. 30 - 40 min.

Para su calificación se proporciona una plantilla que incluye el manual, obteniendo un puntaje total de 60 puntos máximo, el puntaje obtenido se convierte en percentiles (por medio de una tabla incluida en el manual), para obtener el rango de diagnostico de capacidad intelectual.

TERMAN MERRILL

Gaona (1993), esta prueba psicológica tiene como objetivo medir el coeficiente intelectual de las personas que cuentan con un grado de escolaridad suficiente, con el que puedan comprender problemas expuestos en forma escrita.

Es una prueba estructurada, de ejecución máxima ya que exige el máximo rendimiento del examinado. Puede administrarse en forma individual o colectiva. El material es de lápiz - papel y consta de:

Un cuadernillo de instrucciones y preguntas, hoja de respuestas, plantilla de calificación y normas de calificación.

La prueba detecta la brillantez intelectual, y constituye diez series en las que se miden:

- I. Información
- II. Juicio
- III. Vocabulario
- IV. Síntesis
- V. Concentración
- VI. Análisis
- VII. Abstracción
- VIII. Planeación
- IX. Organización
- X. Atención

Cada serie tiene un tiempo límite y la aplicación total lleva aproximadamente 40 minutos, pudiendo administrarse en forma individual o colectiva, lo cual es una de sus ventajas.

Para su calificación hay que apearse al manual y utilizar las tablas de conversión de edades mentales y la tabla de conversión de puntajes brutos para poder obtener el coeficiente intelectual del candidato.

◆ En las pruebas de personalidad encontramos:

MACHOVER

Machover (1997), mide la relación con el medio ambiente, integración corporal, manejo de impulsos y rasgos patológicos, proporciona la percepción de la persona de su mundo interno y externo.

El dibujo que se realiza tiene una estrecha vinculación con la persona de quien lo realizó. La propia forma de percibir la imagen del cuerpo, lleva al examinado a dibujar una estructura corporal específica y en cuyo contenido constituye su propia persona.

En este test se analiza: la cabeza, la cara, los brazos, manos, pies y los adornos.

También se considera: el tamaño de la figura, el lugar de la hoja donde se dibujo la figura, la presión ejercida en la línea, la solidez y continuidad, así como el porte de la figura, el fondo y la base que utilizó para representarla y la postura de la figura.

Asimismo se le pide a la persona que relate una historia acerca de la figura humana que acaba de dibujar.

La asociación que se hace de la figura y la historieta proporciona una información más completa de la persona.

Forma de administración individual o colectiva.

Tiempo global de aplicación aprox. 30 min.

CLEAVER

La técnica cleaver (1996), es un instrumento utilizado para identificar el estilo de conducta de las personas ante un medio ambiente antagónico o favorable.

Con base a 4 características específicas de la conducta que se relacionan con el requerido en el puesto:

- D EMPUJE:** Consiste en el empuje para obtener resultados no obstante la oposición o circunstancias antagónicas. Es un movimiento activo o positivo.
- I INFLUENCIA:** Es la influencia que se tiene en la gente para actuar positiva y favorablemente. Un movimiento activo y positivo en un medio ambiente favorable.
- S CONSTANCIA:** Es la relación del trabajo que se produce consistentemente y con firmeza, de una manera predecible.
- C APEGO A NORMAS:** Se caracteriza por el apego a los estándares o procedimientos establecidos, con la tenacidad a mantener un orden evitando problemas y riesgos.

Así mismo se obtienen 3 estilos personales de comportamiento de la persona comparados con el puesto:

- ESTILO T:** Comportamiento cotidiano de la persona en el puesto y corresponde a la fusión de los estilos L y M.
- ESTILO M:** Comportamiento motivado, se manifiestan los deseos y necesidades de la persona, comportamiento proyectado.
- ESTILO L:** Comportamiento bajo situaciones de presión refiriéndose a las posibles limitaciones del comportamiento en el puesto.

Es un cuestionario estructurado, compuesto por 24 grupos de palabras cada uno y la respuesta que se solicita es de elección.

Se aplica de manera individual o colectiva.

Tiempo global de aplicación aprox. 20 min.

Para su calificación se debe de apegarse al manual, para obtener el perfil del candidato y compararlo con el perfil obtenido del puesto.

➡ De habilidades o aptitudes encontramos:

IPV. Inventario de Personalidad para Vendedores (1977)

Este test psicológico tiene como objetivo medir la disposición general para las ventas, permite, por una parte, evaluar la disposición general para la venta y, por otra construir un perfil individual basado en las dimensiones de la personalidad que, con un peso más o menos grande según las situaciones particulares, juegan un papel en las profesiones comerciales.

Mide la disposición general para la venta con 2 dimensiones amplias: receptividad y agresividad.

Nos proporciona nueve rasgos de la personalidad: comprensión, adaptabilidad, control de si mismo, tolerancia a la frustración, compatibilidad, dominancia, seguridad, actividad y sociabilidad.

Consta de un cuadernillo de 87 preguntas con respuestas de opción múltiple.

Es un test autoadministrable, se puede administrar en forma individual o colectiva.

Tiempo global de aplicación aprox. 40 min.

Para su calificación e interpretación debe apegarse al manual, para obtener el perfil.

MOSS

Este test permite detectar hasta que grado la persona tiene la habilidad para mantener las relaciones interpersonales, esto se puede evaluar por medio de los siguientes aspectos:

- Habilidad en supervisión
- Capacidad de decisión en relaciones humanas
- Capacidad de evaluación de problemas interpersonales
- Habilidad para establecer relaciones interpersonales
- Sentido común y tacto en relaciones interpersonales

Consta de un cuadernillo de opción múltiple.

Es un test autoadministrable, se puede administrar de forma individual o colectiva.

Tiempo global de aplicación aprox. 30 min.

Para su calificación debe utilizarse el manual y las tablas de conversión.

Con estas pruebas se integró la batería psicométrica para cada nivel de puesto, tomando en cuenta el nivel de escolaridad del puesto y los que se buscaba medir.

Posteriormente se aplicó esta batería psicológica a una muestra representativa de los empleados que integraban los puestos en la empresa, considerando su antigüedad y productividad.

De esta forma fue como se obtuvo el perfil psicológico ideal del puesto. (anexo 6)

e) REPORTE DE EVALUACIÓN

Se elaboró un formato de evaluación que permitiera integrar la información obtenida de la entrevista y la evaluación psicológica (anexo 7)

f) CUESTIONARIO DE SALIDA

Por los índices de rotación que se presentaban se tuvo que elaborar un cuestionario de salida, con la finalidad de que cada empleado que se presentara a recoger su finiquito nos expusiera las causas de salida de la empresa.

Este cuestionario permitió conocer los motivos reales de la salida del personal. (anexo 8)

RECLUTAMIENTO

Para el reclutamiento se tuvieron que buscar nuevas alternativas y fueron las siguientes:

a) GRUPOS DE INTERCAMBIO

Como no se contaba con el apoyo de ningún grupo de intercambio, buscamos integramos a grupos que manejaran puesto similares a los de la empresa, con la finalidad de intercambiar cartera.

Se logró la integración a tres grupos de intercambio que fueron: "Jorge Cardenas", "Nautla" y "Corehs Gorhu".

De las empresas que pertenecen a los grupos de intercambio, podemos considerar que en un 50% su giro son las ventas, lo que ayudó en gran medida a recibir un apoyo mutuo para cubrir las vacantes.

También se contacto con bolsas de trabajo de delegaciones y municipios (estado de México), que apoyan a las empresas con puestos a nivel medio y operativo.

Las juntas de intercambio se llevan a cabo mensualmente, en ellas cada empresa da a conocer las vacantes que tiene, así como los candidatos que han recibido enviados por empresas integrantes del grupo, dando a conocer su situación, también se da a conocer una lista de candidatos que no cubrieron con los requisitos para ingresar a la empresa, pero que consideran viables para cubrir los requisitos para otros puestos.

También cada empresa tiene que apoyar cuando se requiera, proporcionando revisión de cartera de candidatos.

b) ESCUELAS E INSTITUTOS

Ya que algunas instituciones escolares cuentan con bolsas de trabajo, se estableció contacto con ellas a fin de boletinar las vacantes que pudieran ser atractivas para los estudiantes, en este caso el puesto de Operadoras de TMK por el horario de medio tiempo.

SELECCIÓN DE PERSONAL

a) BATERÍA PSICOLÓGICA

Para estructurar la batería psicológica se tomó como base los factores que debían medirse en los puestos que integran la empresa, se obtuvo una descripción del puesto y se estructuró en cuatro tipos de baterías psicológicas:

1. Se incluyó a Mensajeros, Cobradores y Choferes cuyo nivel de escolaridad dentro de la empresa es preparatoria trunca o terminada, Cleaver se incluyo en esta batería porque así lo solicitaron en la empresa.

AREA	PRUEBA
Inteligencia	Raven
Personalidad	Machover
	Cleaver

2. Se incluyó a Operadoras de Telemarketing y Vendedoras de módulo, cuyo nivel de escolaridad es de preparatoria trunca y/o completa.

AREA	PRUEBA
Inteligencia	Raven
Personalidad	Machover
Aptitudes	Inventario de Personalidad para Vendedores

3. Para Coordinadoras de TMK y Supervisores de Módulos cuyo nivel de escolaridad es preparatoria completa o los semestres de licenciatura se complemento la batería de la siguiente manera:

AREA	PRUEBA
Inteligencia	Raven
Personalidad	Machover
	Cleaver
Aptitudes	Inventario de Personalidad para Vendedores
	Moss

4. Se incluyeron a Aux. Administrativos, Administradores y Jefes de Area, cuya escolaridad es a nivel licenciatura últimos semestres o terminada.

AREA	PRUEBA
Inteligencia	Therman Merrill
Personalidad	Machover
	Cleaver
Aptitudes	Moss

b) ESTUDIO SOCIOECONÓMICO

Dentro del proceso de selección se incluyó el estudio socioeconómico para personal administrativo, mensajería y gestores de cobranza. Especificamente en estos puesto porque manejan valores.

Esto fue para conocer la situación económica, familiar y laboral del candidato, con el fin de corroborar la honestidad de los datos que proporcionaba en la solicitud de empleo y en la entrevista.

Se estableció contacto con un despacho que se encarga de corroborar los datos y en un lapso de 4 a 6 días hábiles da los resultados de esta investigación.

Concluida la reestructuración del proceso de reclutamiento y selección de personal en el Tradicional Sorteo Tec, se elaboro un diagrama mixto el cual se dio a conocer a los gerentes de las diferentes áreas que integran la empresa, con la finalidad de manejar la misma información. (anexo 10)

III. EVALUACION

Para poder evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal que se reestructuró, se realizó una comparación de los índices de rotación que se presentaron antes y después.

La rotación de personal se considera como un proceso que se da en las empresas, las causas son variadas y muchas veces no depende del empleado sino también de la empresa.

Entre las causas que dependen de la empresa encontramos: clima laboral, prestaciones, falta de promociones, sueldos bajos y ajustes.

Entre las causas que dependen del empleado encontramos: horario de estudios, cambios de residencia y matrimonio.

Para obtener el índice de rotación se utilizó la fórmula que propone Arias Galicia (1991), que es la siguiente:

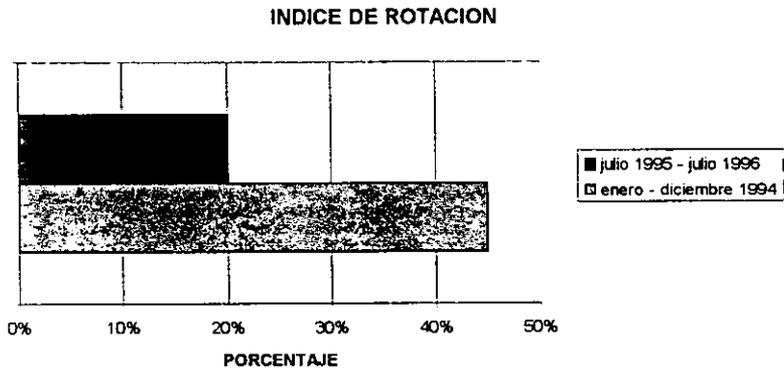
Rotación se refiere a la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización ordinariamente expresados en términos de rotación.

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Número de bajas en el año}}{\text{Promedio de personas que trabajan durante del año en la empresa}} \times 100$$

Para poder comparar el índice de rotación, los datos se obtuvieron por informes anuales y fueron los siguientes:

- Antes de la reestructuración: de enero de 1994 a diciembre de 1994.
 - En índice de rotación que se reportó fue de 45 %.
- Después de la reestructuración: de julio de 1995 a julio de 1996.
 - El índice de rotación que se reportó fue 20%

Los resultados que se obtuvieron muestran una disminución de un 25% de rotación de personal, lo cual demuestra que el proceso que se estableció contribuyó a evitar más movimiento de personal.



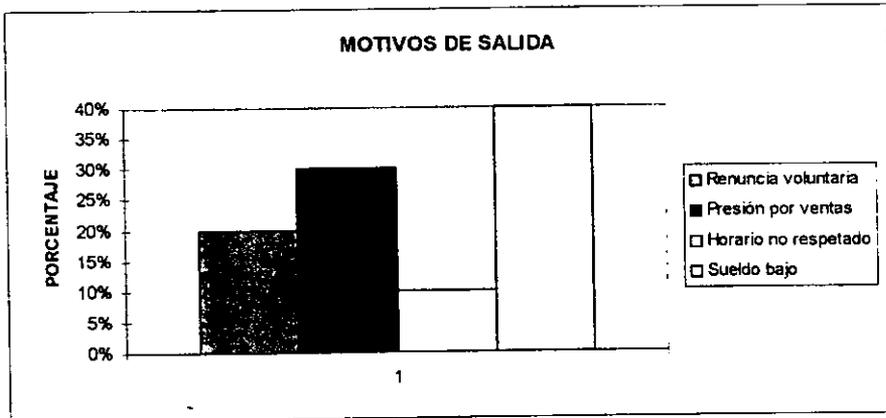
Arias Galicia (1991) menciona que los índice aceptable de rotación de personal esta entre el 5% al 15% .

Realmente dentro de los limites de rotación que menciona Arias Galicia, no se encuentra la empresa, ya que la rotación que se encontró fue del 20 %.

Por lo cual se tuvo que recurrir al cuestionario de salida (anexo 8), el cual nos proporcionó los motivos de salida de los empleados para de esta manera conocer la razón del porque el índice de rotación se mantenía alto.

Entre los motivos que se encontraron:

- 40% Sueldos bajos
- 30% Presión por ventas
- 10% Cubrir horarios mas amplio cuando no realizaban sus ventas
- 20 % Renuncia voluntaria (continuar estudios o problemas personales)

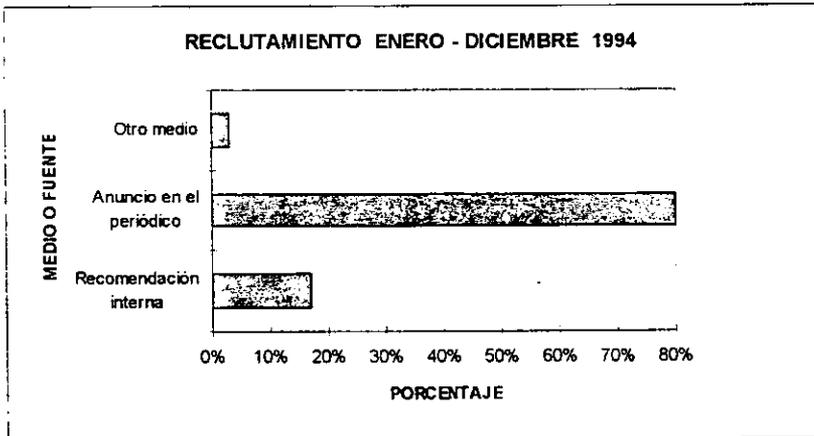


El motivo de salida que más porcentaje obtuvo fue el sueldo bajo, por lo cuál se realizo una investigación para conocer los sueldos que ofrecian otras empresas, tomando en cuenta el mismo giro y las funciones a realizar en el puesto. El resultado fue que en realidad el sueldo que ofrece no es competitivo.

Para conocer el medio o fuente de reclutamiento por el cual se entero el candidato, se recurrió a la solicitud de empleo.

La estadística muestra que de enero a diciembre de 1994, el candidato se enteró por medio de:

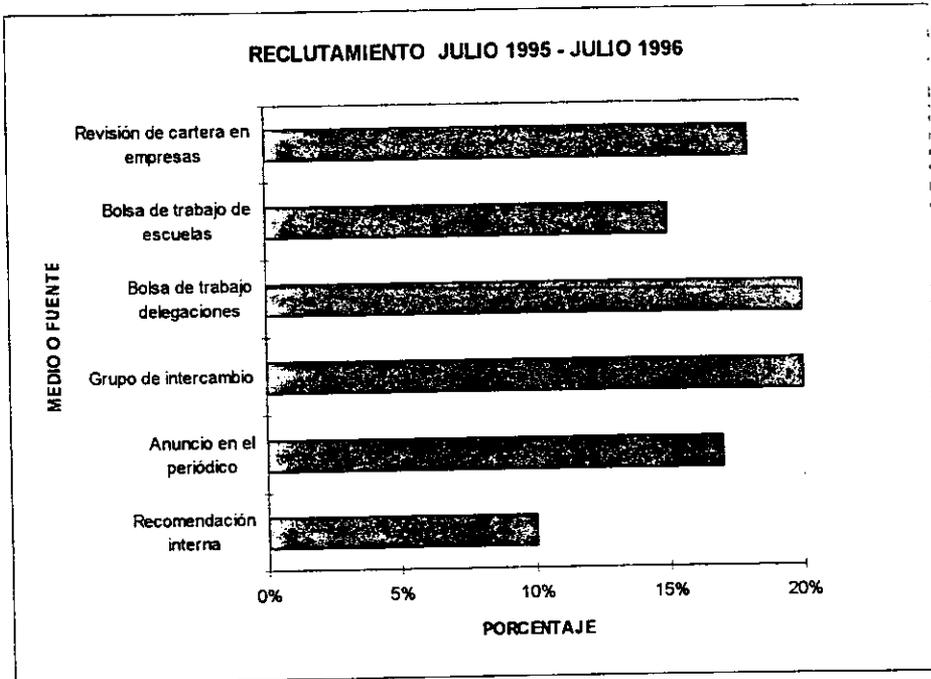
- 80 % anuncio en el periódico
- 17 % recomendaciones internas
- 3 % por otro medio



El porcentaje más alto es el anuncio en el periódico que se utilizaba 1 o 2 veces por mes.

Después de la reestructuración del proceso de reclutamiento de julio 1995 a julio 1996, los candidatos se enteraron del empleo por medio de:

- 20 % por alguna empresa de grupos de intercambio
- 20% por bolsas de trabajo de las delegaciones o municipios
- 15 % por bolsas de trabajo en escuelas
- 18 % por medio de revisión de cartera en otras empresas
- 10% por recomendación interna
- 17% periódico



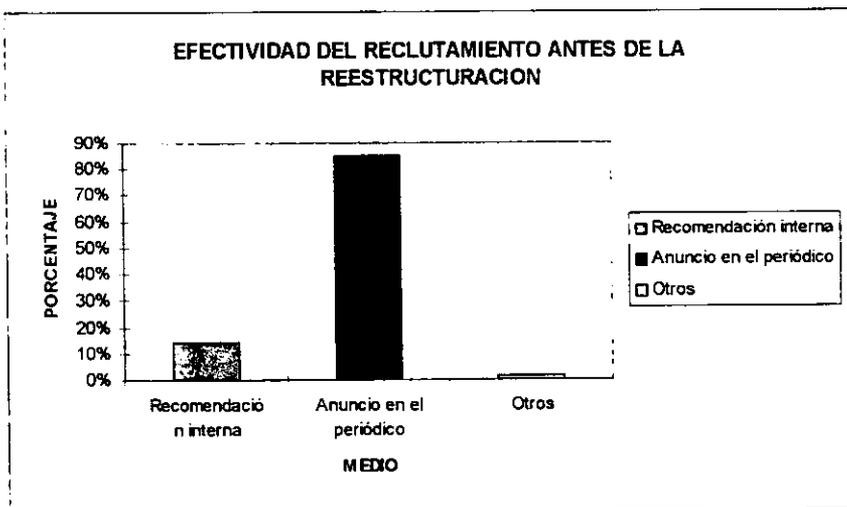
Esto demostró que los medios o fuentes de reclutamiento que se lograron contactar durante la reestructuración del proceso no representaba un alto costo para la empresa, ya que con el apoyo de las empresa y bolsas de trabajo de escuelas y delegaciones se logro captar un 73 % de candidatos.

El anuncio en el periódico bajo considerablemente de un 80 % a un 17 %.

Para conocer la efectividad del reclutamiento se recurrió a los expedientes de la gente que fue contratada en la empresa, para conocer el medio por el cual se entero.

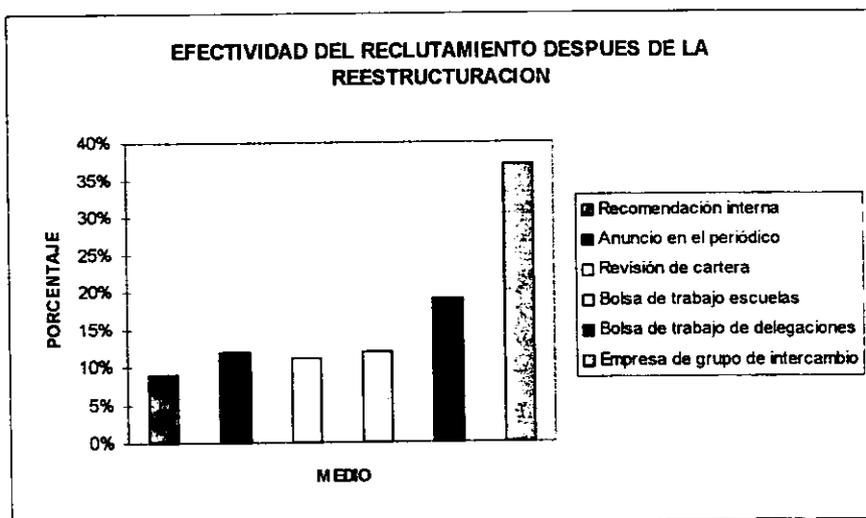
De enero a diciembre 1994 se encontró:

- 85 % fue por anuncio en el periódico
- 14 % recomendación interna
- 1 % otro medio



De julio 1995 a julio 1996 se encontró:

- 37 % se entero por medio de alguna empresa perteneciente a un grupo de intercambio
- 19 % fue por medio de bolsas de trabajo de delegaciones
- 12 % por bolsa de trabajo de escuelas
- 11 % revisión de cartera
- 12% anuncio en el periódico
- 9 % por recomendación



Como se puede observar en la gráfica el integrarnos a grupos de intercambio fue de mucha utilidad para la empresa, ya que con el apoyo se logro cubrir un 37 % de las vacantes, así mismo las bolsas de trabajo de escuelas y delegaciones que apoyaron notablemente.

IV. ANALISIS

Dentro de toda organización el área de Recursos Humanos, es la responsable de proporcionar el recurso humano, el cual debe ser capaz de realizar las funciones que se le asignen para ayudar al logro de los objetivos de la misma.

El recurso humano debe pasar por un proceso de reclutamiento y selección de personal exitoso, que permita de esta manera incorporar el personal calificado para realizar las funciones que se le asignen en el puesto.

El proceso de reclutamiento y selección de personal debe tener claro que es lo que está buscando la empresa y lo que se desea del candidato.

En el Tradicional Sorteo Tec se realizó una reestructuración en cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personal durante los meses de enero a julio de 1995; teniendo como objetivo que el personal de nuevo ingreso cubriera realmente con las expectativas que requería la empresa, por ello para la reestructuración se tomo como base el modelo tradicional que propone Arias Galicia y Grados Espinosa (autores antes mencionados en los antecedentes de este reporte laboral).

Una vez reestructurado este proceso se manifestaron varios cambios siendo el más relevante la disminución del índice de rotación; en comparación con el anterior índice que se tenía, de un 45% pasó a un 25 %, esto demuestra que el proceso por el cual han pasado los candidatos ha sido más confiable y certero en cuanto al proceso que se venía realizando anteriormente.

El índice de rotación que presentaba la empresa ya con la reestructuración era de un 25 %, se encontraba alto, por lo cual se tuvo que buscar los motivos que la ocasionaban.

Los mecanismos a implementar fueron el elaborar un cuestionario de salida que nos permitió conocer en gran medida las razones del empleado que tomaba la decisión de salir de la empresa.

Algunos de los factores detectados señalaban que los empleados que salían de la empresa lo hacían por cuestiones de sueldo o presión de trabajo y no debido a la mala selección de personal.

Por otro lado, es importante señalar que con la reestructuración del proceso se encontraron cambios notables, ya que a partir de la integración a grupos de intercambio y con el contacto de bolsas de trabajo de escuelas y delegaciones, ayudó a disminuir notablemente la publicación de anuncios en el periódico, lo que representaba menos gasto para la empresa.

La implementación realizada logro cambios positivos para la empresa, sin embargo hubo factores que limitaron el proceso de reclutamiento y selección de personal y que en algunos casos no permitió que este fuera en un 100 % satisfactorio.

Un factor que puede restar resultados favorables a este proceso es que las pruebas psicométricas empleadas son de uso común en varias empresas, lo que ocasiona que muchas veces el candidato las conozca y en ocasiones pueda llegar a manipularlas en su beneficio.

Es importante mencionar que el examen técnico que realiza el área requisitante, no contempla todos los conocimientos que debiera tener el candidato del puesto.

Otro factor que influye en este proceso se da por parte de los empleados que recomiendan al personal para ingresar a la empresa, ya que muchas veces estos sin tener el perfil, buscan colocar a sus recomendados sin considerar los resultados del proceso de selección, cabe mencionar que antes de la reestructuración esto era más evidente, aunque actualmente se sigue realizando por personas que por su jerarquía influyen hasta lograr que sus disposiciones se cumplan, sin tomar en cuenta otras opiniones.

A continuación se mencionan algunas sugerencias que pueden ayudar a efficientar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Realizar entrevistas de ajuste a todo el personal que se incorpore a la empresa para conocer su opinión sobre el proceso.

Revisar las evaluaciones de desempeño aplicadas a los empleados, de manera que se puedan contar con datos que permitan conocer si el empleado cuenta con los conocimientos necesarios del puesto.

Implementar la entrevista de salida, que permita ahondar más en la información que da el empleado en el cuestionario, con la finalidad de contar con una información más completa.

Concientizar a las demás áreas sobre la importancia de realizar un examen técnico confiable que permita saber si el candidato cubre con los conocimientos o experiencia laboral que el puesto requiera.

Informar a los gerentes de las áreas el apego a las disposiciones del manual de políticas y procedimientos de la empresa.

Llevando a cabo estas sugerencias, considero que el área de reclutamiento y selección dará mayor beneficio hacia la empresa.

V. CONTRIBUCION

El establecimiento de un proceso de reclutamiento y selección de personal es importante sin mencionar el tipo de empresa de la que se este hablando.

El trabajo del psicólogo dentro del ámbito laboral es muy valioso, ya que este profesionista cuando se encuentra en el área de selección de personal es el responsable de proponer el recurso humano.

El proceso de reclutamiento y selección que se estableció en el Tradicional Sorteo Tec, permitió contribuir en la medida de lo posible en garantizar la estabilidad y productividad del recurso humano.

Dentro de las contribuciones más notables podemos mencionar:

La disminución del índice de rotación de personal.

El evitar un gasto excesivo de la empresa en el reclutamiento, disminuyendo los anuncios en el periódico.

La integración de personal adecuado para los puestos vacantes, permitiendo así el logro de los objetivos de la empresa.

El contar con las descripciones y perfiles de cada puesto vacante, ayudó a facilitar el reclutamiento al contarse ya con los requisitos del puesto.

El tener un cuestionario de salida permitió conocer el motivo real de renuncia del personal, y de esta manera conocer áreas de oportunidad para la empresa.

El integrarnos a grupos de intercambio, permitió ayudar a los candidatos que no ingresaban a la empresa a proponerlos para las demás empresas integrantes de los grupos.

Por otro lado la estructuración del proceso de reclutamiento y selección que se estableció nos hizo tener una visión más clara de las funciones que se realizaban y de esta manera tomar consciencia de las limitantes que se podrían presentar, así como el proponer alternativas de trabajo que permitieran dar beneficio a la empresa.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia, F. (1991). Administración de Recursos Humanos. México: Ed. Trillas.

Arias Galicia, F. “ Su empresa invierte o desperdicia en la evaluación de personal” . En Administrare Hoy, Número 13, 1995. pp 64-68.

Blum, M. et al. (1994). Psicología Industrial. México: Ed. Trillas.

Castillo, et al. (1984). El análisis de puestos para la determinación de baterías de selección de personal. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.

Cruz, A., Fierro, N. (1991). Proyección y alcance del psicólogo del trabajo en el sector público y privado del área metropolitana. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.

Flores Jiménez, A. (1995). Elaboración de cuatro perfiles psicológicos de puestos en Ferrocarriles Nacionales de México. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.

Gaona, R. (1993). Normalización de la prueba Terman Merrill. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.

García, M., Reynoso, C. (1992). Estudio comparativo del proceso de Reclutamiento y Selección de personal en 4 empresas publicas y 4 empresas privadas. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.

Grados Espinosa, J. (1988). Inducción, Reclutamiento y Selección. México: Ed. Manual Moderno.

Guion, R. (1969). Test para Selección de Personal. Madrid: Ed. Rialp, S.A.

Loo Morales, I. (1988). El campo laboral del psicólogo industrial desde la perspectiva de la psicología del trabajo. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.

Les Editions du Centre de Psychologie Appliquée. (1994). Manual de Inventario de Personalidad para Vendedores (4a. ed.). Madrid: Tea Ediciones.

Machover, K. (1997). La Figura Humana. Madrid: Biblioteca Nueva S.L.

Morales, Ma. Luisa. (1975). Psicometría Aplicada. México: Trillas.

Orozco, J. (1980). Proceso práctico del Reclutamiento y Selección de Personal. México: Ed. Coparmex Fondo Editorial.

Raven, J.C., et. al. (1993). Manual Test de Matrices Progresivas. Argentina: Paidos.

Rivera Soler, R. (1968). Estructura y elaboración de pruebas para la selección de personal. México: Ed. Limusa Wiley.

Roe, Robert A. "Un enfoque tecnológico en selección de personal ". En Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Volumen 3- Número 7 año 1987. p. 95-104.

Romero, B. (1977). La Administración de Personal y su aplicación práctica en la empresa moderna. México: Ed. Continental.

Rosique Cañas, J. (1983). El quehacer del psicólogo del trabajo. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.

Taller aplicación de la técnica Cleaver en el proceso de selección. (Junio, 1996). Curso impartido en la División de Educación Continua, UNAM.

Uribe Prado, F. "Assessment Center". En Laboral. Número 44, 1996. pp100- 102.

Vargas Oliver, A. (1993). Análisis y perfil de puesto como una técnica de valoración del personal. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.

Zendejas López, L. (1990). El psicólogo dentro de recursos humanos de la Banca Múltiple. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.

ANEXO 1



ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. QUE AUSPICIA AL
INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

REQUISICION DE PERSONAL

FOLIO N^o 964

Fecha de elaboracion	DATOS GENERALES	Persona a quien reportara el empleado:	
Titulo del puesto		Número de Vacantes	Nombre _____
Area solicitante		Oficina del puesto vacante:	Puesto _____
Sueldo segun tabulador			Teléfono _____
		Oficina _____	

CAUSA DEL PUESTO VACANTE

Por:

<input type="checkbox"/> Renuncia	<input type="checkbox"/> Cambio de departamento	<input type="checkbox"/> Defunción
<input type="checkbox"/> Promocion	<input type="checkbox"/> Puesto de nueva creación	<input type="checkbox"/> Abandono de trabajo
<input type="checkbox"/> Carga de trabajo	<input type="checkbox"/> Incapacidad por _____	
	Fecha de _____ a _____	

REQUISITOS Y HABILIDADES DE EL NUEVO EMPLEADO

Edad: de _____ a _____

Sexo: Femenino Masculino Indistinto

Edo. Civil: Soltero Casado Indistinto

Escolaridad: <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Carrera Comercial <input type="checkbox"/> Preparatoria <input type="checkbox"/> Licenciatura en _____ <input type="checkbox"/> Postgrado en _____ <input type="checkbox"/> Otros estudios _____ <input type="checkbox"/> Idioma _____	Terminado - Trunco <table border="1"> <tr><td style="text-align: center;">✓</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td style="text-align: center;">%</td></tr> </table>	✓													%	Experiencia en: _____ _____ _____
✓																
	%															

Actividades a realizar en el puesto:

AUTORIZACION

Firma de autorización Gerente de Recursos Humanos	Firma de autorización Coord. Oficina México	Nombre y firma del jefe de área que solicita
--	--	---

PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS

Fecha de contratación	Nombre del nuevo empleado/s	Sueldo Mensual \$
Día Mes Año		

REQUISICION DE PERSONAL

FOLIO **Nº** 964

Fecha de elaboración	DATOS GENERALES		Persona a quien reportará el empleado:
Título del puesto	Número de Vacantes		Nombre _____
Area solicitante	Oficina del puesto vacante:		Puesto _____
Sueldo según tabulador			Teléfono _____
			Oficina _____

CAUSA DEL PUESTO VACANTE

Por:

<input type="checkbox"/> Renuncia	<input type="checkbox"/> Cambio de departamento	<input type="checkbox"/> Defunción
<input type="checkbox"/> Promoción	<input type="checkbox"/> Puesto de nueva creación	<input type="checkbox"/> Abandono de trabajo
<input type="checkbox"/> Carga de trabajo	<input type="checkbox"/> Incapacidad por _____	

Fecha de _____ a _____

REQUISITOS Y HABILIDADES DE EL NUEVO EMPLEADO

Edad: de _____ a _____

Sexo: Femenino Masculino Indistinto

Edo. Civil: Soltero Casado Indistinto

Escolaridad: <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Carrera Comercial <input type="checkbox"/> Preparatoria <input type="checkbox"/> Licenciatura en _____ <input type="checkbox"/> Postgrado en _____ <input type="checkbox"/> Otros estudios _____ <input type="checkbox"/> Idioma _____	Terminado - Trunco		Experiencia en: _____ _____ _____ _____
	✓		
		%	

Actividades a realizar en el puesto:

AUTORIZACION

Firma de autorización Gerente de Recursos Humanos	Firma de autorización Coord. Oficina México	Nombre y firma del jefe de área que solicita
--	--	---

PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS

Fecha de contratación	Nombre del nuevo empleado/s	Sueldo Mensual \$
Día Mes Año		

ANEXO 2



ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. QUE AUSPICIA AL
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

Fotografía
Tamaño
Infantil

SOLICITUD DE EMPLEO

FECHA			OFICINA ASIGNADA	
Día	Mes	Año		
PUESTO SOLICITADO		SUELDO MENSUAL DESEADO		HORARIO DISPONIBLE

DATOS PERSONALES

NOMBRE				
Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre(s)
DOMICILIO			TELEFONO	
Calle			Numero	
TELEFONO OFICINA				
Calle		Delegación o Municipio		C.P.
ENTRE LAS CALLES DE _____ y _____				
FECHA DE NACIMIENTO			EDAD	
Año		Mes	Día	
LUGAR DE NACIMIENTO			NACIONALIDAD	
Población			Estado	
ESTADO CIVIL SOLTERO <input type="radio"/> CASADO <input type="radio"/> OTRO <input type="radio"/> Explique _____			RELIGION	
FECHA DE MATRIMONIO CIVIL				
Año		Mes		
VIVE CON SUS PADRES <input type="radio"/>		SU FAMILIA <input type="radio"/>		PARIENTES <input type="radio"/>
SOLO <input type="radio"/>				
VIVE EN CASA PROPIA <input type="radio"/>		DE HUESPEDES <input type="radio"/>		RENTADA <input type="radio"/>
TIEMPO _____		RENTA MENSUAL \$ _____		

DOCUMENTACION

REG. FED. DE CAUSANTES		No. DE AFILIACION AL IMSS	
No. DE CARTILLA DE S.M.N.		No. DE CEDULA PROFESIONAL	
No. DE PASAPORTE		TIENE LICENCIA DE MANEJO	
SI <input type="radio"/>		NO <input type="radio"/>	
Clase y Número de Licencia _____			

DATOS FAMILIARES

NOMBRE	Vive (Finado)	DOMICILIO	OCUPACION
PADRE			
MADRE			
ESPOSA (O)			

HERMANOS E HIJOS

NOMBRE	PARENTESCO	OCUPACION	LUGAR DONDE TRABAJA

ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA ESCUELA	DIRECCION	FECHAS		AÑOS	TITULO RECIBIDO
		DE	A		
PRIMARIA					
SECUNDARIA					
PREPARATORIA O VOCACIONAL					
COMERCIO					
PROFESIONAL					
OTROS					
ACTUAL	CURSO O CARRERA	HORARIO			

IDIOMAS

	HABLA			LEE			ESCRIBE			TRADUCE		
	BIEN	REG.	MAL	BIEN	REG.	MAL	BIEN	REG.	MAL	BIEN	REG.	MAL
INGLES												

TRAYECTORIA LABORAL

ACTUAL O ULTIMO

NOMBRE DE LA COMPAÑIA						
DOMICILIO				CIUDAD		TELEFONO
DEL MES	AÑO	AL MES	AÑO	SUELDO INICIAL		SUELDO FINAL
ULTIMO PUESTO OCUPADO				TIEMPO	GIRO DE LA EMPRESA	
NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO						
EXPLIQUE EN QUE CONSISTIO SU TRABAJO						
¿QUE OTROS PUESTOS OCUPÓ? - INDIQUE TIEMPO EN CADA PUESTO						
RAZONES PARA DEJAR SU EMPLEO						

EMPLEO ANTERIOR

NOMBRE DE LA COMPAÑIA					
DOMICILIO				CIUDAD	TELEFONO
DEL MES	AÑO	AL MES	AÑO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
ULTIMO PUESTO OCUPADO				TIEMPO	GIRO DE LA EMPRESA
NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO					
EXPLIQUE EN QUE CONSISTIO SU TRABAJO					
¿QUE OTROS PUESTOS OCUPÓ? - INDIQUE TIEMPO EN CADA PUESTO					
RAZONES PARA DEJAR SU EMPLEO					

EMPLEO ANTERIOR

NOMBRE DE LA COMPAÑIA					
DOMICILIO				CIUDAD	TELEFONO
DEL MES	AÑO	AL MES	AÑO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
ULTIMO PUESTO OCUPADO				TIEMPO	GIRO DE LA EMPRESA
NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO					
EXPLIQUE EN QUE CONSISTIO SU TRABAJO					
¿QUE OTROS PUESTOS OCUPÓ? - INDIQUE TIEMPO EN CADA PUESTO					
RAZONES PARA DEJAR SU EMPLEO					

PODEMOS SOLICITAR INFORMES DE USTED EN LOS EMPLEOS ANTES MENCIONADOS

SI NO

RAZONES _____

REFERENCIAS

SIN CONSIDERAR PARIENTES O JEFES ANTERIORES

NOMBRE	OCUPACION	TELEFONO	TIEMPO DE CONOCERLO

INFORMACION GENERAL

¿COMO SUPO DE ESTE EMPLEO? <input type="radio"/> ANUNCIO <input type="radio"/> OTRO MEDIO ANOTELO	¿TIENE USTED OTROS INGRESOS? PERCEPCION MENSUAL \$ <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> SI
¿TIENE PARIENTES TRABAJANDO EN ESTA INSTITUCION? <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> SI NOMBRES	¿TIENE AUTOMOVIL PROPIO? <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> SI MARCA MODELO
¿SU CONYUGE TRABAJA? <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> SI ¿DONDE?	PERCEPCION MENSUAL \$ ¿A CUANTO ASCIENDEN SUS GASTOS MENSUALES? \$
FECHA EN QUE PODRIA PRESENTARSE A TRABAJAR	

QUEDO ENTERADO Y ACEPTO QUE CUALQUIER OMISION O FALSEDAD EN LOS DATOS AQUI PROPORCIONADOS, PODRA SER CAUSA PARA QUE, EN CASO DE SER ACEPTADO SEA SEPARADO SIN RESPONSABILIDAD PARA LA EMPRESA Y OTORGO MI CONSENTIMIENTO PARA QUE PRACTIQUE LAS INVESTIGACIONES QUE CONSIDERE NECESARIAS SIN MAS EXCEPCIONES QUE LAS ESPECIFICAMENTE ANOTADAS POR MI EN ESTA SOLICITUD. DECLARO ADEMAS QUE NO PADEZCO NINGUNA ENFERMEDAD GRAVE O CONTAGIOSA.

Firma del solicitante

PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

COMENTARIOS ENTREVISTA	
_____ _____ _____	
CONTINUA EN EL PROCESO <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> I. C.	
¿POR QUE?	_____ Firma del responsable de entrevista

AREA REQUISITANTE

COMENTARIOS DE ENTREVISTA	
_____ _____ _____	
CONTINUA EN EL PROCESO DE SELECCION <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO	
¿POR QUE?	_____ Nombre y Firma del responsable de entrevista

ANEXO 3



OFICINA MÉXICO

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto: _____

Nombre del titular: _____

Reporta a: _____

Nombre a quien reporta: _____

Departamento: _____

Fecha: _____

B. MISIÓN DEL PUESTO

C. FUNCIONES ESPECIFICAS

1. ¿ Qué hace ? _____
¿ Cómo ? _____
¿ Para qué? _____

2. ¿ Qué hace ? _____
¿ Cómo ? _____
¿ Para qué? _____

3. ¿ Qué hace ? _____
¿ Cómo ? _____
¿ Para qué ? _____

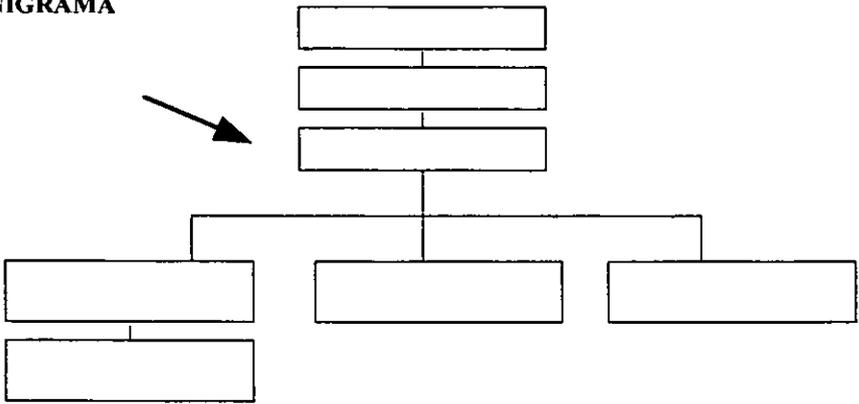
4. ¿ Qué hace ? _____
¿ Cómo ? _____
¿ Para qué ? _____

5. ¿ Qué hace ? _____
¿ Cómo ? _____
¿ Para qué ? _____

6. ¿ Qué hace ? _____
¿ Cómo ? _____
¿ Para qué ? _____

7. ¿ Qué hace ? _____
¿ Cómo ? _____
¿ Para qué ? _____
8. ¿ Qué hace ? _____
¿ Cómo ? _____
¿ Para qué ? _____
9. ¿ Qué hace ? _____
¿ Cómo ? _____
¿ Para qué ? _____
10. ¿ Qué hace ? _____
¿ Cómo ? _____
¿ Para qué ? _____

D. ORGANIGRAMA



E. DIMENSIONES

	CONCEPTO	MONTO EN DINERO
a)	_____	_____
b)	_____	_____
c)	_____	_____
d)	_____	_____

PERSONAL A SU CARGO: _____

F. RELACIONES INTERNAS

- 1. Con: _____
Para: _____

- 2. Con: _____
Para: _____

- 3. Con: _____
Para: _____

- 4. Con: _____
Para: _____

5. Con: _____
Para: _____

6. Con: _____
Para: _____

7. Con: _____
Para: _____

8. Con: _____
Para: _____

9. Con: _____
Para: _____

G.RELACIONES EXTERNAS

1. Con: _____
Para: _____

2. Con: _____
Para: _____

3. Con: _____
Para: _____

4. Con: _____

Para: _____

5. Con: _____

Para: _____

6. Con: _____

Para: _____

7. Con: _____

Para: _____

8. Con: _____

Para: _____

**H. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS MÍNIMAS PARA DESEMPEÑAR LAS
FUNCIONES DEL PUESTO CORRECTAMENTE**

1. REQUERIMIENTOS ESPECIALES

J. ANOTAR NOMBRE Y FIRMA EN LO SIGUIENTE:

ELABORÓ: _____

REVISÓ: _____

GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN

ANEXO 4



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

FECHA

TITULAR	PUESTO COORDINADOR DE CAPACITACION	
JEFE INMEDIATO	PUESTO GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	
GERENCIA / AREA RECURSOS HUMANOS	PUESTO No. 17	LOCALIDAD OFICINA MEXICO

<p>DESCRIPCION GENERICA Coordinar que la capacitación sea impartida a todos los niveles de acuerdo a los planes y programas elaborados anualmente con el fin de que el personal sea apto para desarrollar las funciones del puesto con calidad, cumpliendo con las disposiciones legales.</p>
<p>FUNCIONES BASICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el DNC con los gerentes de cada área con el fin de integrar los planes y programas de capacitación. • Vigilar el cumplimiento de los planes y programas de capacitación con el fin de evitar sanciones. • Vigilar que los manuales de capacitación se elaboren de acuerdo a las políticas y normatividad establecida con el fin de manejar una misma imagen de la empresa. • Coordinar que de acuerdo a los planes y programas de capacitación, los cursos sean impartidos con el propósito de que cada empleado tenga un nivel de desempeño de acuerdo al puesto. • Coordinar la información estadística de los cursos que se imparten con el fin de detectar desviaciones y que permita tomar las medidas necesarias para lograr los objetivos de los planes de capacitación.
<p>CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y HABILIDAD REQUERIDA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de negociación • Capacidad para establecer relaciones interpersonales • Conocimiento en la Ley Federal del Trabajo • Técnicas de enseñanza - aprendizaje • Experiencia en planes y programas de capacitación y DNC
<p>OTROS FACTORES DE IMPORTANCIA Internamente se relaciona con gerentes y coordinadores de área. Externamente se relaciona con despachos de capacitación e instructores externos Manejo de información confidencial de los planes de carrera del personal</p>
<p>DIMENSIONES (MAGNITUD) Manejo de presupuesto del área \$ Personal a su cargo directamente 2 Equipo de trabajo con valos \$</p>

PREPARADA POR:	TITULAR	FECHA	JEFE INMEDIATO	FECHA	DIRECTOR	FECHA
		MAYO / 1995		JUNIO / 1995		JUNIO / 1995



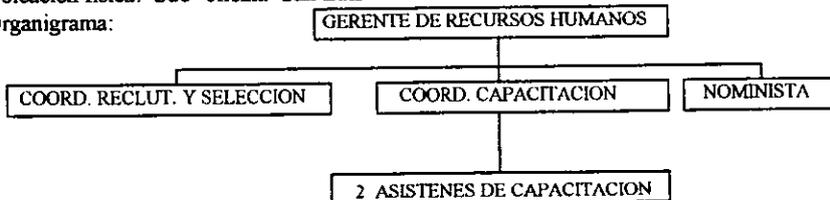
PERFIL DE PUESTO

I. IDENTIFICACION

1. Título del puesto: Coordinador de Capacitación
2. Departamento o Gerencia: Recursos Humanos
3. Dirección de área: Recursos Humanos
4. Puesto del jefe inmediato: Gerente de Recursos Humanos
5. Nombre del jefe inmediato:
6. Plantilla autorizada Eventual por tiempo fijo Obra determinada

II. REQUISITOS

7. Escolaridad: Lic. Pedagogía, L.A.E., RI y Psicología
8. Edad: 25 a 35 años
9. Inglés: 45 %
10. Sexo: Femenino
11. Estado civil: Indistinto
12. Tiempo de experiencia: 2 años mínimo
13. En las funciones de: Detección de Necesidades, elaboración de programas de capacitación, coordinación de cursos, impartición, índices de costo beneficio.
14. Conocimientos adicionales deseables:
En la Ley Federal del Trabajo
15. Las funciones que se realizarán en el puesto son: op. cit.
16. Habilidades o características personales:
Facilidad de palabra y de negociación, extrovertida, habilidad en el manejo de equipos de trabajo, tolerante al trabajo bajo presión y ordenada
17. Horario de trabajo: 8:00 a 17:30 L- V, 8:00 a 13:00 Sábado
18. Ubicación física: Sub- oficina San Luis
19. Organigrama:





DESCRIPCIÓN DE PUESTO

FECHA

TITULAR	PUESTO
JEFE INMEDIATO	PUESTO
GERENCIA / AREA	PUESTO No. LOCALIDAD

DESCRIPCION GENERICA
FUNCIONES BASICAS
CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y HABILIDAD REQUERIDA
OTROS FACTORES DE IMPORTANCIA
DIMENSIONES (MAGNITUD)

PREPARADA POR:	TITULAR	FECHA	JEFE INMEDIATO	FECHA	DIRECTOR	FECHA
----------------	---------	-------	----------------	-------	----------	-------



PERFIL DE PUESTO

I. IDENTIFICACION

1. Título del puesto:
2. Departamento o Gerencia:
3. Dirección de área:
4. Puesto del jefe inmediato:
5. Nombre del jefe inmediato:
6. Plantilla autorizada Eventual por tiempo fijo Obra determinada

II. REQUISITOS

7. Escolaridad:
8. Edad:
9. Inglés:
10. Sexo:
11. Estado civil:
12. Tiempo de experiencia:
13. En las funciones de:

14. Conocimientos adicionales deseables:

15. Las funciones que se realizarán en el puesto son:

16. Habilidades o características personales:

17. Horario de trabajo:
18. Ubicación física:
19. Organigrama:

ANEXO 5



OFICINA MÉXICO

*DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS*

DESCRIPCIÓN DE FACTORES PSICOLÓGICOS

AREA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

AREA DE SELECCION DE PERSONAL

EL PRESENTE MANUAL TIENE LA FINALIDAD DE DARTE A CONOCER EL CONCEPTO DE CADA FACTOR PSICOLÓGICO QUE INTEGRA EL PERFIL DE PUESTO.

AREA INTELECTUAL

- **Capacidad Intelectual:** Capacidad del individuo para pensar abstractamente, enfocando sus conocimientos y habilidades hacia el aprovechamiento de los medios y recursos para el desarrollo del trabajo asignado.
- **Capacidad de planeación:** Capacidad para prever pautas de acción y proporcionar normas con el propósito de establecer objetivos, disponiendo de los instrumentos, medios y recursos necesarios para lograr el desarrollo del trabajo.

PERSONALIDAD

- **Apego a las normas:** Capacidad para adaptarse a la normatividad preestablecida, respetando normas o procedimientos ya establecidos.
- **Trabajo bajo presión:** Capacidad para responder efectivamente ante situaciones no cotidianas que demanden resultados inmediatos o a corto plazo.
- **Constancia:** Capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria sin requerir de cambios.
- **Trabajo en equipo:** Compromiso que se establece hacia los compañeros y funciones del puesto a fin de cooperar para el logro de objetivos.
- **Relaciones interpersonales:** Capacidad para establecer y mantener relaciones armoniosas con la gente que le rodea.
- **Liderazgo:** Habilidad para influir positivamente en el personal a su cargo.

- **Tolerancia a la frustración:** Capacidad para soportar adecuadamente las acciones frustrantes, capaz de comprender los fracasos sin personalizar en las situaciones que se ve implicado.
- **Adaptabilidad:** Es la habilidad para ambientarse a situaciones y personas diferentes, flexible en sus actividades.
- **Influencia:** Habilidad para relacionarse fácilmente con la gente y ocasionalmente persuadirla o motivarla para lograr el tipo de actuación deseada.

APTITUDES

- **Facilidad de palabra:** Capacidad del dominio del idioma, expresado con fluidez.
- **Habilidad en supervisión:** Capacidad para coordinar y dirigir grupos de trabajo con la mira a obtención de resultados.
- **Disposición para las ventas:** Facilidad para establecer ventas, capaz de persuadir al cliente con un control moderado de sí mismo.

ANEXO 6



OFICINA MÉXICO

PERFIL DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO:	COORDINADOR DE CAPACITACION			
FECHA:	AREA QUE SOLICITA: RECURSOS HUMANOS			
	INF	T.M.B.	T.M.	T.M.A. SUP
AREA INTELLECTUAL				
Capacidad intelectual
Capacidad de planeación
PERSONALIDAD				
Apego a las normas
Trabajo bajo presión
Constancia
Trabajo en equipo
Relaciones interpersonales
Liderazgo
Tolerancia a la frustración
Adaptabilidad
Influencia
APTITUDES				
Facilidad de palabra
Habilidad en supervisión

OBSERVACIONES

— PERFIL PUESTO



OFICINA MÉXICO

PERFIL DE PUESTO

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____					
TITULO DEL PUESTO: _____					
FECHA:		AREA QUE SOLICITA:			
		INF	T.M.B.	T.M.	T.M.A. SUP
AREA INTELECTUAL					
Capacidad intelectual
Capacidad de planeación
PERSONALIDAD					
Apego a las normas
Trabajo bajo presión
Constancia
Trabajo en equipo
Relaciones interpersonales
Liderazgo
Tolerancia a la frustración
Adaptabilidad
Influencia
APTITUDES					
Facilidad de palabra
Habilidad en supervisión
Disposición para las ventas

OBSERVACIONES	PERFIL PUESTO
	PERFIL CANDIDATO

RESPONSABLE:
AREA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

ANEXO 7



OFICINA MÉXICO

*DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS*

INFORME DE EVALUACIÓN

SI EL CANDIDATO NO CUMPLE LAS EXPECTATIVAS DEL PUESTO
VACANTE, FAVOR DE REGRESAR LA EVALUACIÓN LO ANTES
POSIBLE A LA AREA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

CONFIDENCIAL



OFICINA MÉXICO

INFORME DE EVALUACIÓN

DATOS GENERALES

NOMBRE DEL CANDIDATO:

EDAD:

SEXO:

EDO CIVIL:

PRESENTACIÓN:

ESCOLARIDAD:

VIABLE PARA EL PUESTO:

FECHA:

CONTACTO INICIAL

--

TRAYECTORIA ESCOLAR

--

TRAYECTORIA LABORAL

--

INFORMACIÓN FAMILIAR

[Empty rectangular box for family information]

EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

[Empty rectangular box for psychological evaluation]

EXPECTATIVAS

[Empty rectangular box for expectations]

CONCLUSIONES

[Empty rectangular box for conclusions]

ATENTAMENTE

AREA RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL

ANEXO 8

ENTREVISTA DE SALIDA

FECHA _____

DEPARTAMENTO _____ PUESTO _____
JEFE INMEDIATO _____
ANTIGÜEDAD _____

TUS COMENTARIOS SON MUY IMPORTANTES PARA NOSOTROS. TE AGRADECEMOS LLENARLA EN SU TOTALIDAD

1. ¿POR QUE MOTIVO DEJAS LA EMPRESA?

- OTRO EMPLEO SALUD HORARIO
 SUPERACION PROBLEMAS CON EL JEFE RITMO DE TRABAJO
 OTRO

¿CUAL? _____

2.- ¿A QUE TIPO DE EMPRESA VAS A TRABAJAR?

- INDUSTRIA VENTAS OTRO
 COMERCIO EDUCATIVA ¿CUAL? _____

3.- ¿TUVISTE ALGUN PROBLEMA EN TU DEPARTAMENTO?

- NO SI ¿CUAL? _____

4.- ¿QUE OPINION TINES DE TU JEFE INMEDIATO?

- EXCELENTE MUY BUENA BUENA
 REGULAR MALA MUY MALA

¿POR QUE? _____

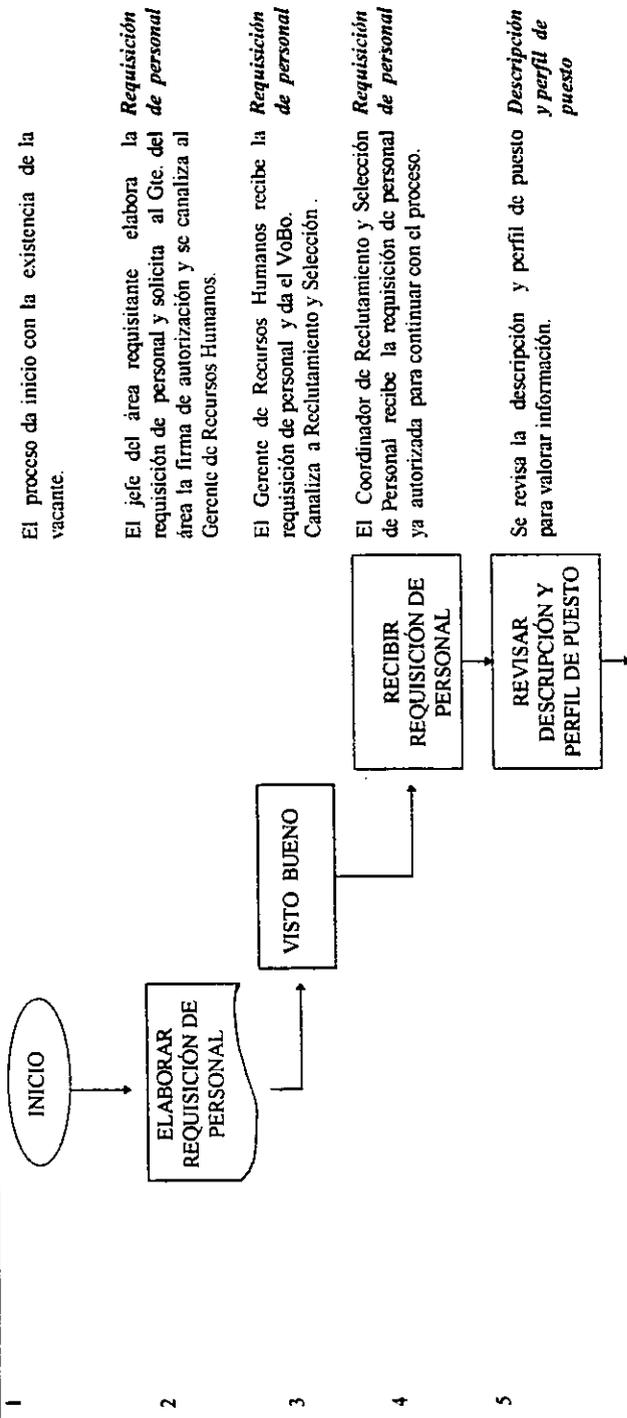
ANEXO 9



PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN OFICINA MÉXICO

HOJA 1 de 5

NUM	DESPACHO EXTERNO	ÁREA REQUISITANTE	GTE RECURSOS HUMANOS	COORDINADOR RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	DESCRIPCIÓN	FORMATO
-----	------------------	-------------------	----------------------	---------------------------------------	-------------	---------



El proceso da inicio con la existencia de la vacante.

El jefe del área requisitante elabora la *Requisición* de personal y solicita al Gte. del área la firma de autorización y se canaliza al Gerente de Recursos Humanos.

El Gerente de Recursos Humanos recibe la *Requisición* de personal y da el Visto Bueno. Canaliza a Reclutamiento y Selección.

El Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal recibe la *requisición de personal* ya autorizada para continuar con el proceso.

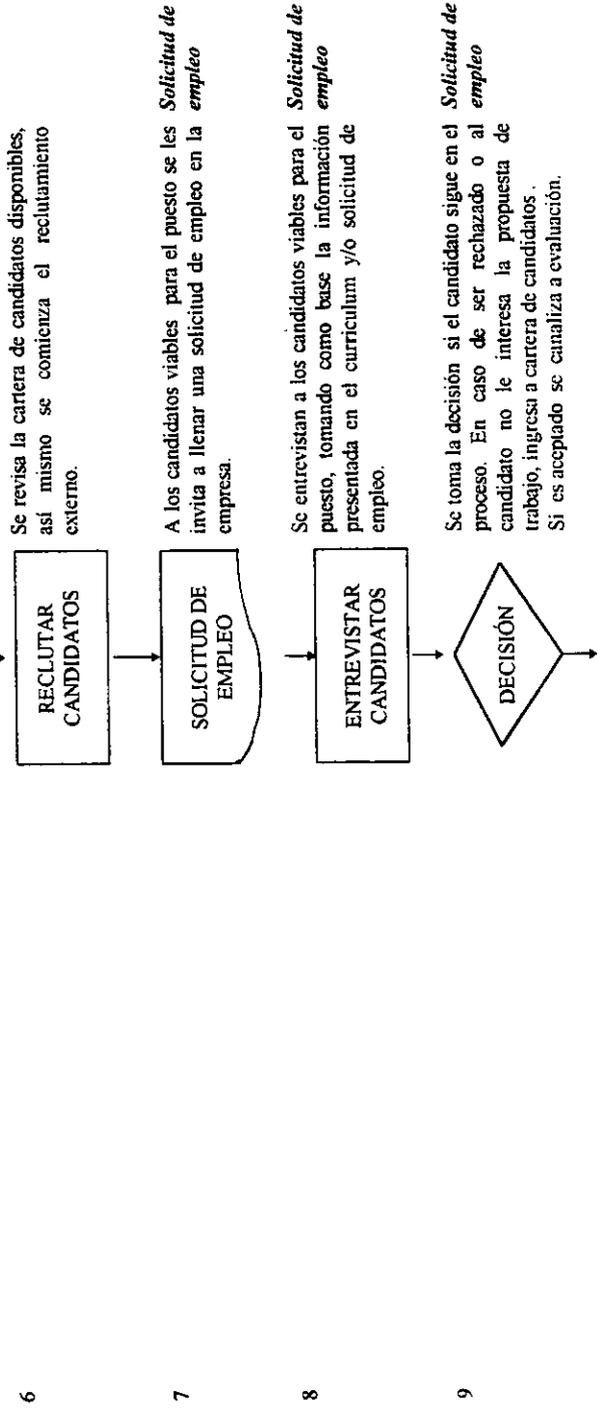
Se revisa la descripción y perfil de puesto para valorar información. *Descripción y perfil de puesto*



PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN OFICINA MÉXICO

NUM	DESPACHO EXTERNO	ÁREA REQUISITANTE	GTE. RECURSOS HUMANOS	COORDINADOR RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	DESCRIPCIÓN	FORMATO
-----	------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------------------	-------------	---------

HOJA 2 de 5



6 Se revisa la cartera de candidatos disponibles, así mismo se comienza el reclutamiento externo.

7 A los candidatos viables para el puesto se les *Solicitud de empleo* invita a llenar una solicitud de empleo en la empresa.

8 Se entrevistan a los candidatos viables para el *Solicitud de empleo* puesto, tomando como base la información presentada en el curriculum y/o solicitud de empleo.

9 Se toma la decisión si el candidato sigue en el *Solicitud de empleo* proceso. En caso de ser rechazado o al candidato no le interesa la propuesta de trabajo, ingresa a cartera de candidatos. Si es aceptado se canaliza a evaluación.

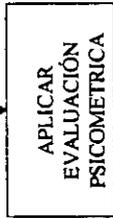


PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN OFICINA MÉXICO

HOJA 3 de 5

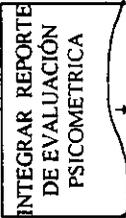
NUM	DESPACHO EXTERNO	ÁREA REQUISITANTE	GTE RECURSOS HUMANOS	COORDINADOR RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	DESCRIPCIÓN	FORMATO
-----	------------------	-------------------	----------------------	---------------------------------------	-------------	---------

10



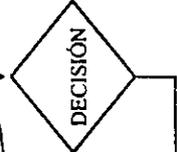
Al candidato se le aplica la batería psicometrica del puesto. *Manual y hojas de respuesta de los test*

11



Se califican los test psicométricos y se *Reporte integral* integran para realizar el reporte de evaluación *integral* para conocer el perfil del candidato.

12



Se compara el perfil del candidato con el *Reporte* perfil del puesto. Se toma la decisión de *integral* rechazo o aceptación. Rechazo ingresa a cartera de candidatos. Aceptacion, se canaliza con el jefe del área requisitante.



13

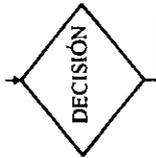
El jefe del área requisitante entrevista al *Solicitud de empleo y reporte integral* candidato y le realiza un exámen técnico.



PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN OFICINA MÉXICO

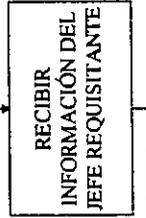
NUM	DESPACHO EXTERNO	ÁREA REQUISITANTE	GTE. RECURSOS HUMANOS	COORDINADOR RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	DESCRIPCIÓN	HOJA 4 de 5 FORMATO
-----	------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------------------	-------------	------------------------

14



El jefe del área requisitante acepta o rechaza al candidato tomando como base el perfil del candidato, la entrevista y examen técnico. Canaliza información a la coordinación de reclutamiento y selección.

15



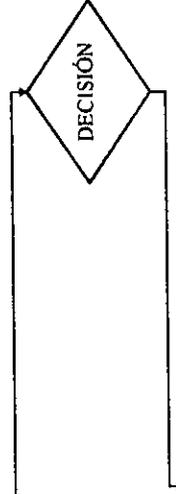
Si el candidato es rechazado se ingresa a cartera de candidatos.
Si el candidato es aceptado se envían datos para estudio socioeconómico a despacho externo.

16



Se realiza la investigación para conocer la situación económica, referencias laborales, del etc. Terminada la investigación (5 a 7 días hábiles), hace llegar información a la Coordinación de reclutamiento y selección.

17

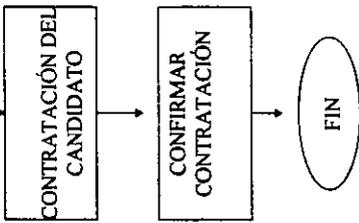
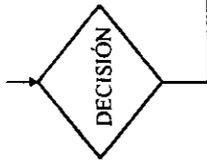


Con la información obtenida en el estudio socioeconómico se toma la decisión de aceptación o rechazo. Rechazo ingresa a cartera de candidatos. Aceptación se canaliza informe al área requisitante.



PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN OFICINA MÉXICO

NUM	DESPACHO EXTERNO	ÁREA REQUISITANTE	GTE RECURSOS HUMANOS	COORDINADOR RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	DESCRIPCIÓN	FORMATO
18					El jefe del área requisitante acepta o rechaza al candidato. Toma la decisión tomando como base el reporte de evaluación psicométrica, entrevista, examen técnico y estudio socioeconómico. Informa a la coordinación de reclutamiento y selección.	
19					Se informa al candidato de su situación. Rechazo ingresa a cartera de candidatos. Si el candidato es aceptado se cita a contratación con los documentos que se requieren.	<i>Formato de documentos</i>
20					Se confirma que el candidato se haya presentado a contratación. Se informa al jefe del área requisitante y al Gerente de Recursos Humanos que la vacante ya esta cubierta. Se canaliza a curso de inducción.	



El jefe del área requisitante acepta o rechaza al candidato.
Toma la decisión tomando como base el reporte de evaluación psicométrica, entrevista, examen técnico y estudio socioeconómico.
Informa a la coordinación de reclutamiento y selección.

Se informa al candidato de su situación.
Rechazo ingresa a cartera de candidatos.
Si el candidato es aceptado se cita a contratación con los documentos que se requieren.

Se confirma que el candidato se haya presentado a contratación.
Se informa al jefe del área requisitante y al Gerente de Recursos Humanos que la vacante ya esta cubierta.
Se canaliza a curso de inducción.