

85
2es.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

IMPLANTACION DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
EN UNA ORGANIZACION DEDICADA AL
CORRETAJE DE SEGUROS

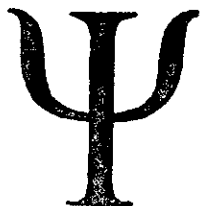
REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
MONICA DE LOURDES FERNANDEZ CRINER

DIRECTOR DE TESIS: LIC. RICARDO GONZALEZ OUEVEDO

MEXICO, D. F.

1998

268325



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

A Dios:

Por la oportunidad de vivir,
de la salud otorgada, y por
acompañarme en todas las
etapas de mi vida. Te amo
muchísimo.

A mi familia:

Por todo el amor, apoyo,
ternura, cuidados y comprensión
los cuales he sentido aún en los
momentos más difíciles.

A mis abuelas:

Porque gracias a Dios tengo
la dicha de poderles dar este
presente, como un regalo de
amor y respeto; "Las adoro
mis bellas Señoras".

A mis amigos y amigas:
Por todo el apoyo y porque
sé que cuento con ustedes
en las buenas y en las
malas. ¡Gracias;

A José Luis:
Por tu cooperación y todo el tiempo
que me otorgaste, para la realización
del presente trabajo.

A mi Universidad, Profesores y
Compañeros: Con mi más
profundo respeto.

INDICE

I INTRODUCCIÓN.....	1
II ANTECEDENTES.....	1
CAPITULO 1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	2
1.1 DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO.....	3
1.2 IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO.....	4
1.3 ETAPAS DEL RECLUTAMIENTO:.....	4
a) ANALISIS DE PUESTOS.....	5
b) PERFÍL DEL PUESTO.....	8
c) REQUISICIÓN DE PERSONAL.....	9
d) VACANTE.....	10
e) FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....	11
f) MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.....	14
CAPITULO 2 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	16
2.1 DEFINICION DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	19
2.2 IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	20
2.3 ETAPAS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL:.....	20
a) PRESOLICITUD.....	22
b) SOLICITUD DE EMPLEO.....	22
c) ENTREVISTA INICIAL.....	23
d) EVALUACIÓN TÉCNICA.....	24
e) EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA.....	24
f) ENTREVISTA DE SELECCIÓN.....	27
g) ENTREVISTA EN EL ÁREA.....	33
h) REPORTE PSICOLÓGICO.....	33
i) ENCUESTA SOCIOECONOMICA.....	34
j) EXÁMEN MÉDICO.....	35
j) DECISIÓN.....	36
k) CONTRATACIÓN.....	37
l) INDUCCIÓN.....	39

CAPITULO 3 ORGANIZACIÓN DEDICADA AL CORRETAJE DE SEGUROS.....	41
3.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN.....	41
3.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	45
3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	47
3.4 POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN.....	49
3.5 PROCESO DE RECLUTAMIENTO ANTERIOR.....	51
III PROCEDIMIENTO.....	53
IV EVALUACIÓN.....	66
V ANÁLISIS.....	80
VI CONTRIBUCIONES.....	85
VII REFERENCIAS.....	88
VIII ANEXOS.....	91

INTRODUCCION

En el inicio de la Revolución Industrial, en las organizaciones laborales la selección de personal la hacía el supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, por lo que puede decirse que era intuitiva. Es hasta principios de este siglo cuando se inicia la selección técnica de personal empleando métodos desarrollados por los psicólogos y es durante la Primera Guerra Mundial que se plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto el estudio del hombre, sobre todo si recordamos que las particularidades de los seres humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc.) no son medibles a simple vista.

En la actualidad, las técnicas de selección de personal son más objetivas y refinadas determinando las características de los seres humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse de los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su actitud y aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas como la entrevista, pruebas psicológicas, exámenes médicos, encuestas socioeconómicas, etc.

Como se sabe, los recursos humanos son el elemento más valioso con que cuenta una organización, ya que éstos dan sentido y significado a los otros recursos para el logro de los objetivos preestablecidos. La selección de personal no es una novedad; constituye una de las áreas que en términos generales presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones.

En síntesis, hablamos de que la selección en la actualidad es la técnica para lograr obtener a los mejores elementos y que con el apoyo de las diferentes secciones que forman el área de recursos humanos se puede desarrollarlos en beneficio de la organización. Actualmente en México se está dando una selección más profesional considerando: metas, filosofía y objetivos de cada empresa para obtener candidatos exactos a sus necesidades (Arias Galicia, 1982, p.525).

Tomando en cuenta la información anterior, se consideró de gran importancia profundizar el papel primordial que tiene el proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual toma mayor fuerza en la actualidad debido a la gran demanda de empleos que a diario vivimos en las empresas y la necesidad de contar con personal altamente calificado, ya que es un factor que determina que la organización sea prospera, que su inversión se convierta en un rédito satisfactorio y que alcance sus objetivos (Staton 1995, p. 11).

Dada la importancia que reviste el hacer un buen reclutamiento y una buena selección de personal, es conveniente recordar que debe realizarse en forma secuencial y precisa, lo que redundará en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa.

Actualmente en las Instituciones financieras se maneja, en la mayoría de los casos, el proceso tradicional de selección de personal, sin embargo se han dado otras alternativas como son: la selección por objetivos y los centros de evaluación (Assesment Center) entre otros.

El giro de la Organización de la cual se obtienen los datos del presente reporte es el de corredor de seguros. Un corredor de seguros tiene la responsabilidad de asesorar y representar al asegurado ante la compañía de seguros, detectar sus necesidades y obtener las mejores condiciones del mercado. En caso de que hubiera una pérdida deberá asesorarlo y efectuar todos los trámites necesarios para agilizar la indemnización de la misma.

El corredor debe conocer el mercado, ser capaz de seleccionar a la mejor compañía de seguros para cada tipo de riesgo, estar informado sobre la Ley, dar ayuda y orientación en el manejo de reclamaciones y en general actuar como si fuera parte de los clientes que le han confiado sus negocios.

La Organización es líder en el mercado del corretaje de seguros, fue creada hace 37 años y actualmente está conformada por 9 empresas especializadas en las cuales laboran 550 empleados a nivel Nacional; también forma parte del sistema UNISON, la red de corredores líderes más grande del mundo, lo que permite contar con un intercambio de experiencias, información sobre tecnología de punta, acceso a capacidades de colocación y a pools internacionales.

Una Organización de tal magnitud requiere de un departamento de reclutamiento y selección bien organizado y actualizado, situación que anteriormente no se daba, ya que había desconocimiento sobre baterías de pruebas psicológicas para cada nivel de puestos, desactualización o carencia de formatos indispensables en el proceso de selección, ausencia de una entrevista profunda, falta de inducción a la Organización y al puesto, entre otros elementos, que originaban serios problemas como: alta rotación de personal debido a insatisfacción laboral, y por otra parte, pocas oportunidades de promoción de personal.

Por lo tanto, para que la Organización siguiera dando el mejor servicio de asesoría en seguros, necesitaba que la función del Departamento de Reclutamiento y Selección se realizara adecuadamente, ya que requiere de personal con el potencial idóneo para cada puesto.

Desde el año del ingreso de la autora del presente reporte se vio la necesidad de iniciar una reestructuración al proceso de reclutamiento y selección , que consistió en llevar a cabo acciones como:

- Reestructuración de formatos
- Integración de baterías psicológicas
- Entrevista de selección
- Inducción

La formación como psicóloga (de la autora) influyó en las modificaciones efectuadas, ya que el papel del psicólogo laboral no sólo consiste en realizar actividades administrativas, sino también emplear sus conocimientos en la evaluación de la personalidad, inteligencia, habilidades. El manejo de pruebas psicométricas, empleo correcto de técnicas de la entrevista y evaluaciones, que por su formación puede realizar eficientemente.

Con la implantación de este proceso los resultados que se han podido observar son disminución de la rotación, seleccionar gente adecuada al puesto, mayor oportunidad para fomentar el desarrollo laboral y personal por medio de la capacitación y con ello aumentar el número de promociones, incremento en los niveles de productividad, entre otros.

Pero para explicar la implantación del proceso de reclutamiento y selección técnica de personal se desarrolló un capítulo en donde se retomaron los conceptos básicos de dicho proceso, su importancia, las etapas que lo conforman, así como también las fuentes y medios con los que se cuentan para lograr tener candidatos que reúnan los requisitos para el puesto vacante.

En el segundo capítulo se reseña el proceso de selección técnica de personal, en el cual se mencionan algunos tipos de selección, enfocándose principalmente al proceso de selección tradicional expuesto por Grados (1988), su definición, la importancia que tiene, así como la descripción de cada etapa que lo integra, dando particular importancia a la entrevista de selección.

Es un hecho que las grandes empresas están constituidas por grandes hombres. El utilizar el término “grandes empresas”, no necesariamente se refiere al tamaño, sino a la calidad de empresa, y por lo tanto a los bienes y servicios que ésta aporta al medio donde se desempeña.

Una gran empresa es aquella que tiene bien definida su razón de ser, estableciendo objetivos concretos y alcanzables, y determinando la filosofía bajo la cual se regirá la conducta de aquellos que tengan la fortuna de pertenecer a ellas. Por ello en el tercer capítulo se describirá a BYS, su historia, la estructura organizacional, políticas de contratación y el proceso de selección que se utilizaba anteriormente.

Una vez que se establecen los antecedentes del reporte en el apartado tres, se describen las acciones efectuadas para realizar la implantación mencionada y el procedimiento aplicado posteriormente.

Para poder conocer los cambios que se presentaron con el nuevo proceso, se realizó un análisis cualitativo de la entrevista de ajuste que se aplica en la Organización. Además de que se utilizó la fórmula que propone Arias Galicia (1982) para exponer el índice de rotación tanto interna como externa.

Estos resultados se explican en el cuarto apartado, que corresponde a la evaluación. Ahí se presentan gráficas que manifiestan las respuestas de los candidatos contratados por la Organización antes de la implantación y de los contratados después de la misma, con la finalidad de comparar la opinión en lo que se refiere al proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción por la que pasaron.

Posteriormente en el apartado cinco se realizó una recapitulación, analizando el proceso establecido, sus ventajas, desventajas y limitantes que se presentaron y las propuestas para resolver éstas últimas.

Por último, en el apartado seis, se señaló la contribución que la implantación del proceso de reclutamiento y selección de personal aportó al personal que lo realiza y a la Organización en general.

Este es pues, un trabajo realizado pensado en cualquier psicólogo que tenga la misma problemática o que simplemente desee actualizar y completar el proceso que ya existe en su empresa. Tal vez el reto es adaptarlo a las necesidades de su empresa y aplicar los conocimientos adquiridos en la Universidad.

ANTECEDENTES

CAPITULO 1

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El elemento humano es el más importante en toda empresa, ya que se encargará de cumplir con los objetivos de la organización y no sólo eso, será también el responsable del buen funcionamiento y evolución de ésta.

La mayoría de las empresas están conscientes que el éxito que pueden llegar a lograr es resultado de la calidad y competencia de su personal, es por ello que cada vez invierten más en atraer, contratar y retener un personal eficiente, satisfecho, productivo y motivado.

Pero todo lo anterior sólo se puede dar sí se cuenta con un proceso de reclutamiento eficiente, adecuado a la necesidad de cada empresa, funcional, con personal capacitado y con una visión bien definida de los objetivos de la organización.

Dentro del área de Recursos Humanos se encuentra el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal quien se encarga de proporcionar el personal a la organización a través de la primera etapa del proceso técnico de reclutamiento y selección de personal, que es el Reclutamiento. Mismo que se realiza de acuerdo con los objetivos y políticas que cada empresa establece.

El objetivo del reclutamiento es el de ofrecer en forma oportuna el elemento humano que requiere la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos o niveles. (Orozco, 1980)

Tomando en cuenta la descripción anterior se puede decir que la esencia de todo reclutamiento es proveer, no de un gran número de candidatos, sino de candidatos idóneos y calificados que logren su desarrollo y el de la empresa.

1.1 DEFINICION DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento empieza en cuanto se da una vacante y constituye el inicio de todo proceso de selección, así mismo implica la elección de fuentes que permitan la captación de aspirantes que poseen los requisitos básicos del puesto, y así poder elegir los más aptos para dicha vacante.

Algunos autores dan las siguientes definiciones sobre reclutamiento:

Arias Galicia (1982) lo concibe como el buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presentan.

Para Grados (1988) el reclutamiento es el dotar a la empresa del recurso humano en el momento adecuado.

Hawk (1968) dice que el propósito del reclutamiento es evidentemente concentrar, evaluar, obtener la aprobación, colocar y orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos y conducir exitosamente el trabajo de una organización.

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

Spindola (1987) señala que es el proceso mediante el cual se suministran prospectos o candidatos para ocupar vacantes o plazas de nueva creación en la empresa, con el fin de buscar empleados en perspectiva estimulándolos a colaborar con la organización.

Chiavenato (1993) describe al reclutamiento como un conjunto de procedimientos, que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo.

Werther (1991) concibe al reclutamiento como el proceso que sirve para identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes, éste se inicia cuando se empieza la búsqueda y termina cuando se recaben las solicitudes de empleo.

Por lo anterior podemos establecer que el reclutamiento consiste en localizar e identificar a los candidatos que se asemejen al perfil del puesto vacante. Y que a partir de esta etapa inicia el proceso de selección que culminará hasta la inducción del empleado a la Organización.

1.2 IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO

Iniciada la Revolución Industrial se desarrollaron diferentes estudios relacionados con la optimización de los Recursos Humanos. Uno de ellos lo realizó Taylor en donde propone que esta función la lleve a cabo un área específica, surgiendo así los departamentos de personal, mismos que se fueron conformando con personal especializado.

Posteriormente, es hasta la Primera Guerra Mundial cuando se empleó el sistema desarrollado por un doctor llamado Walter Dill Scott, en donde se buscaba y clasificaba al personal, ya que hubo la necesidad de reclutar de forma masiva. Al concluir la Guerra, los empresarios, los sistemas educativos y otras organizaciones que utilizaban la técnica del reclutamiento se dieron cuenta de la importancia que tiene la psicología en este proceso.

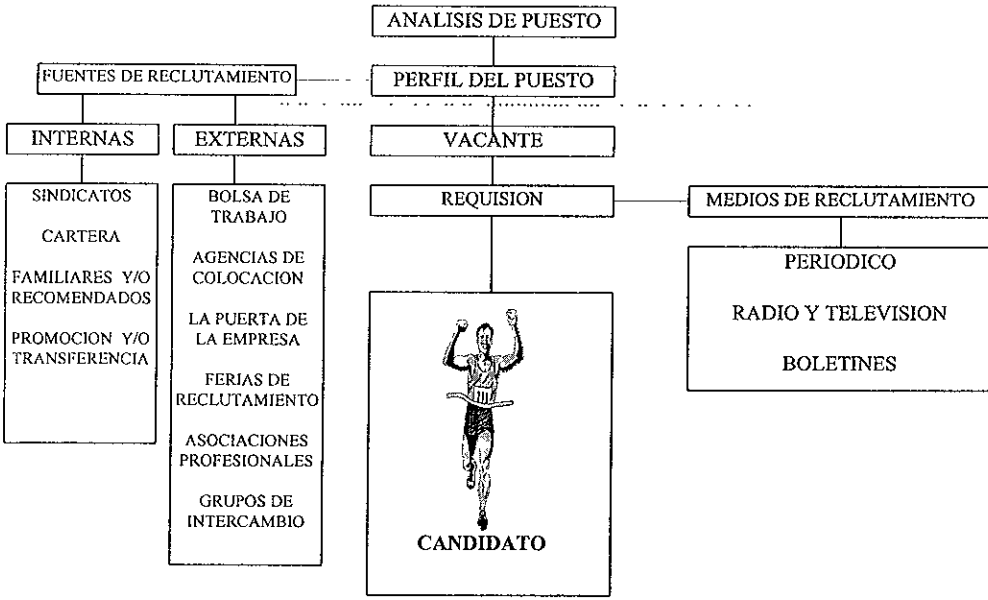
Derivado de estas investigaciones, el proceso de reclutamiento tiene que ser realmente efectivo y se debe disponer de información completa y precisa referente a las características que los individuos deben poseer para desempeñar efectivamente los diversos puestos de la organización. Pero el Reclutamiento en ocasiones se ve afectado por los cambios constantes en aspectos tecnológicos y organizacionales que pueden influir en el desempeño del trabajo.

El reclutamiento es una función continua, ya que si en determinado momento la empresa no solicita personal, la presentación de candidatos por iniciativa propia es permanente. Esto contribuye a mantener una cartera de candidatos

en donde se pueda seleccionar a personal calificado para las vacantes actuales y futuras que se puedan presentar.

Además de lo anterior, se debe tomar en cuenta que un buen reclutamiento se da, utilizando la técnica adecuada que permita a todo reclutador elegir al candidato más apropiado, ya que de lo contrario se puede caer en altos índices de rotación de personal, deserción, altos costos de reclutamiento y mala imagen de la organización.

1.3 ETAPAS DEL RECLUTAMIENTO



Como todo proceso, el reclutamiento de personal está conformado por varias etapas ligadas entre sí y organizadas de tal forma que permita la obtención de resultados satisfactorios.

a) Análisis de Puestos

Para que el proceso de reclutamiento de personal sea realmente efectivo o productivo es necesario conocer las funciones de los puestos de la organización y con ello poder localizar la persona idónea al puesto vacante.

Para que lo anterior se lleve a cabo necesitamos del análisis de puestos, el cual Grados (1988) lo define como la técnica que tiene como finalidad conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar eficientemente el puesto.

El análisis de puestos es la fase que toda empresa debe considerar antes de iniciar el reclutamiento, ya que en ella se van a detallar deberes, condiciones de trabajo y habilidades individuales que debe tener el trabajador para el desempeño del puesto. (Blum, 1977).

El análisis de puestos se da con una serie de pasos o actividades que se deben realizar para lograr los objetivos, estos son:

1. Aprobación por parte de la Gerencia.
2. Fijar objetivos.
3. Establecer un programa de acción.
4. Seleccionar al personal que hará el análisis.
5. Entrenar a los analistas.
6. Definir métodos de trabajo y diseñar instrumentos de recopilación de datos.
7. Realizar una campaña de información y motivación dirigida a los trabajadores.
8. Seleccionar a los titulares de los puestos.
9. Efectuar las actividades de recopilación de la información.

En cuanto a éste último paso, las principales técnicas para conocer los elementos que integran cada puesto son:

- La observación directa
- La entrevista
- El cuestionario

Al análisis de puestos lo conforman factores de importancia como son: las tareas que se ejecutan, condiciones de trabajo, relaciones de comunicación y autoridad, entre otros. A través de ellos se pueden determinar funciones y responsabilidades, así como los objetivos de cada puesto.

Grados (1988) detalla dos componentes esenciales del análisis de puestos:

- Descripción del puesto
- Especificación del puesto

La descripción del puesto

Es un informe escrito sobre el contenido del puesto y es el producto del análisis de las funciones que éste comprende. Y esta formado por tres partes:

1).- Descripción encabezado:

- * Título del puesto.- El que tiene oficialmente y el de uso cotidiano, tratando de ser lo más breve posible.
- * Clave o registro del puesto.- El número que se le da al puesto dentro de los tabuladores de la empresa.
- * Categoría.- Es la categoría o el nivel que tiene el puesto dentro de la empresa.
- * Horario y lugar de trabajo.- Hora de entrada y de salida y su área respectiva.
- * Sueldo.- Es el pago por los servicios del trabajador y se determina con base en la antigüedad, ascensos y promociones dentro de la empresa.
- * Ubicación del puesto.- Se refiere a la localización del mismo dentro de la empresa (organigrama).
- * Jerarquía.- Es el lugar que ocupa en la estructura de la empresa, donde se señala el puesto del jefe inmediato y el de los trabajadores a su cargo.
- * Número de trabajadores que desempeñan el puesto.

2) Descripción genérica.-

Consiste en una explicación sobre el conjunto de actividades del puesto.

3) Descripción específica.-

Es una descripción detallada de las actividades que se realizan en un puesto determinado. Podemos dividirla en tres componentes:

- Actividades diarias
- Actividades periódicas
- Actividades eventuales

La especificación del puesto

Consiste en un reporte escrito sobre las habilidades, responsabilidades y esfuerzo que el puesto exige, así como las condiciones que tiene que aceptar el ocupante.

1) Habilidades.- Se describen como las capacidades necesarias para desempeñar el puesto, y se dividen en dos: habilidad física y habilidad mental.

2) Responsabilidad.- Es derivada de las actividades propias del puesto y puede ser de tres tipos: Por el trabajo de otros, por valores y por trámites, procesos o procedimientos.

3) Esfuerzo.- Este puede ser físico y mental y se determina en gran parte por la habilidad que requiere el trabajador y el grado en que ésta se aplica para desempeñar el puesto.

4) Condiciones físicas.- Se refiere al medio ambiente en donde se desarrollarán las actividades, así como los riesgos que asumen los ocupantes del puesto. Estas condiciones son:

- Iluminación
- Temperatura
- Humedad
- Ventilación
- Ruidos

- Limpieza
- Olores desagradables o penetrantes
- Espacio
- Posición
- Riesgos, etc.

5) Requisitos especiales del puesto.- Son datos adicionales diversos que el sujeto requiere para ocupar el puesto y dependen de las políticas de cada empresa. Algunos de ellos son: edad, estatura, sexo, peso, estado civil, disponibilidad para viajar, presentación, entre otros.

El análisis de puestos es de gran importancia no sólo para el área de reclutamiento y selección, sino también para fijar programas adecuados de capacitación, valuación de puestos, seguridad industrial, calificación de méritos, etc. Pero lo más importante estriba en que es de gran utilidad para el psicólogo, ya que lo orienta para colocar al empleado en el puesto más adecuado, conforme a sus características.

b) Perfil del puesto

Para realizar una adecuada selección de personal, es necesario considerar el perfil del puesto, el cual está basado en el análisis de puestos. Este es de gran importancia para iniciar el proceso de reclutamiento y sirve para determinar las habilidades, rasgos de la personalidad, así como el nivel intelectual que debe tener el candidato para el buen desempeño de las funciones.

Entre los perfiles existen:

- 1.-El perfil ideal que es aquel en donde se enuncian las características que debe poseer el candidato.
- 2.-El perfil real que es aquel en donde se enuncian las características que posee el candidato, obtenidas a través de los pasos del proceso de selección.

Derivado de la comparación de estos dos perfiles se toma la decisión si un candidato es apto o no para ocupar el puesto. Hay otro perfil que es de igual importancia y que sólo un psicólogo puede crear y definir dentro del perfil del puesto y se le conoce como perfil psicológico.

Szekely (1946), opina que el perfil psicológico es una representación gráfica que se obtiene reuniendo, mediante una línea, los niveles alcanzados en diferentes pruebas analíticas. Estas pruebas se eligen o se crean, según el concepto que el autor del perfil tiene sobre los diversos componentes de la inteligencia, sin embargo, a veces suele usarse también el perfil para analizar los componentes de la actividad global y se presentan sobre el gráfico los resultados de un test complejo, o de toda una batería de test.

Así pues, se puede concluir que el perfil psicológico es una representación gráfica de los resultados obtenidos por un test o batería de tests. Y pretende mostrar en una misma escala comparativa el nivel alcanzado por el sujeto en diferentes aptitudes o rasgos psicológicos. Este perfil psicológico sólo puede ser definido por un profesional de la psicología y debe ser incluido dentro del perfil del puesto.

Los datos que debe contener el perfil del puesto son:

- Nombre del puesto
- Area solicitante
- Requerimientos personales, escolares y laborales
- Nivel de inteligencia
- Habilidades y actitudes
- Conocimientos

c) Requisición de personal

Es la solicitud o formato mediante el cual la persona de reclutamiento conocerá los requisitos, conocimientos y necesidades específicas, que de una persona requiere determinada área de la empresa.

Es importante que esté adecuada a las políticas de la empresa y que el titular del área solicitante la elabore para precisar datos que ayudarán a que el reclutamiento sea efectivo. Esta requisición debe contener:

1. Area solicitante
2. Nombre del puesto
3. Causas que originaron la vacante (nueva creación, renuncia, promoción, etc.)

4. Tipo de contratación
5. Nivel jerárquico
6. Requerimientos personales
7. Requerimientos escolares
8. Requerimientos de experiencia laboral
9. Funciones, habilidades y responsabilidades del puesto
10. Sueldo

d) Vacante

La vacante es el inicio formal del proceso de reclutamiento de personal (Pérez 1997)

Es todo aquel puesto que se encuentra sin titular para poder desempeñar las funciones del mismo (Arias 1982).

Se determina con base en las expectativas y necesidades de la organización y se pueden generar por diversos motivos tales como:

Vacante Temporal

- Incapacidades
- Permisos

Vacante Definitiva

- Puestos de nueva creación
- Bajas del personal
- Promociones o transferencias

Antes de cubrir una vacante se tiene que estudiar la posibilidad de proponer al personal activo (siempre y cuando cubran el perfil) para generar motivación entre los empleados. También es importante que antes de iniciar el reclutamiento se haga un estudio de redistribución del trabajo con la finalidad de que dichas tareas sean realizadas por el personal existente y, sólo si esto no fuese posible, se solicitará que se cubra.

e) Fuentes de Reclutamiento

Son las fuentes de que se vale la organización para buscar o atraer a los candidatos adecuados a sus necesidades. Estas pueden ser: internas y externas.

Fuentes Internas.- Son aquellas en las cuales no se necesita reclutar gente externa y es la propia organización quien se encarga de abastecer de candidatos viables para cubrir un puesto vacante. Estas se pueden clasificar:

1) Familiares y Recomendados.

Es cuando se ha establecido contacto con familiares o conocidos de los empleados, y estos reúnen las características del puesto vacante; sólo si la política de la empresa lo permite. La ventaja que ofrece esta fuente es una integración del personal muy rápida, más sin embargo, las desventajas pueden ser de mayor peso, ya que es factible que se den fricciones o conflictos con el personal cuando su recomendado no es aceptado, además de disminuir la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a su pariente o se les niega un ascenso, etc.

2) Promoción o Transferencia interna.

Se toma en cuenta a los empleados que reúnen el perfil del puesto vacante y se estudian las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objeto de identificar candidatos que puedan ser promovidos (ascendido de forma vertical) o transferido (forma horizontal). Entre las ventajas que presenta esta fuente es la elevación de la motivación de los empleados ya que sienten que son tomados en cuenta, es un medio de reclutamiento económico para la empresa y el empleado adquiere con mayor rapidez los conocimientos de su puesto, ya que conoce la organización.

3) Cartera de Personal

La cartera está integrada con solicitudes de candidatos que anteriormente habían acudido a procesos de reclutamiento y que fueron archivadas porque en ese momento no se cubrieron con las expectativas del solicitante o por que la vacante en cuestión fue cubierta.

Es importante que la cartera de personal este lo más actualizada como sea posible y bien organizada, ya que esto permitirá su mejor manejo. Se puede organizar de la siguiente forma:

- Por profesión
- Por puesto
- Por área

Las ventajas de esta fuente es que tiene un costo bajo para la empresa, además permite al reclutador tener los datos de los candidatos viables, a la mano. La desventaja es que cuando el reclutador llame nuevamente al candidato, éste podría ya estar laborando en otra empresa.

4) Sindicatos

Es la principal fuente utilizada para contratar personal sindicalizado, empieza a funcionar cuando se requiere de cubrir vacantes que están dentro de la plantilla del sindicato. La ventaja de esta fuente es que es un proceso con un costo relativamente bajo y que el proceso de selección es rápido. Algunas de las desventajas son: en la mayoría de los casos las personas no cumplen con el perfil del puesto, otra es que por lo general los aspirantes guardan una relación familiar o de amiguismo etc, con el sindicato.

Fuentes Externas.- Son aquellas a las que el psicólogo puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa (Grados 1988). Algunas de las que con mayor frecuencia se utilizan en las empresas son:

1) Bolsa de trabajo

Son instituciones que prestan sus servicios de forma gratuita y se dedican a proporcionar datos o información a los solicitantes, con respecto a las vacantes de las diferentes empresas.

La ventaja más importante de esta fuente es que no tiene costo alguno para las empresas, la información de los candidatos es oportuna y ésta se remite en forma de boletines, vía telefónica, fax e internet.

La desventaja es que en la mayoría de las ocasiones los candidatos no se apegan al perfil deseado.

2) La Puerta de la Calle

Esta fuente se refiere a los prospectos que llegan por sí solos a llenar solicitud, sin que haya existido ningún aviso por parte de la empresa. Existen

empresas que por su importancia en el medio, son fuentes naturales para solicitar empleo.

Una de las ventajas es que no tiene costo para la empresa y es una de las fuentes más eficientes para formar cartera de candidatos.

La desventaja es que generalmente llegan candidatos para puestos operativos o medios y cubre en menor cantidad los niveles altos.

3) Agencias de Colocación

Son empresas sin costo para el empleado, pero que en la mayoría de las ocasiones tienen un alto costo para la empresa, su finalidad es reclutar y seleccionar gente para la empresa contratante.

Una ventaja es que es una fuente de reclutamiento oportuna ya que la agencia cuenta con candidatos de los diversos niveles y puestos. Otra de las ventajas es que generalmente envían a los candidatos ya preseleccionados, lo que reduce el margen de error.

La desventaja de utilizar esta fuente es el costo elevado de los servicios que prestan.

4) Asociaciones Profesionales

Cuentan con cartera de candidatos con la experiencia y cualidades que la empresa necesita, ya sea, en el campo científico, tecnológico o profesional.

Las ventajas de esta fuente es que es el medio más eficaz y de mayor utilidad para puestos ejecutivos, ya que el reclutador recibe candidatos con experiencia laboral, buena presencia y con ideas que en la mayoría de las ocasiones benefician a la empresa contratante.

En este tipo de reclutamiento podemos encontrar que los candidatos están bien cotizados, es decir, con sueldos muy altos, siendo esta una desventaja para las empresas con tabuladores bajos.

5) Ferias de Reclutamiento en Escuelas

Es organizada por instituciones educativas que preparan a profesionales de las distintas áreas científicas y tecnológicas, en las cuales invitan a participar a empresas privadas y públicas y su objetivo es el fomentar el reclutamiento de estudiantes de los últimos semestres o pasantes. Estas se realizan una o dos veces por año.

Una de las ventajas de esta fuente es que es económica y rápida y que atraen a una gran número de aspirantes.

La desventaja es que no es funcional cuando se requiere candidatos con experiencia.

6) Grupos de Intercambio

Son grupos que están integrados por los responsables del reclutamiento de cada una de las empresas (que generalmente son del mismo giro) y su función es el intercambio de cartera de personal de forma rápida y confiable, basándose en los perfiles de cada empresa. Normalmente se rigen por políticas que se establecen para el buen funcionamiento del grupo.

La ventaja es que es fuente de reclutamiento económica y eficaz, ya que en la mayoría de las ocasiones los candidatos cubren el perfil solicitado. Estos grupos también promueven la interacción de las empresas participantes.

f) Medios de Reclutamiento

Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer una vacante, son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, y penetración en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas y a élites profesionales y tecnológicas, esto es, hace llegar el mensajes a distintos estratos sociales y educativos (Grados 1988). Entre los medios de reclutamiento más empleados tenemos a:

1) La Radio y Televisión

Estos medios son los más efectivos, ya que llegan a un gran número de personas; en ellos se anuncia el perfil del puesto vacante.

La ventaja de utilizar estos medios es que son rápidos, claros y efectivos ya que tienen una gran audiencia; sin embargo, la desventaja es su alto costo por minuto al aire, más el gasto de la producción del mensaje a transmitir.

2) Carteles

Esta fuente se refiere a que la empresa informe de sus vacantes a través de anuncios que coloque en lugares públicos.

Esta fuente de reclutamiento es económica y muy eficaz para determinados puestos como son los de ventas, operativos, secretariales, etc.

La desventaja es que generalmente acuden candidatos que no reúnen el perfil. Otra desventaja importante es que no podemos garantizar la permanencia de los carteles en los lugares donde fueron colocados.

3) Boletines

Es un medio impreso el cual utilizamos cuando queremos captar candidatos para nuestra empresa.

Las ventajas de este medio es que un gran número de personas tiene acceso a él.

Las desventajas es que este medio no ofrece la certeza de que los candidatos reúnan el perfil requerido, otra desventaja es su alto costo.

4) Prensa

Es el medio impreso más utilizado para el reclutamiento de personal. Los anuncios en prensa son de gran utilidad, no solamente en el área donde se radica, sino que puede servir para todo el país cuando se realiza reclutamiento externo.

Los anuncios pueden ser de dos formas: anuncio cerrado en donde los requisitos son inflexibles o específicos y anuncio abierto en donde se incluyen aspectos muy generales.

Podemos utilizar revistas cuando se requiere de personal calificado en alguna profesión específica, a la cual va dirigida la revista.

Las ventajas de este medio es que podemos tener una gran cantidad de personas interesadas en el puesto, ya que tiene una amplia cobertura.

Pero la desventaja es que no es tan confiable, ya que acuden un gran número de personas de las cuales un pequeño porcentaje realmente reúne el perfil del puesto.

CAPITULO 2

SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es la parte complementaria del reclutamiento. Este proceso es de gran importancia ya que a través de él se llegará a la decisión final y la contratación de un candidato.

Una buena selección nos dará mejores expectativas sobre el desempeño de las funciones de un trabajador dentro de la organización; ya que es el inicio de todo un plan para el desarrollo de los conocimientos y habilidades que tenga sobre el puesto. Además el empleado podrá ser más productivo y cooperar con el demás personal de la empresa.

Una mala selección implica pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo. Las consecuencias serán altos índices de rotación, no lograr los objetivos de la empresa, falta de motivación en el personal manifestada por ausentismo, enfermedades, o en el último de los casos la renuncia.

Para evitar los problemas señalados, se hace necesario realizar eficientemente la evaluación de los candidatos, que debe hacerse en forma secuencial y precisa contemplando todos los aspectos del individuo como son:

- Experiencia laboral
- Escolaridad
- Aspectos psicológicos

En ella deberán tomarse en cuenta los siguientes puntos:

- * Los objetivos generales y específicos de la organización.
- * La determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad de los recursos humanos.
- * El recurrir a técnicas adecuadas a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad de las decisiones.

- * Contar con un análisis y descripción del puesto vacante con la finalidad de conocer los requisitos indispensables del mismo.
- * Que la decisión final de elegir al candidato idóneo para ocupar la vacante, corresponda sólo al gerente o jefe de cada área.
- * Que al llevar a cabo la selección se tenga en mente el puesto específico, pero en función de la organización.

Los procesos de selección varían de una organización a otra. Ya sea en la sofisticación (ésta va en función de las necesidades), el tamaño de la empresa y los recursos económicos con que cuenta ésta.

Así mismo, existen varios procesos novedosos de selección de personal. El que aquí se describirá será el proceso tradicional de selección. Sin embargo existen otros procesos novedosos que están ganando terreno, algunos de ellos son:

1) Selección de personal por objetivos

En este tipo de selección se evalúa al candidato a través de los resultados de ejecutar su trabajo en un determinado tiempo.

Se basa en la observación sistemática del comportamiento de los individuos dentro de sus actividades laborales, en donde el candidato prueba su capacidad para el puesto (Canalizo, 1995).

Para que éste tipo de selección sea exitosa es necesario que el psicólogo cuente con información detallada de las funciones y resultados del puesto a seleccionar.

El método para llevar a cabo la selección por objetivos es mediante registros observacionales y entrevistas tanto con el ocupante del puesto en cuestión como con el supervisor de éste, además es complementado con la observación directa en el escenario de trabajo. El lapso de tiempo en que estará a prueba el candidato es de 28 días de trabajo (Grados 1988).

Es un proceso que brinda buenos resultados dentro de la selección de personal, ya que puede aplicarse para cualquier puesto de la organización y garantiza una observación sistemática de las conductas del candidato, por lo que es un método muy eficaz de selección.

Su desventaja consiste en que es un método que implica alto costo en capacitación y tiempo.

2) Centros de evaluación (Assesment Center)

Este proceso de selección se aplica en niveles de supervisión, ya sea de gerencia media o dirección, ya que evalúa las funciones de planeación estratégica y toma de decisiones en la organización. Es de gran utilidad para seleccionar individuos con habilidades especiales o que puedan aprender y desarrollar éstas. Es un método muy eficaz para la selección de vendedores.

Además es utilizado para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de los niveles gerenciales, así como para individuos con potencial para llegar a puestos directivos.

En los centros de evaluación se abordan los problemas a través del comportamiento real, en este modelo se registra sistemáticamente la conducta en situaciones de simulación, trayectoria académica y aspectos psicológicos del candidato.

Las desventajas que tiene esta técnica de selección es que tiene un costo muy elevado, ya que se requiere que los observadores sean especialistas en el manejo de la técnica.

Por último, existe una limitante más que es el factor tiempo, ya que se requiere de entrenar a los observadores y esto podría durar mínimo tres semanas.

3) Selección de personal tradicional

Es el proceso más utilizado en la selección de personal. Se caracteriza por tener varias etapas iniciando cuando el candidato llena su presolicitud y concluye con la contratación de éste.

En el proceso se utilizan diversas técnicas, como pruebas psicométricas y entrevista, que juegan un papel importante para la toma de decisiones en la contratación del candidato (Pérez 1997).

Una de las ventajas de este proceso de selección es que puede ser utilizado para todos los niveles, variando únicamente la batería psicológica.

2.1 DEFINICION DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Existen varios autores que han definido a la selección de personal ya que representa uno de los procesos más importantes para el logro de los objetivos de la organización.

Chiavenato (1993) dice que la selección de personal es escoger de entre los candidatos que se han reclutado, aquél cuyas posibilidades de desarrollo en el puesto sean mayores a las de los demás.

Grados (1988) opina que la selección de personal consiste en el conjunto de técnicas cuyo fin es encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Para Arias Galicia (1982) es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado a un costo también adecuado.

En conclusión se puede, decir que la selección de personal es el proceso por el cual se determinará cuál de los candidatos elegidos en el reclutamiento es el más apto para cubrir el puesto. Y que derivado de esta contratación la organización logre sus objetivos, paralelamente con los objetivos personales del empleado.

Cuando se selecciona a un candidato es importante contemplar las necesidades de la empresa, así como la satisfacción que el trabajador va a encontrar en el desempeño de sus actividades.

2.2 IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas características, la selección no tuviera importancia. Sin embargo, hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas, que hacen que las personas se comporten de forma diferente, perciban las situaciones también de manera desigual y se desempeñen de forma distinta, con mayor o menor éxito en las ocupaciones propias de la empresa.

La selección de personal tiene un papel significativo dentro de las organizaciones. Ya que el resultado de una buena selección implicará lograr los objetivos trazados, evitar gastos cuantificables, y altos índices de rotación.

La elección objetiva de la persona adecuada por sus habilidades y aptitudes al puesto dará un empleado motivado, con iniciativa y eficiente, aspectos muy importantes para su desarrollo.

2.3 ETAPAS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección está formado por etapas ligadas entre sí, que dan como resultado un candidato apto para el puesto vacante, en cuanto a sus habilidades, metas y características personales.

Es importante comentar que este proceso requiere de seguir una secuencia, ya que si se altera en alguna de las etapas, sus consecuencias repercutirán en la organización e incluso en el candidato.

De acuerdo con lo que indica Grados (1988), las etapas del proceso de selección son:

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



a) PRESOLICITUD

Este formato permite apreciar rápidamente si el candidato reúne los requisitos mínimos para cubrir el puesto vacante; es breve y en él se asentarán los datos más importantes del candidato.

Es de gran utilidad para el psicólogo cuando se tiene gran afluencia de candidatos, y es un formato fácil de organizar para integrar una cartera. Los datos que contiene la presolicitud son:

- ◆ Datos de identificación del candidato
- ◆ Escolaridad
- ◆ Experiencia Laboral

b) SOLICITUD

Es un cuestionario estructurado que permite tener información a detalle de los datos más relevantes del solicitante. Las partes que conforman una solicitud son:

*** Datos Personales.-**

Estos proporcionan datos específicos del candidato como son: nombre completo, edad, estado civil, fecha de nacimiento, domicilio particular, teléfonos (propio y de recado), RFC, estatura, peso, religión, etc.

*** Datos Escolares.-**

Es toda la trayectoria académica del candidato desde el inicio hasta el fin, en qué fechas y escuelas cursó sus periodos escolares y qué documentos amparan los datos escritos por el aspirante.

*** Datos Laborales.-**

Es una visión general de la experiencia laboral del candidato, ya sea profesional, técnica o de mano de obra; qué tiempo la ha desempeñado, en qué lugar, qué otro tipo de actividades ha tenido, motivos de separación, sueldo inicial y final, nivel ocupacional, etc.

*** Datos Familiares.-**

Estos datos muestran un panorama de la situación del candidato en su núcleo familiar como: número de hermanos, ocupación y escolaridad de los mismos, posición que ocupa entre ellos, contribución económica, etc.

*** Datos Generales.-**

Incluyen información de: pasatiempos, enfermedades, referencias personales, etc.

El diseño de la solicitud está determinado por las políticas y necesidades de cada empresa.

c) ENTREVISTA INICIAL

Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas que éste presenta (Grados, 1988).

Se entiende que es la entrevista en donde existe comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar información inicial y así tomar la decisión de continuar o no con el proceso (Arias, 1982).

La entrevista inicial es la forma de detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible los aspectos más visibles del candidato, así como su relación con los requisitos del puesto (Staton, 1995).

Así mismo, en ella el entrevistador dará al candidato información del puesto vacante, como son: giro de la empresa, sueldo, condiciones, honorarios, lugar de trabajo, etc, con la finalidad de que este último evalúe si el trabajo satisface sus necesidades y en consecuencia, continúe el proceso.

Esta entrevista es el primer filtro del proceso de selección por el que pasa el candidato antes de su evaluación psicológica y técnica, ya que se busca conocer si los candidatos reúnen los requisitos mínimos del puesto.

d) EVALUACIÓN TÉCNICA

La evaluación técnica mide los conocimientos adquiridos en la escuela o en los empleos anteriores, es de gran importancia ya que todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado en forma eficiente. También es importante que el departamento de reclutamiento y selección trabaje conjuntamente con las demás áreas de la organización en la elaboración de estos exámenes con la finalidad de seleccionar a los candidatos mejor preparados.

Se recomienda que esta evaluación se realice antes que la psicológica, para ahorrar tiempo y costos, ya que no tendría caso que el candidato continuara con las fases de selección si no reúne los conocimientos y requisitos técnicos solicitados por la empresa.

e) EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA

Grados (1988), afirma, que esta es la etapa más importante del proceso de selección. En ella se analiza la capacidad intelectual, estabilidad emocional, personalidad y habilidades del solicitante.

Se realiza a través de baterías de pruebas psicológicas que deberán seleccionarse tomando en consideración aspectos como: nivel del puesto, características del perfil, tiempo de aplicación, costo y escolaridad del candidato.

Las pruebas psicológicas por su efectividad han logrado alcanzar una gran importancia dentro de las organizaciones, ya que cada día son más utilizadas como instrumento para la toma de decisiones en la aceptación o rechazo de los aspirantes para ocupar un puesto vacante.

Los tres niveles más importantes para la estructuración de las baterías psicológicas son:

Nivel obrero u operativo

Nivel medio o mandos intermedios

Nivel ejecutivo o gerencial

Las pruebas psicológicas profesionalmente desarrolladas permiten en gran medida conocer la fuerza de trabajo que va a repercutir en la utilización y conservación de los recursos humanos en la empresa (Staton, 1995).

La batería psicológica estará integrada básicamente por tres aspectos a considerar:

Inteligencia.- Es la medición de la capacidad intelectual, a través del factor general de inteligencia (factor G) y factores específicos (análisis y síntesis, nivel de pensamiento, memoria, etc.). Entre los instrumentos de inteligencia existen los verbales y no verbales, así como los de ejecución, variando en tiempo y escalas, por mencionar algunos tenemos:

- Wais
- Wonderlick
- Beta
- Therman Merrill
- Barsit

Habilidades.- Son pruebas que permiten medir las aptitudes del individuo de acuerdo con las características del puesto. Dentro de éstas pruebas se consideran dos aspectos: la habilidad propiamente dicha que se desarrollará con el entrenamiento posterior; y la capacidad de realización que comprende los efectos del entrenamiento. Dentro de las más usuales encontramos:

- DAT
- Flanagan
- Comprensión de ordenes escritas
- Pruebas secretariales

Personalidad.- Es la medición de aspectos internos del sujeto (motivación, estabilidad emocional, juicio social, relaciones interpersonales, etc.) y su relación con el ambiente. Las pruebas de personalidad se dividen en cuestionarios objetivos y proyectivos, entre los cuales tenemos:

- Machover
- 16 PF

- MMPI (Minesota)
- Frases Incompletas
- HTP
- Lusher

Existen factores generales que se investigan en las baterías de pruebas y que nos proporcionan un perfil psicológico del aspirante, algunos de estos factores son:

- Rendimiento intelectual
- Capacidad para planear y organizar
- Tipo de inteligencia
- Responsabilidad
- Juicio práctico
- Liderazgo
- Iniciativa
- Relaciones Interpersonales:
 - a) con subordinados
 - b) con personas del mismo nivel
 - c) con los clientes, etc.
- Seguridad en sí mismo
- Estabilidad emocional
- Motivaciones
- Intereses
- Agresividad, entre otros.

Por sus características las pruebas psicológicas se clasifican en:

1. Características exteriores:

- ⇒ Lápiz y papel
- ⇒ De ejecución
- ⇒ Orales

2. Según su administración:

- ⇒ Individual
- ⇒ Colectiva
- ⇒ Autoadministrable

3. Según su duración:

⇒ Con tiempo límite

⇒ Sin tiempo límite

4. Según su forma de contestarla:

⇒ Opción múltiple (estructurada)

⇒ Dos opciones (semiestructurada)

⇒ Respuestas abiertas (no estructurada)

En las pruebas psicológicas existen factores importantes de la medición, algunos de éstos son:

- Validez.- Es la precisión con la que un instrumento mide lo que pretende medir.
- Confiabilidad.- Exactitud o consistencia del instrumento a través del tiempo o dentro de un conjunto de mediciones.
- Estandarización.- Es adaptar una prueba a una población determinada, basándose en aspectos culturales, nivel de desarrollo, nivel educativo, etc, de dicha población
- Objetividad.- Se refiere al grado de acuerdo que deben haber entre los jueces que califican una prueba.
- Sensibilidad.- Es la precisión de un aparato de medida.
- Variabilidad.- Desviación o dispersión de los valores de una distribución respecto a la tendencia central.

Es importante que el psicólogo tenga un lugar apropiado para aplicar las baterías, los materiales adecuados y el tiempo requerido con el fin de que el manejo de estos instrumentos sea secuencial.

f) ENTREVISTA DE SELECCION

Al igual que la evaluación psicológica, la entrevista es una de las etapas más importantes del proceso de selección, ya que es una de las herramientas que tiene gran influencia en la decisión final respecto a la aceptación o no, de un candidato. A través de la entrevista el psicólogo explora las diversas áreas del

candidato que le permitirán determinar si éste posee las características apropiadas para ocupar y desarrollar el puesto vacante.

Para Chiavenato (1993) la entrevista es un sistema de comunicación entre dos o más personas.

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

El objetivo que se busca con la entrevista es el profundizar en algunas áreas que no han quedado claras sobre el candidato, comunicarle información relevante del puesto vacante, así como evaluar la probabilidad de que él sea el más adecuado al puesto.

La entrevista va a proporcionar al psicólogo datos de diversa índole respecto al candidato en lo referente a personalidad, comportamiento, actitudes e intereses (Grados, 1988).

Es importante que para que la entrevista proporcione los elementos deseados, se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

1).- La planeación de la entrevista.- Es aquí en donde se determinarán los objetivos a cubrir, el tipo de entrevista y la obtención de la mayor cantidad de información sobre el personal entrevistado.

Sin duda, es importante que el entrevistador conozca los requisitos del puesto a cubrir, así como las características deseables del candidato. Solamente así podrá dirigir la entrevista hacia el fin que se busca, y conocer si el candidato cumple con los requisitos para desempeñar el puesto.

2).- El ambiente.- El sólo hecho de que se efectúe la entrevista, provoca en el candidato una reacción tensa, por lo que el entrevistador deberá armonizar este proceso desde el inicio, logrando un ambiente propicio en el que el candidato se desenvuelva favorablemente.

Así mismo, la entrevista comprende las siguientes etapas:

1.-Apertura:

Consiste en la recepción formal del candidato por parte del entrevistador. Es decir, es la primera impresión como resultado del conocimiento mutuo y es la etapa que orientará el curso que tomará la entrevista.

2.-Rapport:

Se establece una corriente de simpatía y comunicación entre el entrevistado y el entrevistador, la finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante y crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad. Dentro del Rapport existen dos aspectos:

- ◆ Approach.- Dependiendo del tipo y objetivo de la entrevista se marca una distancia social, la cual se manifiesta por un “tuteo” o hablar de “usted”, la posición del escritorio, el lugar donde se realiza la entrevista, etc.
- ◆ Empatía.- Consiste en la capacidad de sentir y percibir lo que otros sienten, percibir lo que otro perciben, por lo tanto el entrevistador debe establecer el sentir del entrevistado y así propiciar las condiciones adecuadas que permitan obtener la información deseada.

3.- Desarrollo:

Es la etapa más importante de la entrevista, en la cual se obtiene la mayor información sobre el candidato, sobre todo se presentan datos cuantitativos, a través de preguntas directas, en donde, el entrevistador explora el área general y escolar del candidato.

4.-Cima:

En esta parte se obtiene información de tipo cualitativa, a través de preguntas abiertas, en donde el entrevistado tiene más participación que el entrevistador. Las áreas que se investigan son el concepto de sí mismo, metas y área ocupacional.

5.-Cierre:

Es la etapa final, en donde el entrevistador debe anunciar al candidato que la entrevista está por terminar y preguntar al candidato si quiere agregar algo. Se aborda investigando sobre el área familiar, pasatiempos y salud del entrevistado.

Al desarrollar estas fases de la entrevista, es importante que el psicólogo evalúe la información proporcionada por el candidato, así como el comportamiento y actitud que adoptó en la misma.

Grados (1988) indica que para que la entrevista se desarrolle eficientemente se tienen que tomar en cuenta las siguientes áreas:

Área General.- Se refiere a los datos generales del candidato como son:

- Nombre
- Edad
- Estado civil
- Domicilio, etc.

Área Escolar.- Permite conocer si el entrevistado reúne los conocimientos teóricos de acuerdo con los requerimientos del puesto. También permite determinar la calidad de enseñanza que recibió el candidato, indicando su entorno socio cultural y económico en que se desarrolló.

Área Ocupacional.- A través de ésta conocemos el desempeño del candidato, los logros y la experiencia adquirida. Entre los datos mencionados se encuentran:

- Nombre de la empresa
- Fecha de ingreso
- Puesto desempeñado
- Ascensos obtenidos
- Sueldo inicial y final, entre otros.

Concepto de sí mismo.- Da a conocer la imagen que el entrevistado tiene de sí mismo. De esta manera se puede confrontar los datos que hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista.

Área de Metas.- Permite conocer cómo el entrevistado pretende proyectarse en el futuro. Estas metas se manejan en tres niveles:

- A corto plazo
- A mediano plazo
- A largo plazo

Área Familiar.- Se investiga el núcleo familiar del candidato, ya que es la clave de los valores y la educación que ha recibido. La información que obtenemos es la siguiente:

- Edad de los miembros de la familia
- Nivel de estudios
- Ocupación de los padres, hermanos, esposo(a) e hijos.
- Relación entre éstos, etc.

Área de Pasatiempos y/o Hoobies.- Permite que el entrevistador conozca como utiliza el candidato su tiempo libre, cuales son sus aficiones, conocer si éstas actividades las realiza en equipo o individualmente, y obtener coherencia entre la información obtenida en otras áreas.

Salud.- Permite conocer las enfermedades que ha padecido el candidato a lo largo de su vida, si son hereditarias, comunes o especiales que incluso puedan provocar secuelas.

Es importante explorar esta área ya que puede ser un condicionante para el ingreso a la organización.

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

A R E A S	APPROACH	PREGUNTAS NEUTRAS	General Escolar	- Ocupacional - Concepto de sí mismo - Metas	- Familia - Pasatiempos. - Salud.
					Aviso
IMPACTO					
E T A P A S	APERTURA	RAPPORT	DESARROLLO	CIMA	CIERRE

La entrevista de selección puede utilizar alguno de los tres tipos de entrevista, las cuales son:

- 1).- Entrevista directa. Cuando se realiza esta entrevista se cuenta con una guía previamente diseñada a través de preguntas concretas, y explora los datos del candidato teniendo el entrevistador una mayor actuación durante su desarrollo.
- 2).- Entrevista indirecta. Se realiza a través de preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas, con el objeto de conocer sólo el área de interés. En esta entrevista el candidato tiene la parte más activa durante el desarrollo de la misma.
- 3).- Entrevista mixta. Es una combinación de la entrevista indirecta y la directa. Este tipo de entrevista es muy flexible y una de las más utilizadas en la selección de personal, además es económica en cuanto a tiempo y se obtiene gran información de ella.

Es importante mencionar que el entrevistador debe contar con experiencia para la realización de la entrevista, ya que es fundamental no solo por la información que el candidato proporciona, sino por sus reacciones, gestos, silencios y actitudes que adopta a lo largo de la misma.

Importancia de la entrevista de selección

La importancia radica en que le permite al psicólogo obtener información relevante del candidato en relación con el puesto, conociendo la potencialidad que éste tiene para la adaptación y desarrollo del mismo. Por otro lado, permite observar conductas manifiestas que van a aportar datos en cuanto a la personalidad del candidato, y que el entrevistador registra, como apoyo en la toma de decisiones sobre la contratación o no del solicitante.

El empleo de la entrevista de selección es esencial, sin embargo esta técnica no debe utilizarse en forma aislada, sino complementada con otras técnicas (exámenes psicométricos, entrevista en el área, etc.), que permitan en

conjunto tener la seguridad de que el candidato es el más indicado para el puesto vacante.

El profesional más indicado para efectuar la entrevista es el psicólogo ya que por sus conocimientos técnicos y entrenamiento en este tipo de situaciones, además de ser un conocedor de la conducta humana, es el que mejores resultados ofrece a las organizaciones para la toma de decisiones en la contratación de los empleados.

g) ENTREVISTA EN EL ÁREA

Es de gran importancia dentro del proceso de selección ya que en ella se conocerán el jefe del área y el candidato al puesto, comentará el entrevistador los objetivos del área, su estilo de trabajo, etc, por su parte el candidato mencionará aspectos personales, sus aficiones, que tipo de líder espera, etc, es el momento ideal para saber si entre estos existe empatía, lo cual en muchas ocasiones define si el candidato se queda o no en el área de trabajo.

h) REPORTE PSICOLÓGICO

Grados (1988) lo define como la integración que realiza el psicólogo de los resultados del proceso de selección respecto a las aptitudes y cualidades que el candidato posee, así como de los rasgos de personalidad que le permitirán desempeñar o no las funciones del puesto vacante.

Existen tres tipos de diseños de reportes, los cuales son:

1).- Conclusión abierta. Se realiza en forma de oficio y contiene los siguientes datos: Nombre del candidato, puesto vacante, resultado de las evaluaciones (inteligencia, personalidad, intereses y habilidades), diagnóstico, firma de quién elaboró el reporte y puesto.

2). Conclusión cerrada. Los resultados se expresan gráficamente ya sea en forma numérica o porcentual. Los datos que contiene son: Nombre del candidato, puesto que solicita, una explicación o interpretación de los resultados expresados de acuerdo a las características más sobresalientes.

3).- Conclusión mixta. Es la combinación de las anteriores en donde el psicólogo expresa sus resultados en gráficas, con una explicación propia de cada uno de los factores que está analizando, con el propósito de ser más claro.

i) ESTUDIO SOCIOECONÓMICO

El objetivo de este estudio es corroborar en forma directa y objetiva la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista, así como los obtenidos por referencias y trabajos anteriores. También mediante este estudio se conoce el ambiente socio-familiar, laboral y económico en que se ha desenvuelto el candidato.

La información se obtiene por lo general a través de un cuestionario estructurado que se aplica a los candidatos vía despachos u organizaciones especializadas, incluso por el mismo personal del área de recursos humanos de la empresa. Sea quien sea la persona quien la realice, debe actuar de manera imparcial, seria y con profesionalismo, consciente de que el reporte que entregue pasará a formar parte de los elementos de decisión para la contratación.

Existen diferentes formas de investigar referencias proporcionadas por el candidato, dentro de las más conocidas se encuentran:

- Cartas de recomendación
- Agencias de investigación
- Referencias por teléfono
- Referencias por correo
- Referencias mediante visita personal

Las áreas que se investigan en la entrevista domiciliaria son:

- Conocer a fondo cada uno de los miembros de la familia
- Situación económica y dinámica de la misma
- Antecedentes escolares del candidato
- Periodos de inactividad escolar y motivos
- Antecedentes laborales del candidato

- Condición y ubicación de la vivienda e influencia sobre la familia
- Antecedentes de la vivienda para conocer el progreso obtenido
- Estado de salud del candidato y servicio médico que recibe
- Periodos de ausentismo laboral por motivos de salud
- Propiedades y ahorros
- Clubs, asociaciones, sindicatos y partidos políticos a los que pertenece
- Atender cualquier situación imprevista que se presente y que sirva para enriquecer la información

Las áreas que se investigan en las referencias ocupacionales son:

- Puesto que desempeñó el solicitante
- Fecha de ingreso
- Ascensos o promociones que obtuvo durante su estancia
- Fecha de salida
- Causas de separación
- Enfermedades profesionales
- En el caso de haber sido trabajador eventual, conocer porqué no obtuvo la planta
- Sueldo inicial y final
- Actitud de cooperación, trabajo en equipo
- Eficiencia, responsabilidad, honestidad, puntualidad, etc.
- Relación con jefes y compañeros
- Costumbres y hábitos
- Empleos anteriores
- Cualquier observación que sea de utilidad para complementar la información

j) EXÁMEN MÉDICO

Este paso reviste una gran importancia para las organizaciones, porque permite prever si la salud de los futuros empleados es óptima para desempeñar las funciones que el puesto requiere, independientemente de que dichos exámenes están contemplados como una obligación legal que las empresas deben cumplir en los Reglamentos de Higiene y Seguridad de la Secretaría del Trabajo.

Se recomienda que, de ser posible, este tipo de exámenes sean practicados por un médico con conocimientos de medicina industrial, ya que tendrá una visión más amplia de los aspectos que se deben considerar en las evaluaciones de salud.

Los exámenes médicos están integrados por un examen clínico interrogatorio y una exploración física, que deben ir acompañados por estudios de laboratorio, rayos X y el dictamen final del estado general de salud, con la finalidad de tener la certeza que se va a emplear una persona en buenas condiciones de salud para evitar consecuencias negativas al contratar personal con enfermedades o contagios probables que afecten la producción y el desarrollo de la empresa.

k) DECISIÓN

En esta etapa se integran los datos obtenidos en las evaluaciones, entrevistas, y demás técnicas empleadas con el propósito de analizar comparativamente si el aspirante cumple con el perfil del puesto y poder tomar una decisión ya sea de aceptación o rechazo.

Es recomendable que con la información proporcionada por el área de selección, la decisión final sea tomada por el jefe del área solicitante de la vacante, ya que será él finalmente quien tendrá trato directo con el futuro empleado.

Esta decisión debe ser aceptada por el área de recursos humanos, siempre y cuando el candidato haya realizado todo su proceso y los resultados sean positivos. También es importante tomar en cuenta el examen médico y el estudio socioeconómico ya que son aspectos fundamentales para el ingreso a la empresa.

En caso de que el candidato no haya pasado por el proceso de selección completo, o los resultados no hayan sido favorables, el responsable del área tendrá que asumir la responsabilidad de la contratación.

I) LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

En esta etapa se formaliza y legaliza la aceptación del candidato como parte integral de la organización.

Es importante que el psicólogo o cualquier otro profesionalista que maneje la etapa de contratación conozca los tipos de contrato que estipula la Ley Federal del Trabajo y qué datos debe contener este contrato.

Cuando una relación de trabajo se manifiesta por escrito (Art. 24) deberán contemplarse los siguientes puntos:

1).- Datos generales

Nombre

Edad

Nacionalidad

Sexo

Estado Civil

Domicilio del trabajador y del patrón

2).- Establecer el tipo de contrato:

• Contrato por tiempo determinado.-

Se establece cuando una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado que constituya para ésta una necesidad limitada por tiempo. Y este termina al vencimiento del plazo. Los contratos por tiempo determinado se pueden estipular por 30, 60 y 90 días.

• Contrato por obra determinada.-

Que se presenta cuando una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal, y cuya duración se sujeta a la terminación de la obra que estipula el contrato.

• Contrato por tiempo indeterminado.-

Es cuando no se manifiesta tiempo alguno, consiste en que la persona se obliga a comprometerse a prestar a otra un trabajo subordinado que constituye para ella una necesidad permanente, y se va a retribuir mediante el pago de un salario.

- 3).- Precisar lo servicios que va a prestar
- 4).- Mencionar el lugar o lugares donde se realizará el trabajo
- 5).- Determinar la duración de la jornada de trabajo
- 6).- Determinar el salario, el día y el lugar de pago de éste
- 7).- Determinar lo días de descanso y vacaciones así como las demás condiciones que convengan el trabajador y el patrón

Es importante que el psicólogo conozca las condiciones de trabajo que el empleado tiene derecho al entablar una relación laboral. Estas deben ser proporcionales a la importancia de los servicios y entre las más importantes tenemos a:

1.- La jornada de trabajo.- Es el tiempo en que el trabajador presta sus servicios, y ésta no deberá exceder de ocho horas diarias (Grados, 1988).

2.- Periodo vacacional.- Es el derecho que todo trabajador tiene de disfrutar vacaciones, al cumplir cuando menos un año en la empresa.

3.- Salario.- Es la retribución que el patrón paga al empleado por sus servicios. (Arias, 1982). Y esta integrado por:

- Los pagos en efectivo
- Gratificaciones
- Percepciones
- Habitación
- Primas
- Comisiones

4.- Capacitación.- Es el derecho que todo trabajador tiene, de que el patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, lo que permitirá elevar su nivel de vida y productividad dentro de la empresa y en forma personal (Cavazos, 1989).

Para concluir este segmento es importante reconocer que el contrato individual de trabajo constituye una necesidad de tipo administrativo tanto para el empleado, como para la empresa.

En la etapa de contratación también se realiza la solicitud de documentos al candidato, mismos que se integrarán al expediente. Dicha documentación es:

- Copia certificada de acta de nacimiento
- Certificado de estudios
- Cartas de recomendación
- Cartilla militar liberada (hombres)
- Registro federal de contribuyentes
- Registro de afiliación al IMSS
- Constancia de domicilio, etc.

m) INDUCCIÓN DE PERSONAL

Grados (1988), define a la inducción como la etapa que comienza con la contratación del candidato en la empresa y su fin es integrar al empleado a la Organización, además le permite conocer las políticas de la empresa, así como sus obligaciones y derechos.

Una vez que el empleado ha superado la etapa de contratación de pronto se encontrará inmerso en medio de normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. Es por esto que la organización debe preocuparse por brindar toda la información que sea posible para disipar dichas dudas y que con ello el empleado de nuevo ingreso se integre de forma rápida al jefe, al equipo de trabajo, a la empresa, etc.

Hay diversas formas de realizar la inducción, algunas de ellas son:

- * Pláticas o conferencias.
- * Videos o acetatos.
- * Visitas guiadas a las instalaciones de la organización.
- * Manual de bienvenida, entre otras.

Sea cual fuese la forma de impartir la inducción, esta debe de contener los siguientes aspectos:

- Mensaje de bienvenida a la organización
- Giro
- Visión y Misión de la Organización
- Valores de la empresa
- Historia de la organización
- Políticas de la empresa
- Condiciones de trabajo
- Prestaciones y derechos
- Responsabilidades del empleado

CAPITULO 3

ORGANIZACIÓN CORREDORA DE SEGUROS

Como se ha comentado, el llevar un proceso de selección adecuado es de gran importancia para el buen funcionamiento de una organización.

Cuando la autora del presente reporte ingresó a la Organización dedicada al corretaje de seguros, este proceso no retomaba algunas etapas importantes, lo que repercutía en ciertas deficiencias como: insatisfacción laboral, alta rotación de personal y por lo tanto mala calidad en el servicio.

Para poder conocer más sobre la Organización mencionada, se dará una breve reseña de la definición de organización, la historia de la empresa, la estructura organizacional, las políticas de contratación y el proceso de selección que se tenía antes de que se iniciara la implementación del proceso que actualmente se está utilizando.

3.1 Definición de Organización

Se puede definir a la organización como un sistema que produce y satisface las necesidades de sus consumidores o usuarios, a través de sus productos o servicios (Arias 1982).

Para Grados (1988) cuando varias personas toman conciencia de que al coordinar esfuerzos pueden conseguir más de lo que podrían hacer por sí mismas, se está hablando de una organización.

La organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas entre dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de cualquier organización (Pérez 1997).

Una organización solamente existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse,
- Están dispuestas a contribuir con su acción, y
- Dispuestas a cumplir un propósito común

La organización se caracteriza por:

- a) División de las responsabilidades de trabajo, poder y comunicaciones.
- b) Revisión continúa de los esfuerzos y el desempeño, con la finalidad de aumentar la eficiencia.
- c) Sustitución de personal que no cumple con los estándares establecidos.
- d) Comunicación e incentivos que permitan a los empleados trabajar juntos en la obtención de metas comunes.

La organización como un sistema cerrado realiza tareas encaminadas a la consecución de su meta y objetivos, divididas entre los miembros que la integran en tal forma que cada uno de ellos tenga una actividad limitada de acuerdo con sus propias capacidades.

La organización como un sistema abierto está interactuando con otras organizaciones o sistemas más grandes o pequeños, por lo que recibe influencia del medio exterior.

En toda organización existe una misión y para poder llegar a ésta, es necesario que se tenga bien establecido los objetivos de ésta, los cuales pueden ser los siguientes:

- **Producción y/o servicio**

Satisfacción de las necesidades de los clientes o usuarios, ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones apropiadas.

- **Social**

Tiene a satisfacer a los grupos de personas que van a proporcionar sus esfuerzos a la organización, a la comunidad donde se localiza la misma y al país en general, mediante el cumplimiento de las disposiciones gubernamentales y legales pertinentes.

- **Económico**

Protección a los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores, dueños o accionistas, logrando la satisfacción de éstos grupos por medio de la generación de utilidades.

Otro de los aspectos relevantes de toda organización son los recursos que requiere para el logro de sus objetivos, mismos que se identifican como:

- Recursos humanos

El elemento humano resulta de vital importancia para el funcionamiento de cualquier organización; si éste está dispuesto a proporcionar su esfuerzo la organización marchará, en el caso contrario, se detendrá. Del elemento humano dependen el mejoramiento y perfeccionamiento del empleo y diseño de los elementos materiales y técnicos, y del buen manejo de los recursos económicos.

- Recursos materiales

Dentro de éstos elementos se ubican los edificios y las instalaciones donde se realizan las labores productivas, los equipos, es decir, todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan las actividades para dar un servicio, etc.

- Recursos técnicos

Bajo este rubro se encuentran: los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc., que sirven como complemento y apoyan a los recursos humanos, materiales y económicos.

- Recursos económicos

Dentro de éstos se pueden considerar: las inversiones realizadas por los recursos materiales y técnicos, los costos de los recursos humanos (remuneraciones), y el dinero en efectivo que debe tener la empresa para gastos diarios, urgentes, etc. Pero además de esto, la empresa está representada por un capital el cual está constituido por valores, acciones y obligaciones.

Por otro lado, las organizaciones o empresas se pueden clasificar en :

1.- Iniciativa Privada:

Empresas de producción

Son las que reciben materias primas y las transforma en productos terminados, es decir, empresas que mediante un proceso productivo agregan un valor económico a los productos que elaboran, a fin de obtener utilidades por las operaciones o inversiones efectuadas.

Empresas de servicio

Se dedican a la venta de intangibles o a la prestación de servicios.

Empresas comerciales

Se dedican a la exposición y distribución de productos, por lo que es un intermediario entre el fabricante y el consumidor.

2.- Sector Público

Sector Central (Secretarías de Estado, Departamento del Distrito Federal y Procuraduría General de la República).

Son aquellas Instituciones que están regidas y apegadas a lo expuesto por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF), además de los lineamientos y políticas establecidas por el Presidente de la República, quien funge como titular del Poder Ejecutivo.

3.- Sector Paraestatal

Son Empresas Descentralizadas, Desconcentradas, Empresas de Participación Estatal y Fideicomisos Estatales

Son aquellas que tienen personalidad jurídica propia, derivada de una ley, de un decreto o de un acto jurídico de derecho privado, como la creación de una sociedad anónima. Además son entidades que no dependen jerárquica ni administrativamente del Presidente, sino de sus propios órganos y tienen patrimonio propio.

En el caso concreto, de la Organización en la cuál se realizó el presente reporte, es una empresa de servicios, ya que se dedica a la venta de intangibles o a la prestación de servicios. En este tipo de empresas los recursos humanos son de gran importancia, ya que de la inteligencia y experiencia laboral de éstos va a depender la fuerza que adquiera dicha Organización.

Teniendo definido lo que es una organización, sus objetivos, los recursos con los que debe contar y a qué tipo de empresa pertenece; la atención se dirige a la organización dedicada al corretaje de seguros, representada en este reporte.

3.2 Antecedentes Históricos

El inicio de la Organización data del 1° de enero de 1960, en ese entonces su objetivo era asesorar y mediar la contratación de seguros. Con el transcurso del tiempo las necesidades de operación hicieron crecer la estructura material y humana. Paralelamente las autoridades rectoras del mercado asegurador (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas) establecen nuevas disposiciones, dando origen a la razón social actual.

Sus fundadores, preocupados por ofrecer un servicio excelente, constituyeron formalmente una Sociedad de Agentes de Seguros, formada con una reducida infraestructura y una moderada capacidad operativa, establecieron una empresa sólida y dinámica que ha forjado su prestigio y fortaleza gracias a la experiencia obtenida durante su trayectoria.

En la década de los 60's operar la rama de los seguros en México exigía un alto grado de especialización, ya que los nuevos tiempos traían consigo nuevos problemas que resolver y nuevas situaciones que afrontar, por lo que promovieron relaciones con corredores internacionales a fin de representarlos y manejar sus clientes en México, permitiendo con ello la adquisición de tecnología más avanzada. Algunos de los corredores, con los que desde ese entonces se tiene una relación estrecha se encuentran ubicados en Estados Unidos, España, Francia, Alemania y Holanda.

El programa de fortalecimiento de la Organización prosiguió con la creación de una nueva empresa destinada a satisfacer las necesidades de las compañías aseguradoras en el terreno del reaseguro, por lo que surgió Reinmex.

También necesitaba contar con un área administrativa que tuviera la capacidad para detectar, dar solución y manejar los diferentes problemas generados por el crecimiento de los recursos que se incrementaban día con día, por lo que para tales efectos surge Bysap.

En algunos sectores productivos los planes de beneficio social eran todavía precarios y dejaban sin cobertura a una amplia franja de la población. Con el propósito de hacer frente a esas necesidades se constituyó Sacsa.

La década de los 80's marcó un cambio importante dentro de la Organización, ya que se inició la creación de oficinas regionales en diversos puntos de la República, lo que permitió extender y agilizar las operaciones en zonas claves para la economía nacional. La primera de dichas oficinas comenzó a prestar sus servicios en Guadalajara, Jalisco. Posteriormente se inauguró la oficina ubicada en Monterrey, siguiendo las oficinas regionales de Aguascalientes, Hermosillo, Puebla, Ciudad Juárez, Tijuana, Chihuahua, Reynosa, Torreón y Cancún.

Por otra parte, surgía una nueva necesidad: ofrecer servicio a clientes extranjeros que requerían de aseguramiento de sus automóviles al ingresar a México, para ello surge la primera empresa a nivel internacional llamada Border.

En la década de los 90's, Grupo Confianza, empresa dedicada a la contratación integral de seguros a nivel individual y a pequeñas empresas, se asocia con la organización creándose Bysser.

Posteriormente la Organización adquiere el 50% de la firma llamada CTC, la cual ofrece los servicios en áreas de compensación, beneficios y consultoría actuarial, tanto a nivel nacional como internacional.

Tratando de dar respuesta a los requerimientos de servicios médicos integrales en México, se incorpora a la Organización la empresa llamada Grupo Médicos.

En 1995, gracias a la asociación con una empresa canadiense (líder en el mercado de venta de planes de seguros para viajero); surge en la Organización una empresa enfocada a cubrir las necesidades del viajero de hoy, ya sea para viajes nacionales e internacionales, a la cual se le denominó TravelGold.

Por último, se inició la internacionalización creando tres nuevas oficinas en Guatemala, Colombia y Miami.

Esta es la historia de lo que hoy ha llegado a ser la Organización; una combinación de iniciativa individual y participación colectiva.

3.3 Estructura Organizacional

La estructura actual de la Organización está conformada con el fin de buscar la integración eficientemente y con ello mantener el liderazgo que la caracteriza.

La estructura organizacional es el medio para coordinar y distribuir el trabajo de modo que facilite el logro de los objetivos, es además una herramienta de servicio que permitirá:

- Aprovechar toda la fuerza de una organización integrada por áreas interdependientes, cuya estrecha coordinación posibilite el trabajo en equipo.
- Atender íntegramente y de forma profesional a nuestros clientes
- Ser una organización dinámica y flexible, de modo que permita responder a cambios constantes.
- Facilitar la coordinación interna.

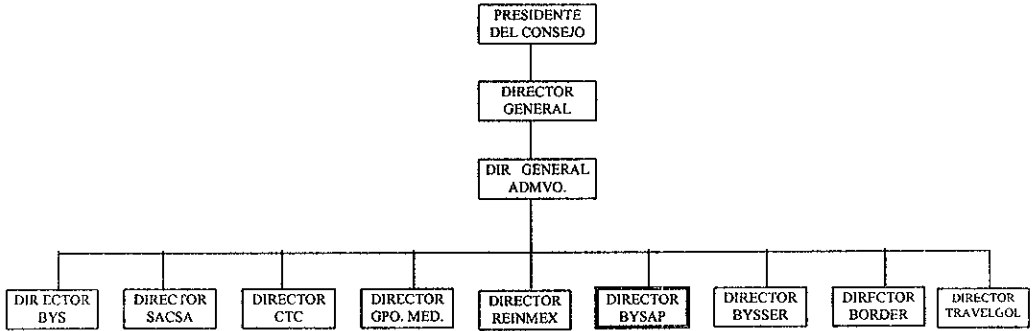
La estructura de la Organización está integrada por un Presidente del Consejo del cual se desprenden dos puestos de gran importancia, el Director General de la Organización y el Director General Administrativo.

Posterior a éstos, se desprenden los Directores de las nueve empresas integrantes de la Organización. Uno de ellos es el Director de BYSAP del cual depende la Subdirección de Administración.

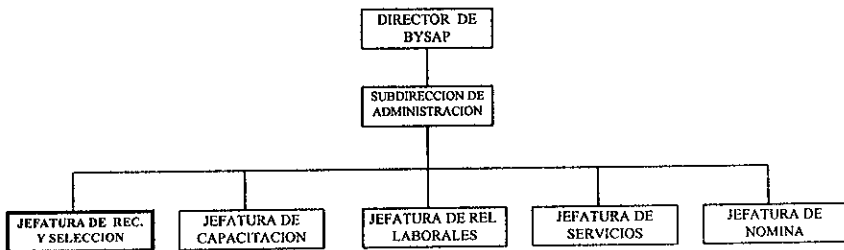
La Subdirección de Administración, está integrada por cinco jefaturas que son:

- * Reclutamiento y Selección
- * Capacitación
- * Relaciones Laborales
- * Prestaciones y Servicios Generales
- * Nómina

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



ESTRUCTURA DE LA DIRECCION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION BYSAP



Dentro de la Subdirección de Administración se encuentra la Jefatura de Reclutamiento y Selección, la cual está integrada por un jefe de reclutamiento y selección y un asistente, su función es dotar a las diferentes empresas de personal ideal para la Organización. Sin embargo el proceso de reclutamiento y selección se realizaba sin técnicas apropiadas y sin un verdadero enfoque psicológico, lo cual daba como resultado insatisfacción en el nuevo personal contratado, y por lo tanto, altos índices de rotación

3.4 Políticas de Contratación

Las políticas son criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se fijan límites y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse (Reyes Ponce 1986).

Políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados (Chiavenato 1993).

Tomando en cuenta los anteriores conceptos, es de vital importancia para cualquier empresa definir sus políticas, y con mayor razón tratándose de la función de personal. Las políticas de personal tienen la importancia especial de que repercuten directamente en todas las demás políticas, tanto en las generales de la empresa, como en las particulares de producción, ventas, finanzas, etc., ya que todas éstas operaciones son realizadas por hombres. Las políticas de personal constituyen una orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el resultado de las funciones específicas,

Existen políticas escritas o formales establecidas en cada empresa que están relacionadas con el proceso de selección y contratación de personal, así como políticas no escritas o informales, pero que en determinado momento, influyen considerablemente dentro de éste.

Las políticas formales establecidas para el proceso de reclutamiento en la Organización son:

- No aceptar personal menor edad
- Para personal del comedor, mensajeros y choferes, la escolaridad mínima requerida es secundaria terminada.
- Todos los demás puestos requieren de preparatoria terminada.
- Las vacantes de todas las empresas que conforman la Organización, deberán ser cubiertas por elementos que por su preparación académica y laboral, cumplan satisfactoriamente con el perfil requerido.
- Los solicitantes deben aprobar los exámenes técnicos y realizar los tests psicométricos que se aplican en la Organización.
- Los candidatos de sexo masculino deben tener su cartilla liberada (Servicio Militar).
- El área de selección deberá contar con una cartera completa de candidatos.
- Todos los puestos de nueva creación deberán ser autorizados por el Presidente del Consejo.
- Se dará inicio al proceso de reclutamiento hasta contar con la requisición debidamente llenada por el área solicitante.
- Los candidatos deben gozar de buena salud física y mental.
- La batería de exámenes psicométricos debe ser adecuada al puesto vacante.
- El departamento de reclutamiento y selección es quien aplicará los exámenes psicométricos y técnicos.
- No contratar familiares de empleados.
- Todo el personal de nuevo ingreso deberá entregar completa la documentación solicitada.

- No se contratará personal de los clientes de la Organización

Las políticas informales que se presentan en el proceso de selección dentro de la Organización son entre otras:

- No contratar mujeres con hijos pequeños, ya que esto podría afectar en su desempeño laboral.
- Reclutar personal de universidades privadas y de renombre
- Reclutar personal con presentación adecuada.
- Preferentemente reclutar personal masculino.
- En el caso de mujeres, reclutar preferentemente solteras y sin hijos.

Es importante que el personal de reclutamiento y selección conozca estos criterios para realizar sus funciones eficientemente, siguiendo los parámetros de la empresa.

3.5 Proceso de Reclutamiento y Selección que se utilizaba anteriormente

Anteriormente no se utilizaban las fuentes y medios de reclutamiento ideales para cubrir las vacantes que se generaban en la Organización, por lo tanto, el cubrir una vacante representaba una larga espera para los solicitantes de éstas.

Las funciones de reclutamiento y selección se realizaban sin tener determinados días de atención, lo que obstaculizaba dar una adecuada atención al solicitante y también tener una mala administración del tiempo del reclutador.

Por otro lado, existían tres grandes deficiencias que impedían que el proceso fuera el adecuado, éstas eran:

- Los formatos que se utilizaban en el área estaban desactualizados, poco legibles, sin una planeación o estructura lógica.
- No existían baterías psicológicas adecuadas para cada nivel de puestos.
- No se realizaba una entrevista profunda, sólo se efectuaba la entrevista inicial y la entrevista en el área.

Estos factores tenían resultados negativos como alta rotación de personal, insatisfacción laboral del empleado de nuevo ingreso, costo elevado en la capacitación del nuevo personal que pronto abandonaba la empresa, incluso deserción de solicitantes dentro del mismo proceso de selección, etc.

Derivado de lo anterior, y dado que el proceso de reclutamiento y selección es importante para el logro de objetivos de la Organización, se iniciaron las modificaciones al proceso con el objetivo de establecer un sistema estructurado que diera como resultado: seleccionar candidatos con las características, potencial y las habilidades adecuadas para el buen desempeño de las funciones de los puestos.

III PROCEDIMIENTO

Las carencias del departamento de reclutamiento y selección, y la problemática que se estaba presentando en la Organización, fueron el motivo para planear y establecer de forma sistemática, completa y adecuada a la empresa un proceso de reclutamiento y selección eficaz que pudiera proporcionar los recursos humanos con el potencial para realizar y desarrollar las funciones del puesto vacante.

Para llegar a dicho proceso se realizaron las siguientes actividades:

REVISION Y REESTRUCTURACION DE FORMATOS

La primera acción que se realizó fue revisar cada uno de los formatos que se estaban utilizando en el área con la finalidad de actualizarlos, darles un nuevo diseño e incluir elementos que faltaran y desechar algunos otros.

a) Requisición de personal

El primer formato que necesitaba ser modificado fue la requisición de personal, ya que se contaba originalmente con uno muy escueto y el cual no describía a detalle el perfil del candidato para el puesto vacante. Además, no contenía las actividades a realizar, dato que es muy importante para realizar el reclutamiento y la selección, ya que de esta forma se puede saber cuáles son los conocimientos técnicos mínimos requeridos para el puesto y explicar estas actividades al candidato al momento de la entrevista. (Anexo 1)

La requisición esta estructurada en cinco apartados:

1.-Motivo de separación.- Este nos indica las causas que originaron que se diera la vacante. Y se divide en:

⇒Remplazo:

- Renuncia
- Promoción

- Liquidación
- Transferencia
- Rescisión de contrato

⇒ Nueva creación:

2.-Identificación del puesto.- Este apartado nos indica la posición del puesto dentro de la Organización, en el encontraremos:

- Tipo de puesto
- Nombre del puesto
- Dirección a la que pertenece
 - Gerencia
 - Jefe Inmediato
 - Puesto
- Tiempo de cobertura

3.-Tipo de contrato:

- Tiempo determinado
- Obra determinada
- Tiempo indeterminado

4.-Especificación del puesto.- En este se describe claramente el perfil que se requiere para cubrir el puesto. Y contiene datos como:

- Edad
- Sexo
- Estado civil
- Escolaridad
- Idioma
- Experiencia
- Conocimientos especiales
- Otros requisitos
- Complejidad del trabajo

5.-Autorizaciones.- En este último apartado se deben obtener las siguientes firmas:

- Gerente del área
- Director del área
- Director general
- Jefe de reclutamiento y selección

b) Presolicitud de empleo

También fue necesario elaborar un formato de presolicitud de empleo, ya que se carecía de ella. Para su diseño fue necesario seguir el orden de la entrevista inicial con la finalidad de que sirviera como apoyo para conocer la información más importante del candidato y saber de forma rápida, si éste reúne o no los requisitos básicos. (Anexo 2)

La información que se integró fue dividida en tres partes quedando de la siguiente forma:

1.-Datos generales.- El objeto de obtener esta información es conocer los datos básicos pero principales del solicitante, como son:

- * Nombre
- * Edad
- * Sexo
- * Nacionalidad
- * Fecha de nacimiento
- * Lugar de nacimiento
- * Estado civil
- * Domicilio
- * Teléfono propio
- * Teléfono de recado
- * Sueldo deseado

2.-Escolaridad.- Esta área permite conocer rápidamente el nivel de escolaridad alcanzado por el solicitante y los tiempos en que lo ha logrado. Los datos que contiene son:

- * Datos escolares del candidato
- * Sus últimos estudios
- * Las fechas en que se cumplieron cada uno de los niveles
- * Si cuenta con algún certificado que los avalen.
- * Idiomas que domina.
- * Paquetería de computación que maneja.

3.- Experiencia laboral.- Está área permite saber en forma muy breve la experiencia, estabilidad y desarrollo laboral del candidato, y contiene los siguientes puntos:

- * Ultimos empleos.
- * Puestos en los que se ha desempeñado.
- * Sueldos percibidos en cada puesto.
- * Nombre y puesto del jefe inmediato.
- * Domicilio y teléfono de éstas personas.

Como punto importante de este formato, se le pide al candidato que anote la fuente de reclutamiento por la cual llegó, con la finalidad de llevar una estadística, y si tiene algún familiar o conocido en la Organización, esto con el propósito de identificar una de las políticas de contratación más importantes en la empresa la cual se refiere a que no deberá de haber dos ó más familiares dentro de la misma.

Este formato se realizó para que sirviera como una herramienta, que junto con la entrevista inicial, fueran un filtro, que permitiera aceptar candidatos que realmente cumplan con el perfil establecido, y por otra parte orientar aquellos que no cumplan con él.

c) Reporte de la entrevista inicial

Se estructuró un formato de reporte de entrevista inicial con la finalidad de identificar y anotar diversos rasgos de personalidad del candidato, y evaluar puntos importantes, tales como:

- * Apariencia personal
- * Interés económico
- * Experiencia en el puesto
- * Habilidad de conversación
- * Simpatía y habilidad para relacionarse
- * Control
- * Iniciativa
- * Colaboración y adaptación
- * Estabilidad Laboral
- * Intereses
- * Inglés

Este reporte se elabora inmediatamente después de la entrevista, ya que se cuenta con la información reciente y se es más objetivo al contestarlo, éste se anexa a la presolicitud con la finalidad de que el gerente del área tenga más información sobre el candidato. Su importancia también radica en que es un excelente complemento para elaborar el reporte psicológico (Anexo 3).

d) Batería psicométrica

Para la elaboración de la batería es importante tomar en cuenta el nivel del puesto vacante, así como la escolaridad que el solicitante presenta. Derivado de lo anterior, fue necesario agrupar en tres niveles todos los puestos de la Organización y con ello tener tres baterías psicométricas.

La primera está destinada a puestos de nivel operativo, que requieren de la secundaria y/o preparatoria terminada como mínimo para ingresar a la

empresa, y que abarcan los puestos de: Mensajeros, Meseros, Cocineras y Personal de limpieza. La cual quedó integrada de la siguiente forma:

BATERIA PARA PUESTOS OPERATIVOS

<i>FACTOR</i>	<i>PRUEBA</i>	<i>FACTORES DE MEDICION</i>
INTELIGENCIA	Prueba de Inteligencia Army Beta	Coficiente intelectual, capacidad de aprendizaje, resolución de problemas, trabajo bajo presión, concentración y atención
PERSONALIDAD	Dibujo de la figura humana de Machover	Madurez, energía, autoconcepto, creatividad, conflicto, independencia, sociabilidad, agresividad, estabilidad emocional, toma de decisiones, superación, organización, etc.
	Test de 16 Factores de la Personalidad	Estabilidad emocional, relaciones laborales, extroversión, emotividad, objetividad, seguridad en sí mismo, autosuficiencia, control de sí, tolerancia a la frustración, percibir con rapidez, empuje, liderazgo, responsabilidad, trabajo en equipo, disposición al cambio
APTITUDES	Test de aptitud diferencial (DAT)	Razonamiento verbal, habilidad numérica, razonamiento abstracto, relaciones espaciales, razonamiento mecánico, velocidad y exactitud.

La segunda batería se dirigió a para puestos administrativos como Secretarías, Auxiliares administrativos y contables, Analistas, Cajeros, y Trainees, cuya escolaridad requerida es de carrera comercial y/o técnica y estudiantes que inician alguna licenciatura; ésta formada por:

BATERIA PARA PUESTOS ADMINISTRATIVOS

<i>FACTOR</i>	<i>PRUEBA</i>	<i>FACTORES DE MEDICION</i>
INTELIGENCIA	Prueba de inteligencia Wonderlick	Coficiente intelectual, habilidad mental y resolución de problemas.
PERSONALIDAD	Test de 16 factores de la personalidad (16 PF)	Estabilidad emocional, relaciones laborales, extroversión, emotividad, objetividad, seguridad en sí mismo, autosuficiencia, control de sí, tolerancia a la frustración, percibir con rapidez, empuje, liderazgo, responsabilidad, trabajo en equipo, disposición al cambio
	Dibujo de la figura humana de Machover	Madurez, energía, autoconcepto, creatividad, conflicto independendencia, sociabilidad, agresividad, estabilidad emocional, toma de decisiones, superación, organización, etc.
EXAMENES TÉCNICOS	Secretariales	Tienen la finalidad de medir conceptos técnicos en: Archivo, ortografía, conocimientos de paquetería, etc.
	Contables	Exámenes de conocimientos en: Cálculo, análisis financiero, arqueo de caja, conocimientos fiscales, etc.
	Seguros	Tiene la finalidad de medir conceptos básicos en seguros ya sea

	Fianzas.	del área de Daños o de Vida. Tiene la finalidad de medir conceptos básicos en fianzas y sus cuatro ramos (fidelidad, judicial, administrativa y de crédito).
--	----------	---

La tercer y última batería se estructuró para puestos medios y ejecutivos y está enfocada para puestos de: Jefaturas de departamento, Coordinadores, Ejecutivos de Cuenta "A", Gerentes y Subdirectores, cuya escolaridad es de licenciatura terminada, diplomados, posgrados y maestrías. La batería psicométrica es la siguiente:

BATERIA PARA EJECUTIVOS

<i>FACTOR</i>	<i>PRUEBA</i>	<i>FACTORES DE MEDICION</i>
INTELIGENCIA	Prueba colectiva de habilidad mental Therman Merrill	Memoria, planeación, expresión, organización, atención, síntesis, concentración, comprensión, toma de decisiones, conceptualización, inteligencia en general.
ESTILOS DE TRABAJO	Técnica Cleaver	Dominio, energía, empuje, logro de metas. Persuasión, coordinación de grupos, vender ideas. Capacidad para trabajar en varios proyectos a la vez. Independencia, toma de decisiones, estilo propio. Comportamiento ante situaciones de presión, o estrés. Situaciones motivantes y situaciones diarias

PERSONALIDAD	Test de 16 factores de personalidad (16PF)	Estabilidad emocional, relaciones laborales, extroversión, emotividad, objetividad, seguridad en sí mismo, autosuficiencia, control de sí, tolerancia a la frustración, percibir con rapidez, empuje, liderazgo, responsabilidad, trabajo en equipo, disposición al cambio
	Dibujo de la figura humana de Machover	Madurez, energía, autoconcepto, creatividad, conflicto, independencia, sociabilidad, agresividad, estabilidad emocional, toma de decisiones, superación, organización, etc.
EXAMENES TECNICOS	Seguros	Tiene la finalidad de medir conceptos básicos en seguros ya sea del área de Daños o de Vida.
	Fianzas	Tiene la finalidad de medir conceptos básicos en fianzas y sus cuatro ramos (fidelidad, judicial, administrativa y de crédito).

e) Reporte Psicométrico

Como ya se comento, era importante tener una batería psicométrica para cada puesto, pero de igual forma, era importante que todas las personas que requerían de personal tuvieran un reporte con un diagnóstico claro y de fácil comprensión; para ello se diseñó un formato más descriptivo que el que anteriormente existía.

El parámetro de calificación que se estableció para medir los factores intelectual, personalidad, habilidades laborales y conocimientos técnicos es de acuerdo con los siguientes rangos:

Bajo Término Medio Bajo Término Medio T. Medio Alto Superior

Después de analizar cada factor que integra la inteligencia, personalidad, intereses y habilidades, hay un espacio para un comentario adicional y recomendaciones. Por último se califica si un candidato es recomendable o no recomendable, y se anota el nombre y la firma de quién realizó el reporte. (Anexo 4).

f) Entrevista de selección

Al desarrollar el proceso de reclutamiento y selección, era una necesidad imperante llevar a cabo la entrevista de selección, ya que es una de las herramientas en donde se obtienen más elementos del candidato en cuestión.

Esta entrevista se realiza una vez aprobados los exámenes de conocimientos y después de haber realizado los test psicométricos; en ella se busca explorar datos más exactos sobre las áreas laboral, familiar, escolar y personal del candidato.

La solicitud de empleo es un gran apoyo para la realización de la entrevista, ya que no se utiliza un formato de entrevista estructurado. De esta forma se puede decir que la entrevista de selección que se empezó a aplicar es una entrevista mixta. Las áreas que se exploran son:

Area General.- Nombre, edad, sexo, estado civil, domicilio, religión, lugar de nacimiento, número de dependientes económicos (si es que los tiene) etc.

Area Escolar.- Educación o enseñanza que recibió el candidato (este dato puede indicar el medio socio cultural y económico en que desarrolló), años en que realizó sus estudios, promedio escolar general, conocer si actualmente estudia, en caso afirmativo en qué horario, etc.

Area Ocupacional.- Nombres de la empresas en que ha laborado, periodo que laboró en cada una de ellas (para conocer su estabilidad laboral), puestos desempeñados, ascensos, actividades que realizó, sueldo inicial y final, logros obtenidos.

Metas.- A corto, mediano y largo plazos.

Area Familiar.- Nombre de los padres, hermanos, conyuge e hijos, edad de cada uno de ellos, nivel de estudios, ocupación de éstos, relación con ellos, etc.

Area de Pasatiempos o Hoobies.- Actividades que realiza el candidato en su tiempo libre.

Salud.- Se le pregunta al candidato si ha padecido alguna enfermedad hereditaria o sí ha sido operado.

g) Inducción

Aunque ya existía un proceso de inducción a la Organización, no se llevaba a cabo como es debido, los materiales de apoyo didácticos no eran adecuados, se daba en una oficina y con información no actualizada. Es por ello que su reestructuración se inició recabando toda la información para actualizarla, plasmando en un medio visual (acetatos) la información más importante.

El curso fue dividido en dos partes, la primera contiene:

- Bienvenida
- La importancia de tu puesto
- Definición de lo que es un corredor de seguros
- Misión, visión y valores de la empresa
- Significado del logotipo
- Historia de la Organización
- Empresas que integran a la Organización y qué hacen cada una de ellas
- Nuestros alcances
- Nuestros compromisos como empresa
- Mencionar algunos de nuestros clientes más importantes
- Estructura organizacional

En la segunda parte se explican todas las prestaciones:

- Fondo de ahorro
- Aguinaldo
- Prima vacacional
- Vacaciones

- Premio de puntualidad
- Reparto de utilidades
- Caja de ahorro
- Fonacot
- Infonavit
- Afore
- Permisos especiales
- Días de asueto
- Uniformes
- Convenios con casas comerciales
- Bono para la compra de auto (aplica sólo para puestos ejecutivos)
- Bono mensual para mantener el automóvil (aplica sólo para ejecutivos)
- Servicio médico a precios preferentes
- Seguro de vida
- Seguro de gastos médicos mayores
- Plan de jubilación

Durante el curso se realizan dos dinámicas, una al inicio que tiene como objetivo romper el hielo y que se conozcan todos los participantes. Esta dinámica consiste en que cada uno de ellos diga su nombre, área a la que ingresa, el puesto y sus hobbies.

La otra dinámica se realiza al final del curso y tiene como objetivo resolver posibles dudas y así, evaluar el aprendizaje de la información que se dió durante el curso. En ella se les solicita a los participantes que escojan fichas de colores que contiene temas que aparecen ocultos, para posteriormente explicar a todos sus compañeros los temas que les tocaron. Sí los participantes tuvieran dudas de los temas vistos, sus compañeros pueden ayudar a resolver dichas dudas, así como también el instructor del curso. También se les pasa un video de la Organización a manera de resumen al finalizar la primera parte. Al término de la primera parte se realiza un receso que dura 15 minutos con la finalidad de que descansen y se conozcan mediante la convivencia informal.

A continuación se presenta una síntesis de la intervención del presente reporte:

<i>FASE</i>	<i>ANTES DE LA INTERVENCION</i>	<i>CAMBIO</i>
Requisición de Personal	No Actualizado	Actualización y adecuación a las nuevas necesidades
Pre-solicitud de Empleo	Inexistente	Elaboración del formato
Reporte de la Entrevista Inicial	Inexistente	Elaboración del formato
Batería Psicométrica	No adecuada a los niveles de puestos	Adecuación y elaboración de una para cada nivel de puestos.
Reporte Psicométrico	Inexistente	Elaboración del formato
Entrevista de Selección	Inexistente	Implantación de la entrevista.
Inducción	Inexistente	Elaboración y aplicación del curso de inducción y de los medios de apoyo didácticos.

IV EVALUACIÓN

En este capítulo se presentan los resultados de la implantación del proceso de reclutamiento y selección dentro de la Organización, para obtenerlos se realizó un análisis comparativo de la entrevista de ajuste que se aplica a los empleados de nuevo ingreso a la Organización.

Se escogió esta entrevista ya que arroja lo que el nuevo empleado esta percibiendo y cómo se está adaptando a su nuevo puesto dentro de la Organización.

Como señala Grados (1988), la entrevista de ajuste es un cuestionario que se debe efectuar en dos fases, la primera se realiza antes de otorgar al empleado el contrato definitivo, con el fin de conocer si se siente a gusto en su puesto y con las condiciones de trabajo. La segunda fase se efectúa después de la contratación definitiva y su objetivo es verificar el nivel de adaptación del trabajador a la Organización.

En la Organización solamente se aplica la entrevista de ajuste al empleado al darle el contrato definitivo, es decir, en una sola fase. Para realizar el análisis comparativo de dicha entrevista se tomaron dos muestras, una formada por todas las entrevistas que se realizaron en el año de 1991, 1992 y 1993 que dan un total 365; y por otro lado la muestra formada por las entrevistas de los años 1994, 1995 y 1996 que dan un total de 257. Se considero de esa forma en virtud de que la intervención reportada en el presente documento se dio a partir del año de 1994.

El formato de la entrevista de ajuste para las dos muestras fue la misma (anexo 5), de la cual sólo se tomaron algunas preguntas para fines del análisis del proceso de reclutamiento y selección de la Organización. Las preguntas analizadas son:

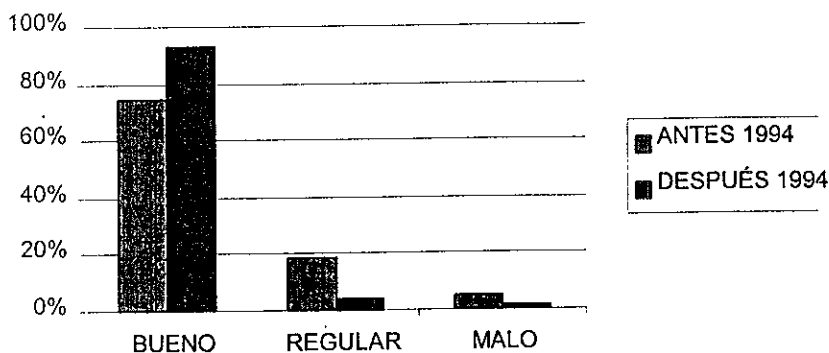
La primera pregunta investiga las opiniones de los empleados acerca del proceso de selección que vivieron, para lo cual se realiza la siguiente cuestión:

¿Qué opinión tienes del proceso de Selección? (Entrevista, evaluación, tiempo de respuesta, trámites de contratación, etc.)

CUADRO N° 1

RESPUESTAS	PORCENTAJES	
	ANTES 1994	DESPUÉS 1994
BUENO	75 %	93 %
REGULAR	19 %	4 %
MALO	5 %	2 %

GRAFICA N° 1



Los resultados obtenidos indican que a partir de 1994 se dio un incremento de un 18% de comentarios positivos del proceso de selección lo cual repercute positivamente en la imagen del área de Reclutamiento y Selección de Personal y de la eficiencia con que se está llevando a cabo las actividades del área.

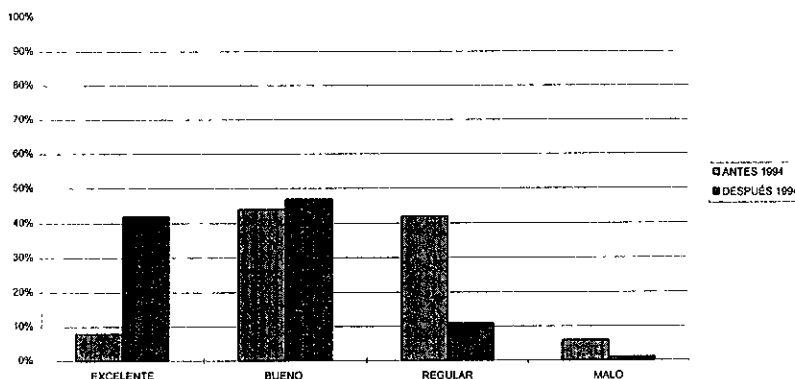
La segunda pregunta es:

* ¿Qué opinión tienes del curso de inducción?

CUADRO N° 2

RESPUESTAS	PORCENTAJES	
	ANTES 1994	DESPUÉS 1994
EXCELENTE	8 %	42 %
BUENO	44 %	47 %
REGULAR	42 %	11 %
MALO	6 %	1 %

GRAFICAS N° 2



Se observó un incremento de 34% de mejoría de la inducción que se brinda actualmente a los empleados en la Organización. Proporcionando información detallada, clara y con los medios didácticos necesarios para hacer la inducción amena e interesante para los participantes.

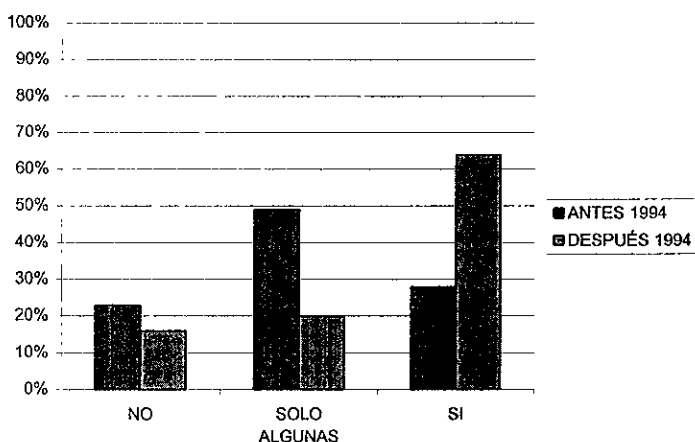
La tercera pregunta indaga sobre los beneficios y prestaciones que el empleado obtiene por ser empleado de la Organización, esta información debió ser clara durante la inducción.

* ¿Conoces los beneficios y prestaciones que te son otorgados como empleado?

CUADRO N° 3

RESPUESTAS	PORCENTAJES	
	ANTES 1994	DESPUÉS 1994
NO	23 %	16 %
SOLO ALGUNAS	49 %	20 %
SI	28 %	64 %

GRAFICAS N° 3



Las respuestas muestran un incremento importante (36%) en la afirmación de conocer las prestaciones, lo que ocasiona que las respuestas tanto “negativas” como de “solo algunas” disminuyan considerablemente. Esto indica que el programa de inducción da información clara y completa sobre las prestaciones, comparado con años anteriores.

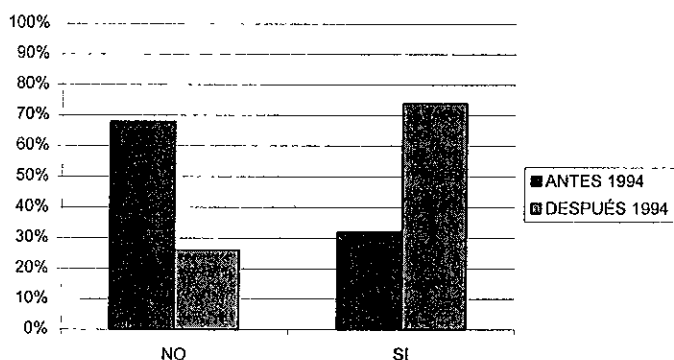
En la cuarta pregunta se evaluó si el empleo recuerda de su curso de inducción los valores, visión y filosofía de la empresa; siendo la pregunta:

* ¿Tienes conocimiento de los valores, visión y filosofía de la Organización?

CUADRO N° 4

RESPUESTAS	PORCENTAJES	
	ANTES 1994	DESPUÉS 1994
NO	68 %	26 %
SI	32 %	74 %

GRAFICAS N° 4



Como podemos observar los resultados indican que a partir de 1994 al realizarse la inducción formal, un 42% más de empleados tienen presente los valores, visión y filosofía de la Organización, originando fortaleza, solidez y objetivos comunes.

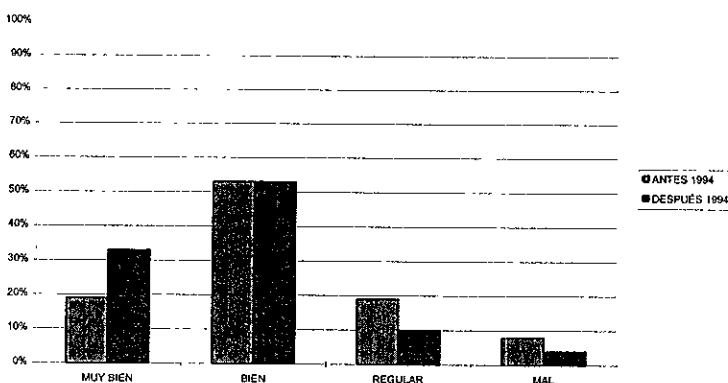
En la quinta pregunta se evalúa el estado anímico del trabajador con respecto a la empresa:

* ¿Cómo te sientes trabajando en la Organización?

CUADRO N° 5

RESPUESTAS	PORCENTAJES	
	ANTES 1994	DESPUÉS 1994
MUY BIEN	19 %	33 %
BIEN	53 %	53 %
REGULAR	19 %	10 %
MAL	8 %	4 %

GRAFICAS N° 5



Los resultados indican que a partir de 1994 se dio un incremento del 4% de empleados que se sienten muy bien dentro de la empresa. Lo cual quiere decir que un número mayor de ellos siente que dentro de la Organización hay un clima laboral favorable.

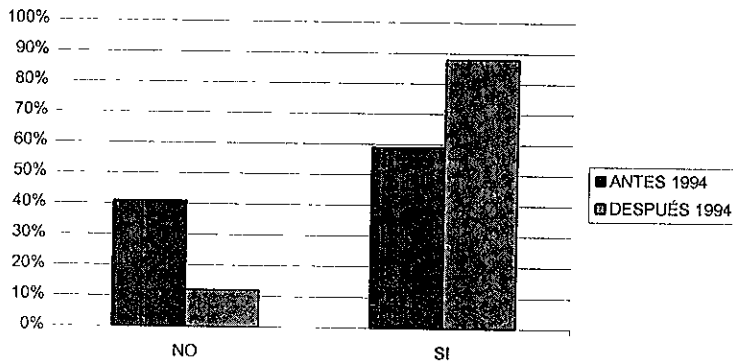
La sexta pregunta indica si al empleado se le comunicaron las funciones a desempeñar:

- * Al ingresar a la empresa ¿se te informó cuales son los objetivos de tu puesto y las funciones a desempeñar?

CUADRO N° 6

RESPUESTAS	PORCENTAJES	
	ANTES 1994	DESPUÉS 1994
NO	41 %	12 %
SI	59 %	88 %

GRAFICAS N° 6



Como se puede observar hay un incremento de 29% de personas a quienes se les informó de manera oportuna sobre las condiciones de trabajo, como parte de la información que se proporciona durante el proceso de selección el beneficio obtenido se da en dos sentidos: al candidato le permite discernir si es lo que esperaba y además si le gusta el puesto en cuestión, y al reclutador le sirve para ir descartando a aquellas personas que no les interesa o no cumplen con el perfil del puesto.

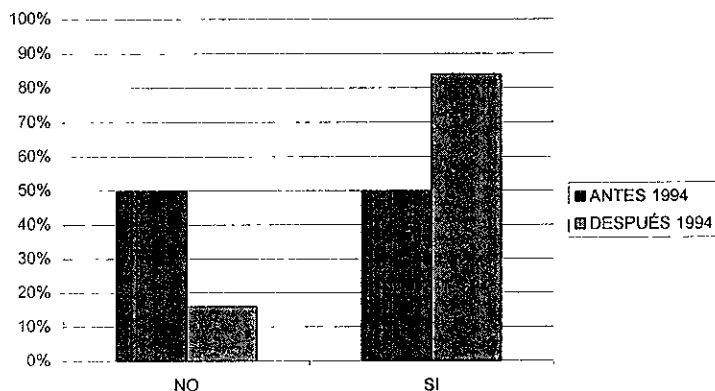
La séptima pregunta busca conocer el grado de satisfacción laboral del nuevo empleado, siendo ésta:

* A esta fecha, ¿consideras que se han ido cumpliendo tus expectativas laborales?

CUADRO N° 7

RESPUESTAS	PORCENTAJES	
	ANTES 1994	DESPUÉS 1994
NO	50 %	16 %
SI	50 %	84 %

GRAFICAS N° 7



Los resultados anteriores indican que la satisfacción laboral del personal de contratación reciente, mejoró un 34% respecto a la que se tenía anteriormente.

Esto ayuda a conocer el grado de satisfacción de los empleados, ya que indica que las funciones que están realizando les agradan, que la empresa está cumpliendo con lo estipulado, y que en general, los empleados se sienten a gusto en la Organización.

Otra pregunta que era importante formular fue la adaptación del nuevo empleado con sus compañeros de trabajo, ya que en los exámenes es un punto importante a evaluar, debido a que en la Organización el trabajo en equipo y

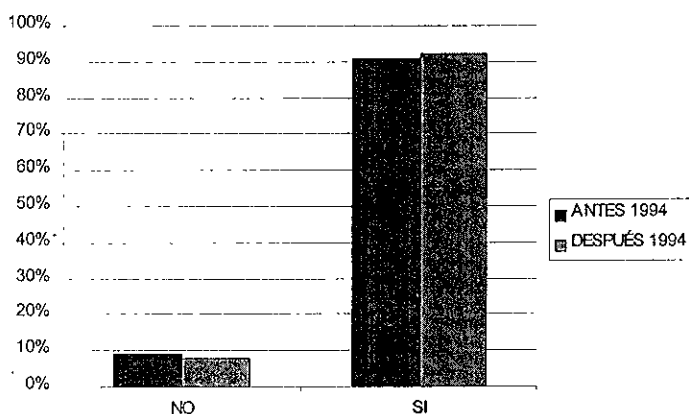
el logro de objetivos por equipos es uno de los valores más importantes de ésta. La pregunta es:

* ¿Se te ha facilitado adaptarte a tus compañeros?

CUADRO N° 8

RESPUESTAS	PORCENTAJES	
	ANTES 1994	DESPUÉS 1994
NO	9 %	8 %
SI	91 %	92 %

GRAFICAS N°8



Los resultados indican que siempre ha sido importante evaluar la capacidad para trabajar en equipo como punto importante para el logro de los objetivos y como un valor importante de la Organización. Ya que de ello depende el desarrollo de la empresa y el cumplimiento de las metas.

La novena y última pregunta indaga en el nuevo empleado su opinión acerca de los servicios que le han sido otorgados por el área de Recursos Humanos (reclutamiento y selección, capacitación, servicios generales, relaciones laborales). Y la pregunta es:

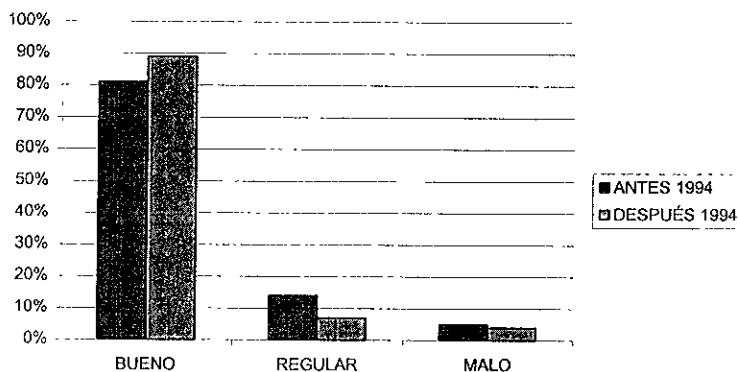
* ¿Qué opinión tienes de los servicios de Recursos Humanos?

Obteniendo las siguientes respuestas:

CUADRO N° 9

<i>RESPUESTAS</i>	<i>PORCENTAJES</i>	
	ANTES 1994	DESPUÉS 1994
BUENO	81 %	89 %
REGULAR	14 %	7 %
MALO	5 %	4 %

GRAFICAS N° 9



Los resultados indican una mejoría de un 8% en cuanto a los servicios de Recursos Humanos, lo cual es de gran importancia para los que participamos en esta área, ya que se tiene contacto con todos los empleados y el objetivo es otorgar un servicio de calidad y oportuno.

Además del análisis comparativo de las entrevistas de ajuste, otro medio importante que ayudó a conocer los cambios obtenidos en la Organización fue el índice de rotación que se presentó una vez implantado el proceso.

Por medio de los informes anuales que realiza el área de Reclutamiento y Selección para la Dirección General, se obtuvieron cifras del índice de rotación interna y externa, anterior y posterior al año de 1994 (periodo en que se implanto el nuevo proceso).

La rotación de personal la define Arias Galicia (1982) como el ingreso y egreso de personas en la Organización.

Reyes Ponce (1986) dice que el índice de rotación de personal es el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de empleados de una empresa.

Así que la rotación la podemos tomar como las bajas que se presentan en la Organización y que puede ser por diferentes causas, lo cual origina que se den nuevas vacantes e ingresos de personal.

La rotación de personal es un proceso que se da en las empresas, sus causas pueden ser variadas y no solo dependen del trabajador sino de la misma empresa.

Entre las causas originadas por el trabajador tenemos:

- Cambio de residencia
- Desarrollo profesional o deseos de superación
- Estudios
- Matrimonio
- Invalidez

Entre las causas originadas por la empresa:

- Sueldos bajos
- Falta de promociones
- Clima laboral
- Escasas prestaciones
- Ceses
- Políticas de la Organización
- Reestructuraciones

Existen varios autores que manejan fórmulas para obtener el índice de rotación, la que tomaremos para efectuar este reporte es la que propone Arias Galicia (1982):

$$R = \frac{B}{N} \times 100$$

ó

$$R = \frac{B-1}{N} \times 100$$

Según Olmedo (1987) las letras indican:

R= Índice de rotación
 B= Número de bajas

N= Promedio de personas en la nómina durante el periodo considerado

1= Número inevitable de bajas (reducción de personal, muerte, invalidez, etc).

Dentro de la rotación de personal encontramos dos clasificaciones:

- Rotación Interna
- Rotación Externa

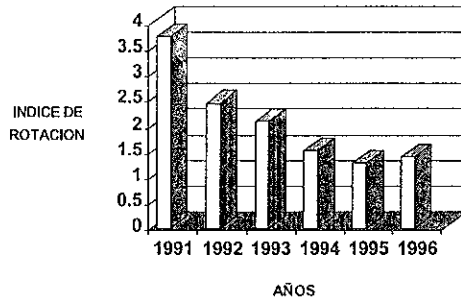
La rotación interna se refiere a la movilidad del personal que se presenta dentro de la empresa. Su resultado es positivo cuando es originada por promociones o ascensos; sin embargo puede ser negativa cuando es causada por una simple transferencia lo cual no implica desarrollo.

Dentro de la Organización encontramos los siguientes resultados:

CUADRO N° 10 "INDICE DE ROTACIÓN INTERNA"

<i>AÑO</i>	<i>INDICE DE ROTACION INTERNA</i>
1991	3.72
1992	2.43
1993	2.09
1994	1.52
1995	1.25
1996	1.37

GRAFICA N° 10 "INDICE DE ROTACIÓN INTERNA"



Como se puede observar en la gráfica (n° 10) el índice de rotación antes del año 1994 (año en que se implantó el proceso) era muy bajo. Sin embargo, también se nota una disminución del índice de rotación del 2.35% si comparamos los años 1991 y 1996.

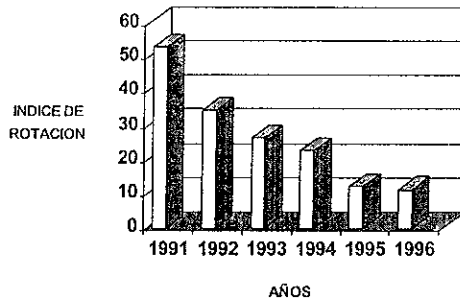
El índice de rotación externa permite observar la movilidad o salidas de los empleados de la Organización, ya sea por renunciaciones, jubilaciones, liquidaciones, incapacidades y defunciones.

Los resultados del estudio del índice de rotación son:

CUADRO N° 11 "INDICE DE ROTACIÓN EXTERNA"

<i>AÑO</i>	<i>INDICE DE ROTACION EXTERNA</i>
1991	52.79
1992	34.07
1993	26.35
1994	22.56
1995	12.14
1996	11.32

GRAFICA N° 11 "INDICE DE ROTACIÓN EXTERNA"



Como muestra la gráfica (n° 11), el índice de rotación externa disminuyó considerablemente tomado en cuenta que en el año de 1991 se obtuvo como resultado un 52.79% que comparado con el año de 1996, en donde sólo se obtuvo un puntaje de 11.32%, da una disminución de rotación externa de un 41.47%.

Los resultados que arrojó el estudio comparativo de las entrevistas de ajuste, así como los resultados del índice de rotación, tanto externa como interna, muestran cambios satisfactorios en la Organización que repercuten en el logro de objetivos de la empresa y en la satisfacción de los recursos humanos.

V. ANALISIS

El momento que se esta viviendo requiere de empresas competitivas, agresivas, productivas y oportunas, de las cuales se obtenga productos y/o servicios con excelente calidad, ya que solo las que cumplan con éstas características permanecerán en el mercado y se desarrollarán.

Para que éstas empresas cumplan con este espíritu competitivo y vanguardista, se requiere tener el elemento humano capaz, eficiente, oportuno calificado y comprometido y con ello realizar las funciones encomendadas para el logro de los objetivos.

Diversos autores indican que el recurso más importante en toda organización es el elemento humano, ya que este contribuye en mayor medida a alcanzar los objetivos. Sin embargo, un aspecto importante para obtener estos recursos humanos es el proceso de reclutamiento y selección, ya que permite elegir a los elementos más aptos y preparados que tengan la posibilidad de ir desarrollando sus capacidades.

Para que todo lo anterior se realice, el proceso de reclutamiento y selección debe ser completo, bien estructurado y orientado a las necesidades de cada empresa, y es éste último punto lo que hace importante al área encargada de conseguir al personal más apto ya que con ello apoya al cumplimiento de las metas de la Organización y del propio empleado.

En la Organización BYS, la implantación de un proceso sistemático de reclutamiento y selección de personal ayudó a producir cambios importantes, siendo tal vez el más significativo de ellos, el que se dejara de ver a éste como un simple trámite administrativo y tedioso, y se cambiara a un proceso más analítico, objetivo, ordenado, planeado y con objetivos bien definidos, a fin de utilizarse no sólo para cubrir una vacante, sino para tener al candidato adecuado para el puesto adecuado. (Pérez 1997).

Entre algunos de los resultados observados esta la disminución del índice de rotación, ya que si el empleado se encuentra ubicado en el puesto adecuado, y éste a su vez satisface las necesidades personales y metas profesionales de

éste, se creará una identificación con la empresa y difícilmente abandonará su empleo o buscará en otro lugar. Al disminuir la rotación externa se demuestra que la selección se ha realizado mediante herramientas adecuadas y sus predicciones son más objetivas y certeras que en años anteriores.

Pero aún antes de la intervención ya se notaba una disminución en el índice de rotación externa, lo cual se puede explicar básicamente con dos puntos importantes: Hay que recordar que en los años de 1992, 1993 y 1994 la situación económica del País no era saludable (crisis), y por lo tanto, esto provocó desempleo. Al no haber ofertas de trabajo la gente que estaba empleada prefería conservar sus empleos y así contar con estabilidad económica y laboral, aunque ésta no cumpliera con sus expectativas.

El segundo motivo por el cual se observa una disminución de la rotación externa en los resultados obtenidos, es que la Organización BYS estaba creciendo en volumen general de empleados, ya que se crearon nuevas empresas, por lo tanto, nuevas plazas; y por otro lado, el número de bajas eran escasas, esto modifica los resultados obtenidos.

En cuanto a la rotación interna, también hay una explicación del decremento de los resultados, incluso antes de la intervención: Debido al problema económico por el que estaba atravesando el País, la gente cuidaba sus empleos, y con ello el número de bajas disminuía considerablemente en la Organización, provocando que decrecieran las promociones o movimientos que se pudieran generar por dichas bajas.

También es importante mencionar que se implementó la entrevista de selección, la cual ayudó a reforzar el diagnóstico emitido por el psicólogo del área de selección, ya que tal como lo comenta Grados (1988) con ella se puede obtener información relevante del candidato en relación al puesto, conociendo la potencialidad que éste tiene para adaptarse y desarrollarse por sí mismo; datos que anteriormente no se conocían de un candidato y hacían que la decisión se tomara de forma superficial.

La aplicación de una batería formal y la entrevista de selección ayudaron a ser más certeros en la elección del candidato idóneo al puesto. Como se puede observar, estas actividades sólo pueden ser efectuadas por un psicólogo, el

cual con su formación y experiencia, es el profesionalista ideal para conducir este proceso.

Al realizar el proceso de forma más completa, las funciones del área de reclutamiento y selección se tornaron más precisas, lo que dio como resultado candidatos con características y cualidades adecuadas al puesto, y que colaboren en la obtención de los objetivos y metas de la empresa.

El utilizar herramientas actualizadas ayudó a eficientar las funciones del departamento de reclutamiento y selección de personal, disminuir la rotación de personal existente, que las áreas solicitantes confien en el trabajo del departamento, que la gente nueva se sienta en el lugar adecuado y, por último, se cumplan los objetivos de la Organización.

Se puede observar que la implantación del proceso dio resultados positivos dentro de la Organización, sin embargo también existen factores que lo limitan y que en ocasiones no permiten que sea cien por ciento satisfactorio. Algunos de éstos factores son:

En las sucursales foráneas no existe personal capacitado para aplicar exámenes psicométricos, lo cual en algunas ocasiones hace que los resultados no sean confiables, además de que no se da la inducción en dichas sucursales.

Otro aspecto que resta resultados favorables al proceso de selección es que las pruebas psicométricas empleadas en la Organización son utilizadas en otras Instituciones financieras, lo que ocasiona que sean familiares para los candidatos y dan como resultado niveles satisfactorios en su evaluación e incluso las llegan a manipularlas en su beneficio.

También resta resultados favorables al proceso de selección, el que todavía en algunas ocasiones ingresen a la Organización personas recomendadas por altos ejecutivos, ya que en varias ocasiones no cumplen con el perfil requerido para la vacante y se busca ubicarlos sin considerar el diagnóstico emitido por el psicólogo. Aunque este problema ha disminuido, todavía existen casos de personas que por su jerarquía anteponen su decisión con la finalidad de que sus ordenes se cumplan.

Otra limitación encontrada en el proceso de selección es que no se cuenta con presupuesto para la realización del examen médico y estudio socioeconómico,

lo cual impide tomar una decisión cien por ciento acertada. Como se sabe, es importante conocer el estado físico del candidato, ya que un empleado sano es un empleado productivo, además esto disminuye considerablemente gastos por servicio médico o la póliza de gastos médicos mayores que se tiene en la Organización.

Otro elemento importante es el estudio socioeconómico, ya que se elabora un reporte que confirma los datos obtenidos durante la entrevista y exámenes psicométricos; más aún si analizamos que dentro de la Organización muchos de los puestos existentes manejan dinero y es de gran importancia corroborar información de trabajos anteriores, nivel socioeconómico, etc.

Para hacer frente a estas limitaciones es factible sugerir:

Establecer la aplicación de entrevistas de ajuste a todo el personal que se incorpore a la Institución ya que en oficinas regionales en ocasiones no se realizan.

Efectuar la segunda entrevista de ajuste, que comúnmente se realiza tiempo después de firmar el contrato, ya que por el momento sólo se realiza una entrevista en el momento en que el empleado firma su contrato definitivo.

Como lo explica Grados (1988) una segunda entrevista nos podría dar nuevos datos que permitan conocer si el puesto y la Organización satisfacen plenamente al empleado.

Se sugiere que la aplicación de la entrevista de salida se realice también en sucursales foráneas, ya que existe un alto índice de rotación en las regionales y resulta importante conocer los motivos que originaron esas bajas; en la actualidad la entrevista sólo se está aplicando en la Ciudad de México.

Propongo que la Organización adquiera un sistema de evaluación automatizado para selección de personal, en donde se encuentren tres baterías (una para cada nivel de puestos) y así las pruebas psicométricas y técnicas se apliquen a los candidatos con la finalidad de que el proceso sea más rápido y completo, ya que se evalúa a un gran número de prospectos, éstos sistemas califican, realizan las gráficas y en ocasiones otorgan un reporte inicial que siempre debe ser complementado con los comentarios del psicólogo basados en las entrevistas y el resultado de los exámenes.

Se recomienda utilizar pruebas psicométricas novedosas para evitar el problema de manipulación o conocimiento de éstas por parte de los solicitantes o bien realizar estudios de elaboración y estandarización de otras que sean hechas para las necesidades concretas de la empresa.

Evitar el ingreso de personas que entren por recomendación y concientizar a los directivos que estas decisiones no benefician a la Organización

Se sugiere que se practique a todos los prospectos de una vacante el examen médico, ya que como dice Arias Galicia (1982), con ello la Organización se evitaría el ingreso de personas poco eficientes o productivas y que puedan traer pérdidas de tiempo y económicas a la empresa.

Por último también se recomienda la realización del estudio socioeconómico, ya que como Grados (1988) comenta, éste nos sirve para corroborar toda la información que el candidato ha proporcionado desde la solicitud, revisar su documentación oficial, conocer el nivel social y familiar en que se desenvuelve, nivel económico, investigar trabajos anteriores, etc.; este es un punto importante para la Organización, ya que en varios de los puestos hay manejo de valores o dinero.

Con estas sugerencias se considera que el proceso sería completo, eficiente y aún más asertivo, lo que origina más productividad y por lo tanto logro de objetivos de la Organización y del empleado.

VI CONTRIBUCIONES

El trabajo del psicólogo es de suma importancia en todo ambiente laboral, ya que entre otras cosas, recae en nosotros la responsabilidad de obtener e incorporar a una empresa el elemento más importante: el humano.

El área de Reclutamiento y Selección en la Organización en la que laboro, es la encargada de evaluar y proporcionar al personal calificado para el desarrollo de sus funciones. Por ello es importante contar con un proceso de selección sistematizado, completo y eficiente que garantice elementos humanos estables, productivos y que hagan que se logre los objetivos sociales y económicos de la empresa.

Es importante que las nuevas generaciones de psicólogos que emergen de las universidades se informen y conozcan cómo se aplica la teoría en el ámbito laboral real.

Además es de gran importancia que el psicólogo rescate un proceso tan importante como es el de selección, ya que en muchas empresas lo han estereotipado como una actividad administrativa, la cual realiza lo mismo un administrador, que un ingeniero industrial, o un contador, etc. Esto hace que se pierda el verdadero análisis, profundidad y objetividad que debe tener, provocando resultados negativos que repercuten en los empleados y en las empresas.

Sin embargo, los beneficios que un profesional de la psicología puede otorgar a las empresas son:

La evaluación e inducción de personal calificado, adecuado al puesto vacante.

Disminución de la rotación del personal en la organización.

Efectuar estudios del clima laboral para buscar y mantener una interacción armónica de todos los empleados.

Realizar un plan de vida y carrera que estimule a los empleados a obtener su desarrollo.

Implementar nuevos sistemas o procesos para un desarrollo organizacional.

En el caso particular de éste reporte laboral, mi aportación consistió en contribuir a que el proceso de selección retomara la importancia que debería tener dentro de la Organización, que se contara con herramientas adecuadas para apoyar la selección, con la finalidad de evaluar la capacidad, potencial de desarrollo y habilidades de los candidatos, como la entrevista de selección que actualmente se realiza a los candidatos, ya que la información que aporta es esencial para tomar la decisión sobre la contratación o no de éstos.

Así mismo, tener una batería de pruebas psicológicas adecuada al nivel de puestos que se manejan dentro de la empresa, la cual arroja resultados confiables, que complementados con la entrevista de selección, ayudan a ser más certeros en la decisión sobre la admisión de un candidato.

Es importante mencionar que el proceso de reclutamiento y selección debe adecuarse a las necesidades de cada empresa.

Por otro lado, se buscó trabajar para obtener la confianza de los directivos sobre el trabajo profesional del psicólogo y que el proceso de selección no pase a manos de otros profesionales, que sin duda tienen la capacidad pero no los elementos teóricos que se inculcan en toda una carrera.

Otra aportación fue diversificar las fuentes de reclutamiento, reduciendo aquellas, en donde la relación con un directivo de la Organización era determinante para la contratación de un candidato.

El proceso de selección ayudó a lograr los objetivos que se tenían trazados en el área de reclutamiento y selección de personal, lo cual motiva a proponer alternativas para las nuevas necesidades y los cambios constantes, normales en una Organización líder y dinámica como ésta.

Por último, los resultados permitieron resaltar la importancia de tener un proceso de reclutamiento y selección completo y bien estructurado, que apoye al psicólogo a elegir el candidato más adecuado al puesto. En el momento en

que la Organización obtiene candidatos capaces y adecuados a los puestos es posible que se desarrolle, logre sus objetivos y cumpla con las funciones de tipo social y económico que la dirigen, y que a su vez mantenga el nivel de liderazgo en el medio asegurador. En la actualidad, en la Organización referida no sólo se requiere candidatos que reúnan el perfil del puesto, sino que logren desarrollar dicho puesto con base en cuatro aspectos fundamentales: trabajo en equipo, actitud de servicio, empuje y liderazgo. Con ello, también se beneficia al empleado, ya que se encuentra satisfecho dentro de la Organización, se siente parte de ella y le ayuda a lograr sus metas profesionales y personales.

VII REFERENCIAS

1. Acevedo, A. (1982) Reclutamiento de Empleados. México, Acevedo.
2. Arias, F. (1982). Administración de Recursos Humanos. México, Trillas.
3. Arthur, D. (1988) Selección Efectiva de Personal. Bogotá, Norma.
4. Badillo, R. (1994) La Importancia del Reclutamiento en el Proceso de Selección de Personal. Reporte Laboral de Licenciatura, Fac. de Psicología. México, UNAM.
5. Blum, M. (1977) Psicología Industrial. México, Trillas.
6. Brawn, F. (1986) Principios de la Medición en la Psicología y Educación. McGraw-Hill.
7. BYS, (1992). Manual de Políticas y Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal. México, Publicación Interna.
8. BYS, (1992). Inducción. México, Publicación Interna
9. Canalizo, F. (1995) Métodos Innovadores de Selección de Personal en Empresas del Sector Financiero. Tesis. México, UNAM.
10. Cavazos, G. (1989) Nueva Ley del Trabajo, Tematizada y Sistematizada. México, Trillas.

11. Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. México, McGraw-Hill.
12. Grados, J. (1988) Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal. México, Manual Moderno
13. Grados, J. (1989). Cómo Obtener más Provecho de una Entrevista. México, S.P.A..A.C.
14. Harris, J. (1980) Recursos Humanos. México, Limusa
15. Hawk, R. (1968). Reclutamiento de Empleados. México, Técnica.
16. Kossen, S. (1995). Recursos Humanos en las Organizaciones. México, Harla
17. Luevano, A. (1995). Implementación de un Sistema de Reclutamiento y Selección en una Empresa de Servicios. Tesis. México, UNAM.
18. Matthies, L. (1979). Recursos Humanos en el Diseño de Sistemas Administrativos. México, Limusa
19. Morales, M. (1986) Psicometría Aplicada. México, Trillas.
20. Olmedo, R.J. (1987) Rotación de Personal en una Institución de Crédito. Tesis, FES Cuautitlan, México, U.N.A.M.

21. Orozco, J. (1980) Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal. México, COPARMEX.
22. Pérez, L. (1997) Implementación del Proceso de Selección en una Empresa Financiera. México, Reporte Laboral, UNAM.
23. Reyes, A. (1970) Administración de Empresas. México, Limusa
24. Reyes, A. (1974) El Análisis de Puestos. México. Limusa
25. Reyes, Ponce (1986) Administración de Personal. México Limusa
26. Spindola, E. (1987) Comparación del Procedimiento de Reclutamiento y Selección en Empresas Medianas. Tesis. México, UNAM.
27. Staton, E. (1995). Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal. México, Limusa
28. Vega, J. (1993) El Perfil del Gerente a través de la Técnica Cleaver. Tesis, México, UNAM.
29. Vels, A. (1982). La Selección de Personal y el Problema Humano en las Empresas. Barcelona, Herder.
30. Werther, W. (1991). Dirección de Personal y Recursos Humanos. México, McGrawHill.

VIII ANEXOS

ANEXO 1

REQUISICION DE PERSONAL.

FECHA DE LA REQUISICION

DIA MES AÑO

I. MOTIVO DE LA REQUISICION

A) REEMPLAZO

Causas de la vacante

Renuncia

Liquidación

Rescisión de Contrato

Promoción

Cambio de Area

Nombre del empleado a sustituir: _____

Fecha en que deja su actual puesto :
DIA MES AÑO

Sueldo mensual de la vacante: _____ Sueldo mensual autorizado: _____

B) NUEVA CREACION

C) ADICION TEMPORAL

Sueldo mensual autorizado: _____

II. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Puesto: No Sindicalizado

Sindicalizado

Nombre del puesto: _____

Dirección: _____ Gerencia: _____

Jefe Inmediato: _____ Puesto: _____

Cubrirse a partir de :
DIA MES AÑO

III. TIPO DE CONTRATO

Un mes

Dos meses

Tres meses

Obra determinada

Tiempo indeterminado

Especificar: _____

IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO

Edad: _____ Sexo: _____ Edo. Civil: _____

Escolaridad: _____ Idioma: _____

Experiencia: _____

Conocimientos Especiales: _____

Otros Requisitos: _____

Equipo a cargo: _____

Complejidad del Trabajo Alta

Mediana

Baja

ANEXO 2

PRESOLICITUD DE EMPLEO



FECHA: ____ / ____ / ____

NOMBRE: _____
APELLIDO PATERNO
APELLIDO MATERNO
NOMBRES

PUESTO SOLICITADO: _____ SUELDO: _____

DOMICILIO: _____
CALLE
NUMERO
COLONIA
C P

TELÉFONO PROPIO TELÉFONO RECADO SEXO EDAD ESTADO CIVIL

FECHA DE NACIMIENTO LUGAR DE NACIMIENTO NACIONALIDAD ESTATURA Y PESO

¿COMO SE ENTERÓ DEL EMPLEO?: _____ DISP. VIAJAR: SI NO

¿TIENE PARIENTES TRABAJANDO EN ESTA EMPRESA?: SI NO NOMBRE _____

ESTUDIOS	INSTITUCION O ESCUELA	FECHAS	CERTIFICADO
PRIMARIA:		DE: A:	
SECUNDARIA:		DE: A:	
COMERCIO:		DE: A:	
PREPARATORIA:		DE: A:	
PROFESIONAL:		DE: A:	
OTROS:		DE: A:	

IDIOMAS	HABLA (%)	LEE (%)	ESCRIBE (%)	FORMA EN QUE LOS ADQUIRIO

PAQUETERIA DE COMPUTACION QUE MANEJA: _____

EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA	FECHAS	PUESTO DESEMPEÑADO Y ULTIMO SUELDO	NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	TELÉFONO
	DE: A:			
	DE: A:			
	DE: A:			
	DE: A:			
	DE: A:			

OBSERVACIONES: _____

ANEXO 3

REPORTE DE LA ENTREVISTA

Nombre: _____ Fecha: _____
 Empresa: _____ Puesto: _____

1.-Apariencia Personal.	Excelente Impresión en su comportamiento y en su vestir <input type="checkbox"/>	Buena-Mejor presentación que la generalidad. <input type="checkbox"/>	Aceptable-Limpio Apariencia promedio. <input type="checkbox"/>	Mala-Sucia, descuidada. Mala impresión. <input type="checkbox"/>
2.-Interés Económico.	Tiene posibilidad de progreso económico dentro de su especialidad, <input type="checkbox"/>	Necesita el empleo como medio de progreso y ayuda económica. <input type="checkbox"/>	Desea trabajar para sostener a su familia. <input type="checkbox"/>	Necesita el empleo para ayudarse económicamente. <input type="checkbox"/>
3.-Experiencia respecto al puesto a considerar.	Excelentes conocimientos y experiencia. Puede aportar conocimientos a la empresa. <input type="checkbox"/>	Amplios conocimientos, considerable experiencia, sólo necesita orientación. <input type="checkbox"/>	Conocimientos aceptables, experiencia limitada, requiere entrenamiento. <input type="checkbox"/>	No hay relación entre sus conocimientos y el puesto. <input type="checkbox"/>
4.-Habilidad de Conversación.	Excelente, habla con propiedad, claramente y con fluidez. <input type="checkbox"/>	Buen vocabulario, entabla conversación dinámica. <input type="checkbox"/>	Aceptable-Puede expresar ideas sin hacerlas interesantes. <input type="checkbox"/>	Muy poca expresión habla muy poco y no se expresa bien. <input type="checkbox"/>
5.-Simpatía y Habilidad para Relacionarse.	Extremadamente social, demuestra simpatía, da seguridad y confianza. <input type="checkbox"/>	Sociable, amistoso, expresivo y dinámico, se adapta adecuadamente a nuevas situaciones. <input type="checkbox"/>	Retraído, reservado, se relaciona lenta y superficialmente. <input type="checkbox"/>	Nada sociable, introvertido, nada amistoso. <input type="checkbox"/>
6.-Influencia.	Estable, moral y éticamente, responsable, bien disciplinado. <input type="checkbox"/>	Tiene bases sólidas, adaptable, confiable. <input type="checkbox"/>	Influencia por personas o situaciones. <input type="checkbox"/>	Agresivo, pierde respeto a normas establecidas. <input type="checkbox"/>

7.-Se muestra alerta y con iniciativa.	Tiene gran iniciativa, muestra verdaderos deseos de superación.	Tiene iniciativa pero sólo cuando hay de por medio intereses que lo motiven.	Poca iniciativa, de vez en cuando la muestra.	No muestra iniciativa.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.-Colaboración y Adaptación.	Definitivamente muestra ser una persona de equipo. Se adapta con el personal y la administración de la compañía.	Está acostumbrado a trabajar en equipo; se adapta fácilmente.	En ocasiones colabora, no por gusto sino porque es necesario.	No le agrada compartir, ni trabajo ni éxitos, con otros no se adapta.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.-Estabilidad en Trabajos Anteriores.	Excelente trayectoria laboral, nunca cambia de empleo si no existe una razón clara y definida.	Buena. Por lo general no cambia de empleo si no tiene una buena razón.	Regular. Algunos cambios de empleo sin justificación y otros con razón.	Mala. Frecuentemente cambia de empleos.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.-Intereses Ocupacionales.	Muy interesado por laborar en la empresa, define claramente sus actividades de desarrollo.	Tiene interés por colocarse y desarrollarse dentro de sus conocimientos, aunque no ha podido aplicarlos.	Algo indiferente, más interesado en el aspecto salarial.	No tiene ninguno, dice poder trabajar en cualquier cosa, denota estancamiento.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.-Inglés.	Muy buenos conocimientos.	Buenos conocimientos.	Aceptable.	Mal.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR

FIRMA

EXCELENTE BUENO ACEPTABLE NO RECOMENDABLE

RECOMENDACIÓN FINAL: _____

ANEXO 4



EVALUACION PSICOLOGICA CONFIDENCIAL

Nombre		Edad		
Nivel máximo de estudios		Fecha de aplicación		
Puesto para el que se considera		Solicita		
Empresa		Edo. Civil		
INTELIGENCIA	BAJO	PROMEDIO		ALTO
<input type="checkbox"/> NIVEL BAJO				
1.- Inteligencia				
2.- Capacidad de planeación e iniciativa				
3.- Capacidad de aprendizaje				
4.- Trabajo con exactitud y rend. bajo presión (rendimiento)				
5.- Resolución de problemas				
6.- Concentración				
7.- Atención				
<input type="checkbox"/> NIVEL MEDIO <input type="checkbox"/> NIVEL ADMINISTRATIVO				
8.- Inteligencia				
9.- Cultura general				
10.- Análisis y síntesis				
11.- Capacidad de abstracción				
12.- Razonamiento aritmético				
13.- Sentido común				
14.- Pensamiento lógico				
15.- Planeación y comprensión				
16.- Discriminación lógica				
17.- Capacidad de deducción				
18.- Resolución de problemas				
PERSONALIDAD				
<input type="checkbox"/> NIVEL BAJO <input type="checkbox"/> NIVEL ADMINISTRATIVO				
1.- Relaciones interpersonales				
2.- Estabilidad emocional				
3.- Extroversión				
4.- Emotividad				
5.- Objetividad				
6.- Astucia				
7.- Seguridad en sí mismo				
8.- Autosuficiencia				
9.- Control sobre sí mismo				
10.- Tolerancia a la frustración				
HABILIDADES LABORALES				
<input type="checkbox"/> NIVEL BAJO <input type="checkbox"/> NIVEL ADMINISTRATIVO				
1.- Aptitud para percibir y comprender con rapidez				
2.- Empuje				
3.- Liderazgo				
4.- Organización y responsabilidad				
5.- Trabajo en equipo				
6.- Disposición al cambio				
CONOCIMIENTO TECNICOS	BAJO	PROMEDIO		ALTO
Secretariales				
Seguros				
Contables				

ASPECTOS DE PERSONALIDAD Y FUNCIONALES EN EL TRABAJO

NIVEL MEDIO

Reclutamiento y selección			
Requerimientos del puesto			
	No cumple	Cumple	Supera
Escolaridad			
Experiencia			
Idiomas			

	Recomendable	No recomendable
Candidato		

Observaciones _____

Elaboró _____

Nombre y firma

ANEXO 5

LOGO

ORGANIZACION
BYS.

ENTREVISTA DE AJUSTE

FECHA: _____

Este cuestionario tiene la finalidad de brindar información al Area de Selección de Personal, acerca de tu estancia en B Y S.

La información obtenida será **ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL** y para uso exclusivo de Recursos Humanos, por lo que agradeceremos tu colaboración.

DATOS GENERALES:

Nombre: _____

Puesto: _____

Empresa: _____

C.R. _____

Fecha de Ingreso: _____

Nombre del Jefe Inmediato: _____

Puesto del Jefe Inmediato: _____

1.- ¿Como te sientes trabajando en la Organización?

MUY BIEN () BIEN () REGULAR () MAL ()

2.- ¿Tienes conocimiento de los valores, visión y filosofía de la Organización?

SI () NO ()

3.- Al ingresar a la Empresa ¿se te informó cuales son los objetivos de tu puesto y las funciones a desempeñar?

SI () NO ()

¿Quién?

4.- Consideras que cuentas con las herramientas necesarias para poder desarrollar tu trabajo?

SI () NO ()

Explica

5.- A esta fecha, ¿consideras que se han ido cumpliendo tus expectativas?

SI () NO ()

Explica

6.- ¿Qué actividades te agradan más de tu trabajo?

7.- ¿Qué actividades te agradan menos de tu trabajo, y por qué?

8.- ¿Tu jefe te retroalimenta haciéndote ver tus aciertos y errores?

SI ()

NO ()

¿De que manera?

9.- ¿Conoces los beneficios y prestaciones que te son otorgados como empleado?

SI ()

SOLO ALGUNOS ()

NO ()

10.- Durante este tiempo ¿te han llamado la atención?

SI ()

NO ()

¿Por qué?

11.- ¿Cómo consideras tu sueldo?

BUENO ()

REGULAR ()

BAJO ()

¿Por qué?

12.- ¿Qué opinas de las prestaciones?

EXCELENTES ()

BUENAS ()

REGULARES ()

BAJAS ()

13.- ¿Se te ha facilitado adaptarte a tus compañeros?

SI ()

NO ()

¿Por qué?

14.- Describe a:

-tu Jefe:

-la relación con tus compañeros:

15.- ¿Cómo consideras el ambiente laboral?

a) en tu departamento o área:

EXCELENTE ()

BUENO ()

REGULAR ()

MALO ()

b) en la compañía:

EXCELENTE ()

BUENO ()

REGULAR ()

MALO ()

16.- ¿Consideras necesario algún tipo de Capacitación para mejorar tu desempeño en la Empresa?

SI ()

NO ()

¿Cuál?

17 - ¿Qué planes tienes en cuanto a tu permanencia en la Empresa?

18 - ¿Cómo consideras el funcionamiento de tu departamento?

EXCELENTE ()

BUENO ()

REGULAR ()

MALO ()

19 - ¿Cómo consideras la organización y distribución del trabajo en tu departamento?

Inadecuada ()

Adecuada ()

Buena ()

¿Por qué?

20 - Aspectos positivos y negativos que hayas percibido en la Empresa:

21.- SUGERENCIAS Y/O COMENTARIOS:

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, E INDUCCIÓN DEL EMPLEADO A BYS.

1 - ¿Qué opinión tienes de los servicios de Recursos Humanos?

Bueno()

Regular()

Malo()

¿Por qué?

2 - ¿Qué opinión tienes del proceso de Selección? (Entrevista, Evaluación, Tiempo de Respuesta, Trámites de Contratación)?

Bueno()

Regular()

Malo()

¿Por qué?

3 - ¿QUÉ OPINIÓN TIENES DEL CURSO DE INDUCCIÓN?

EXCELENTE ()

BUENO ()

REGULAR ()

MALO ()

¿Por qué?

Sugerencias: