

73



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

LA IMPLANTACION DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE
PERSONAL EN UNA EMPRESA DE
SERVICIOS

290773

REPORTE LABORAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A:

YOLANDA ESPINOSA ESPINOSA

DIRECTOR DE TESIS:

MTRA. SILVIA G. VITE SAN PEDRO



MEXICO, D. F.

2001



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A LOS LICENCIADOS TERE GUTIERREZ, GERMAN ALVAREZ Y MARQUINA TERÁN POR SU
EXCELENTE ASESORÍA Y GRAN PACIENCIA QUE HICIERON
POSIBLE LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO.

A MI DIRA. LA MAESTRA SILVIA VITE POR REGALARME
SU VALIOSO TIEMPO EN LA REALIZACIÓN
DE ÉSTE TRABAJO.

A LA MAESTRA MIRNA VALLE POR SU GRANDIOSO ESFUERZO
POR MEJORAR ÉSTE TRABAJO.

A LA LIC. ISaura E. LOPEZ POR SU GRAN APOYO EN LA
REVISIÓN DE ESTE TRABAJO.

A LOS PROFESORES LIC. ANGEL VICTORIA Y LIC. JUAN VARELA
POR SUS IMPORTANTES APORTACIONES PARA LA
REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO.

A NANCY Y CONY POR SU APOYO INCONDICIONAL.

A DIOS POR DARMÉ LA OPORTUNIDAD DE VIVIR ESTE MOMENTO TAN IMPORTANTE
Y POR ESTAR CERCA DE MÍ EN CADA ETAPA DE MI VIDA.

A LA MEMORIA DE MIS PADRES, LOS PROFESORES ALEJANDRA Y LEÓN A QUIÉNES
ADMIRÉ, RESPETÉ Y AMARÉ POR SIEMPRE Y COMO UN RECONOCIMIENTO
A SU GRAN AMOR, CARIÑO Y EJEMPLO QUE EN MI
PROFESARON,

A MI ESPOSO, ALFREDO CON AMOR Y RESPETO POR SU VALIOSA COMPRESIÓN Y APOYO
TOTAL, YA QUE SIN ÉL NO HUBIERA PODIDO CULMINAR ESTE TRABAJO.

A MIS HIJAS A QUIEN TANTO AMO MILI, LESLIE Y QUIKA QUE POR SU GRANDIOSA
MOTIVACIÓN, APOYO Y COMPRESIÓN HICIERON
POSIBLE ESTE MOMENTO.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
I MARCO TEÓRICO.....	7
1. Reclutamiento de Personal.....	7
1.1 Definiciones.....	7
1.2 Fuentes de Reclutamiento.....	9
1.3 Fuentes Internas.....	9
1.4 Fuentes externas.....	10
1.5 Medios de Reclutamiento.....	10
2. Selección de Personal.....	12
2.1 Definiciones.....	12
2.2 Importancia de la selección.....	12
2.3 Objetivo de la Selección de Personal.....	13
2.4 Etapas de la Selección.....	13
a) Presolicitud.....	14
b) Solicitud.....	14
c) Tipos de la Entrevista.....	15
d) Evaluación Técnica.....	19
e) Evaluación Psicológica.....	19
f) Encuesta socioeconómica.....	22
g) Entrevista de Selección.....	23
h) Examen Médico.....	28
i) Reporte Psicológico.....	28
j) Contratación de Personal.....	30
k) Inducción de Personal.....	33
3. Rotación de Personal.....	35
II CONTEXTO LABORAL.....	40
III PROCEDIMIENTO.....	47
IV ANÁLISIS Y EVALUACIÓN.....	63
V CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y SUGERENCIAS.....	74
REFERENCIAS.....	80
ANEXOS.....	82

INTRODUCCIÓN

El presente reporte laboral expone la participación profesional y experiencia de un psicólogo, en la Implantación del proceso de reclutamiento y selección de personal que se empezó a trabajar desde el año 1996 con el objetivo de formarlo y estructurarlo, así como de coadyuvar para la organización de la empresa de servicios ALMY Telecomunicaciones, S. A. de C. V. durante el período 1997 y 1998, que en respuesta a la necesidad de crecimiento de la misma y debido a los problemas que ya se estaban presentando fuera de control tales como: alta rotación de personal, incremento de gastos considerables por las grandes pérdidas de materiales y herramientas de trabajo generados por la falta de organización, abusos de confianza, entre otros.

Cabe mencionar que los problemas citados anteriormente no son únicamente a la falta del proceso de reclutamiento y selección de personal, sino también a la necesidad de organización en ésta empresa, por lo tanto con la apertura del departamento de Recursos Humanos, con la Implantación del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal y la participación del personal directivo se logró que la organización elevara su calidad obteniendo mejores resultados en la calidad de trabajo de sus empleados y el servicio que éstos proporcionan al cliente.

En la actualidad, la técnica de selección de personal es más efectiva que antes, ya que anteriormente ésta se hacía por pura intuición. Actualmente se pueden determinar las características de los seres humanos, acrecentan las fuentes más efectivas que permiten allegarse de los candidatos idóneos. Evalúan la potencialidad física y mental de los aspirantes, así como su actitud y aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de

Técnicas como la entrevista, pruebas psicológicas, examen médico, encuestas socioeconómicas, entre otros.

Entre los aspectos que intervienen en la organización de las empresas ya sean de tipo industrial, comercial o de servicios, se destaca en primer lugar, por su trascendental importancia el recurso humano, el aspecto personal ya que es un elemento importante para la empresa pero también representa el elemento más difícil de dirigir, controlar y obtener de él su máximo rendimiento, ya que influyen todas y cada una de sus características personales tanto del personal directivo como del que desempeña el puesto más elemental.

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 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, entre otros.) no son medibles a simple vista.

Koontz H. y Weihrich (1998) opinan que. "Las funciones administrativas de supervisores de primera línea, administradores intermedios y altos ejecutivos son esencialmente las mismas. Ciertamente existen variantes de gran importancia en las

Condiciones, alcance de autoridad y tipos de problemas de diversos puestos. Sin embargo, todos los administradores ejercen las mismas funciones básicas para obtener resultados mediante el establecimiento de las condiciones más adecuadas para el eficaz y eficiente desempeño de los individuos que trabajan en grupo.”

Arias Galicia (1990): “ no sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en el grupo de recursos humanos, sino que también hay otros factores que dan diversas actividades: como carácter, inteligencia, conocimientos, experiencia, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidad, salud entre otros.”

“Cuando una empresa u organización se encuentra en etapa de formación, requiere de un sistema inicial que le proporcione los elementos humanos necesarios para su funcionamiento” Grados, (1988).

Cuadros, (1985). “ El reclutamiento se puede definir como el proceso que se lleva a cabo y por medio del cual, las empresas se allegan de candidatos para cubrir un puesto.”

El reclutamiento, se entiende como los medios de los que se vale la organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades. Arias Galicia (1990)

El reclutamiento y selección de personal son aspectos muy importantes y necesarios dentro de cualquier institución empresa u organización por pequeña o grande que sea, actualmente se está considerando indispensable éste proceso para lograr óptimos resultados en el área de recursos humanos.

Grados, (1988). “ El reclutamiento es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno. Así como la importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa”.

Station (1995). 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 próspera, que su inversión se convierta en un rédito satisfactorio y que alcance sus objetivos”.

Actualmente en México se proporciona una selección más profesional considerando: metas, filosofía y objetivos de cada empresa para obtener candidatos exactos para cubrir sus necesidades. Arias Galicia (1982).

En ALMY Telecomunicaciones S.A. de C.V, se inició el proceso de reclutamiento y selección de personal en el año 1997 con un total de 380 aspirantes que solicitaron empleo.

En el año 1998 se hizo una reorganización general de la compañía y es aquí en donde se empieza a aplicar tanto el reglamento interior de trabajo como las políticas, pues el crecimiento de la empresa, la competencia, la exigencia de los clientes y los problemas existentes requerían de un mejor servicio de calidad. En este año se contrataron 46 personas de todos los niveles, desde ejecutivos hasta intendencia.

Se tuvo una reducción considerable tanto en gastos generales del 25 %, como de la rotación de personal de 26 %. En base a estos resultados el Director de la Empresa quedó

satisfecho y “comentó que habían sido verdaderamente favorables, considerando el apoyo de todo un equipo que se dio por parte de los directivos de la compañía para la formación del proceso de reclutamiento y selección de personal”, el cual actualmente esta funcionando con la misión de mejorar cada día.

I. MARCO TEÓRICO

1.- RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Todas las empresas necesitan el capital humano para funcionar, sea en forma de trabajo físico o de trabajo intelectual afectivo, social.

“La energía humana no puede pertenecer a la empresa, es necesario atraerla. Las personas, como las empresas, son dinámicas y cambiantes. Una tarea importante es captar los talentos humanos y conservarlos dentro de la empresa. Sin embargo, siempre se presentará la necesidad de integrar a nuevas personas.” Arias, F. (1990).

El recurso humano es importante para toda empresa ya sea, comercial, industrial o de servicios, no importando que ésta sea pequeña, mediana o grande, pues todas las empresas para que cuenten con un buen servicio de calidad en su personal se requiere de un eficiente reclutamiento y selección de personal.

En ALMY Telecomunicaciones se tomó la metodología de Grados (1998) y se siguieron algunos lineamientos en los formatos que se llevan a cabo para el proceso de reclutamiento y selección de personal, adecuándolos a las políticas de ésta empresa. Así como también la recomendación para la formación de la batería de pruebas.

1.1 DEFINICIONES.

Hasta hace más de cuatro décadas se consideraba que el número de fuentes de reclutamiento era limitado. Cuando la vacante era de nivel bajo, la empresa recurría al personal que llegaba a pedir empleo o recomendado de un empleado. Si la necesidad era urgente se recurría al periódico o agencias de colocación. Cuando era a niveles altos se recurría a empresas especializadas para obtener candidatos potenciales, posiblemente de todas las fuentes la más confiable era la recomendación de empleados ya que estos suministraban datos reales del puesto y la empresa, Shultz. D.(1985).

Para Grados (1988). "El reclutamiento es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno."

Cuadros, (1985) define el reclutamiento como " El proceso que se lleva a cabo por medio del cual, las empresas se allegan de candidatos para cubrir un puesto."

Reyes Ponce(1983) dice que el reclutamiento hace de una persona extraña un candidato.

En base a estas definiciones mencionadas se considera que el reclutamiento es un proceso indispensable y muy importante para cualquier empresa ya sea pequeña, mediana o grande.

"El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección" Chiavenato. (1986)

De acuerdo con Grados, (1988). "En el momento en que la empresa acepta a un reclutador capacitado, éste estará obligado a plantearse, en primer lugar, ¿Cómo, dónde y cuándo encontraremos éstos recursos humanos? El psicólogo reclutador tendrá que recurrir a lugares específicos, o bien utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlos. A estos lugares se les llama fuentes de reclutamiento, y a los medios de comunicación o difusión, como su nombre lo indica, medios de reclutamiento".

Para obtener mejores resultados en el reclutamiento, es necesaria la planeación de las necesidades de la empresa. Esto nos permite escoger al personal más adecuadamente que exista en el mercado de trabajo. No podemos olvidar que " El reclutamiento implica

un costo, que no siempre se justifica por la magnitud de la empresa ni por la rotación de personal.” (Grados, 1988)

“Cuando una empresa se forma, requiere de un sistema inicial que le proporcione los elementos humanos necesarios para su funcionamiento.” Por lo tanto, para que el reclutamiento cumpla su objetivo eficientemente se requiere tener un conocimiento preciso exacto y actual de las necesidades de personal presentes y futuras de la empresa.

Los aspectos más importantes en el proceso de la obtención de recursos humanos de acuerdo con Grados (1988) son los que vamos a presentar en seguida

1.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Grados(1988) describe dos tipos de fuentes de reclutamiento, ambas de gran interés para el psicólogo reclutador: las internas y las externas.

1.3 FUENTES INTERNAS

Son aquellas que podemos obtener sin necesidad de salir de la empresa. Se puede mencionar entre las más importantes en una empresa, las siguientes: sindicatos, cartera de personal, familiares o recomendados, promociones o transferencia interna de personas.

Algunas de éstas fuentes se utilizan en esta empresa como: cartera de personal, familiares o recomendados y promociones de personal, ésta última se hace en primera instancia ya que el Director considera que es una buena oportunidad de desarrollo para el trabajador.

1.4 FUENTES EXTERNAS

Son todas aquellas a las que se puede recurrir, de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico y que son totalmente ajenas a la empresa. Entre las más importantes son las siguientes:

- a) Asociaciones Profesionales
- b) Bolsa de trabajo
- c) Agencias de colocación
- d) La puerta de la calle.

1.5 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

“Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante”. (Grados, 1988), dentro de los más importantes son los siguientes: el periódico, radio y televisión, grupos de intercambio y boletines.

De éstos medios los únicos que se utilizan en ésta empresa son el periódico en forma esporádica y boletines con más frecuencia.

Se acude al reclutamiento externo cuando no se cuenta con el recurso humano específico para cubrir una vacante dentro de la empresa.

Chiavenato, (1990) dice que, “el reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos disponibles en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos.”

Grados (1988). Nos dice que estamos detectando la necesidad de reclutamiento externo cuando las condiciones o exigencias en las actividades específicas de un puesto vacante en el lugar en donde nos encontramos no existen los recursos humanos que en un momento dado podrían cubrir los requisitos técnicos.

Para Chiavenato (1990) el reclutamiento interno “es cuando implica a un empleado únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procedimiento interno de recursos humanos, o sea al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).”

2.- SELECCIÓN DE PERSONAL.

2.1 DEFINICIONES

“La selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado”. Grados (1988).

La selección de recursos humanos según Chiavenato, (1990) es escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Reyes Ponce (1983) dice que, “la selección es buscar entre los candidatos a los mejores para cada puesto.”

Para Arias Galicia, (1990) “La selección de personal la define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado”.

De acuerdo a Churden y Sherman, (1982) “ La selección es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto”.

2.2. IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN.

De acuerdo a las definiciones anteriores se determina que la importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa.

2.3 OBJETIVO DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

“El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización”. Chiavenato, (1990).

Se considera que es importante la decisión de selección en todo el proceso de personal, puesto que es ahí en donde la empresa decide la entrada acerca de sus recursos humanos.

2.4. ETAPAS DE LA SELECCIÓN.

Según Reyes Ponce (1983) las etapas más usuales, y el orden en que pueden emplearse el conjunto de medios técnicos para ubicar al hombre adecuado son:

1. Hoja de solicitud.
2. Entrevista.
3. Pruebas psicométricas y técnicas.
4. Investigaciones.
5. Examen médico.

El proceso de selección inicia cuando se presenta la vacante en una empresa.

Grados(1988) nos presenta el proceso de selección de personal de la siguiente manera:

- a) Presolicitud.
- b) Solicitud.
- c) Entrevista inicial.
- d) Evaluación técnica.
- e) Evaluación Psicométrica.
- f) Encuesta socioeconómica.

- g) Entrevista en la selección.
- h) Examen médico.
- i) Conclusión.
- j) Decisión.
- k) Contratación.

a) PRESOLICITUD

Este formato nos sirve para detectar rápidamente si el candidato reúne los requisitos necesarios para cubrir la vacante. También nos sirve para organizar una cartera con las personas que siguen llegando después de haber cubierto la vacante. Los datos que contiene la presolicitud son los siguientes:

- Datos de identificación.
- Datos familiares
- Escolaridad.
- Experiencia laboral.

b). SOLICITUD

La solicitud proporciona un medio de registrar información fundamental sobre el candidato. Estos informes son esenciales no solo para la selección sino también para las relaciones entre patrón y empleado. La solicitud debe tener datos relevantes del candidato como:

a.- Datos Personales

Son los que nos proporcionan datos específicos del candidato como: nombre completo, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso, religión, entre otros.

b.- Datos Escolares.

Es toda la historia académica desde el inicio hasta el fin de su carrera, tomando en cuenta fechas, nombre de las escuelas, que cursos ha tomado, en que periodo, cual es el nombre de las Instituciones y que documentos amparan esos estudios.

c.- Datos Laborales.

Nos da una visión general de la experiencia laboral del candidato en el desarrollo de su profesión, técnico o de mano de obra; así como del tiempo en que la ha desempeñado, donde ha laborado, si ha tenido otras actividades, causas de renuncias entre otros.

d.- Datos Familiares.

Son aquellos que nos dicen la situación familiar tanto económica como social del candidato y su familia tales como: lugar que ocupa entre sus hermanos, contribución económica, cuantas personas dependen de él, si tienen deudas, si tiene casa propia, entre otros.

e.- Datos Generales.

Incluyen información de: pasatiempos, enfermedades, referencias personales, etc. el diseño de la solicitud está sujeta a variaciones muy diversas ya que las necesidades de las empresas son distintas.

c) TIPOS DE LA ENTREVISTA

Dentro de la organización empresarial moderna, cada día resulta más importante el manejo adecuado de la información; tanto en su obtención, como en su distribución.

“La entrevista es una técnica que, entre muchas otras, viene a satisfacer los requerimientos de interacción personal que la civilización ha originado”. Acevedo A. (2000).

La entrevista tiene una gran importancia en el proceso de selección ya que es un factor influyente para la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. “La entrevista debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.” Chiavenato (1993).

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal cuyo efecto consiste en proporcionar o recabar información o modificar actitudes, con la finalidad de tomar decisiones. Arias Galicia (1999).

Existen varios tipos de entrevista entre las más usuales son:

- Entrevista Inicial
- Entrevista Domiciliaria
- Entrevista Directa
- Entrevista Indirecta
- Entrevista Mixta
- Entrevista de salida
- Entrevista de la selección

a.- Entrevista Inicial.

“Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, además de que tiene también contacto visual directo con el candidato y se puede hacer un registro observacional de la conducta de éste” Grados (1988).

En este tipo de entrevista existe la posibilidad de hacer el primer filtro antes de pasar a la evaluación técnica o psicométrica, ya que si en la requisición se pide que el candidato tenga algunos documentos como título profesional, carta de pasante, pasaporte o cédula profesional entre otros, ésta es la fase indicada para saberlo.

b.- Entrevista Domiciliaria.

Grados (1988) nos dice que éste tipo de entrevista se puede hacer al candidato en su investigación de personal y nos sirve para saber en donde y en que condiciones habita; tales como si es casa propia o alquilada, que tipo de construcción es, si cuenta con todos los servicios, tipo de mobiliario y en que condiciones se encuentra éste, higiene, quienes integran su núcleo familiar, cuantas personas dependen económicamente de él, y las condiciones en las que se realiza la entrevista.

c.- Entrevista Directa.

Este tipo de entrevista según Grados(1988) “ Es aquella en la que el entrevistador tiene una mayor actuación o desempeña una mayor actividad”. Se elabora un cuestionario en donde se hacen preguntas de acuerdo a las necesidades de la empresa, van dirigidas a obtener información de áreas más específicas. Estas preguntas tienen que ser cortas y concretas. Por ejemplo: ¿ que edad tienes?, ¿en qué trabajas actualmente?.

Este tipo de entrevista es la que más se utiliza en ésta compañía para el inicio de la selección ya que es muy rápida y facilita la detección del candidato que estamos buscando, en ésta fase se decide si se continúa o no con los trámites siguientes.

d.- Entrevista Indirecta.

Este tipo de entrevista se hace con la finalidad de explorar datos más profundos de lo que se quiera investigar del candidato, por ejemplo datos que no sean tan claros o que nos parezcan inciertas como ¿plátiqueme acerca de que actividades realizaba en el trabajo anterior?, ¿Que hace en sus ratos libres?. En éste caso el entrevistado es el que toma la parte mas activa ya que el tipo de preguntas permiten que el candidato se abra en la información que deseamos. Este tipo de entrevista requiere de una persona capacitada y, sobre todo, con experiencia.

El psicólogo o entrevistador no solo tiene que poner atención a las respuestas verbales del sujeto, sino también observar cuidadosamente todas y cada una de las reacciones que haga o diga ante las preguntas que se le formulen.

e.- Entrevista Mixta.

Esta modalidad es una combinación de la entrevista directa y la indirecta. Grados recomienda que en el inicio se hagan preguntas directas, pero conforme se va desarrollando un clima propicio se le va dando la pauta al entrevistado.

Este tipo de entrevista es la más común y la que más se utiliza en la selección de personal por la flexibilidad que permite en cuanto a la información que se desea.

f.- Entrevista de Salida.

Este tipo de entrevista se utiliza para obtener información de los empleados cuando renuncian voluntariamente, esta información sirve para darnos cuenta de la verdadera razón por la cual abandona el trabajo y poder corregir el problema causado por la renuncia (si es que lo hay), retener al trabajador o dejarlo ir, pero mas que nada para mejorar la

organización; pues la mayoría de los trabajadores cuando están dentro de la organización no se atreven a decir nada, sobre lo que les afecta en su desarrollo laboral, ya que temen a las represalias y cuando abandonan el trabajo dan la información necesaria.

g- Entrevista de Selección.

Grados (1988) hizo una definición de la entrevista de selección tomando varios puntos importantes de cada uno de los siguientes autores Arias Galicia, (1976); Benjamín, 1980; Morhan y Cogger, (1975); Sullivan, (1977); Dando, (1975).

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

d). EVALUACIÓN TÉCNICA.

La evaluación técnica nos proporciona datos y conocimientos importantes específicos sobre la profesión del aspirante, ésta evaluación nos sirve para detectar los candidatos mejores preparados ya que solo éstos seguirán con el proceso de selección.

e). EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

La evaluación psicológica es importante para la selección, pues con ésta podemos obtener los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato a través de aplicación de baterías psicológicas, que deberán seleccionarse según Grados tomando en cuenta los siguientes aspectos.

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

Existen tres niveles en el proceso de reclutamiento y selección:

- 1.- Nivel obrero u operativo
- 2.- Nivel medio o mandos intermedios
- 3.- Nivel ejecutivo o gerencial

Una batería de pruebas psicológicas incluye tres aspectos básicos.

- a.- Inteligencia
- b.- Aptitudes
- c.- Personalidad

a.- Pruebas de Inteligencia.

Las pruebas de inteligencia miden la capacidad intelectual a través de los factores siguientes: Factor general de inteligencia (factor G), Factor específico de inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc. Entre la gran variedad de pruebas de inteligencia tenemos algunas, tales como:

- a1.- Army Beta; el objetivo de esta prueba es medir la capacidad intelectual innata el individuo.
- a2.- Dominios; el objetivo de esta prueba es conocer la capacidad que tiene el individuo para resolver problemas diversos.
- a3.- Raven; el objetivo es saber la capacidad intelectual del individuo comparando formas y razonando por lógica, en el sentido de su más alta claridad de pensamiento en condiciones de disponer de tiempo ilimitado.

a4.- Barsit; el objetivo es conocer rápidamente el índice de la aptitud para aprender que tiene el individuo, mediante la valorización de factores de inteligencia verbal y razonamiento numérico.

b.- Pruebas de Aptitudes.

La prueba de aptitudes se refiere a la medición de las habilidades de acuerdo con las características del puesto. Dentro de éstas pruebas se deben tomar en cuenta 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 las siguientes:

b1.- Comprensión Mecánica; el objetivo es saber el grado de conocimientos que tiene el sujeto sobre algunos principios elementales de la física y de la mecánica, así como de la utilización de materiales y herramientas de esta área.

b2.- Destreza; el objetivo de esta prueba es medir la rapidez, precisión de movimientos y la anticipación a obstáculos que tiene el individuo.

b3.- Instrucciones Orales O.D.T.; el objetivo es medir la capacidad que tiene el individuo de retención y ejecución de instrucciones orales, memoria auditiva inmediata atención y concentración.

c.- Pruebas de Personalidad.

La prueba de personalidad se refiere a la medición de los aspectos internos del individuo y su relación con el aspecto social; éstos aspectos son: estabilidad emocional, motivación, características específicas del sujeto y juicio social, etc. Por ejemplo, entre otras son las siguientes:

c1.- 16 PF; el objetivo de esta prueba es conocer 16 factores de la personalidad del individuo, por ejemplo, Factor A: retraído-sociable, Factor B: lento-rápido, Factor C: infantil-maduro. Etc.

c2.- Frases Incompletas; El objetivo de esta prueba es conocer la forma de pensar del individuo en forma espontánea y sincera, con la finalidad de conocer la personalidad del sujeto.

c3.- T.A.T.; El objetivo es conocer cuál es la dinámica de la personalidad del sujeto, como se proyecta en las relaciones interpersonales y en la percepción o interpretación significativa del medio ambiente, cuáles son las ideas o conflictos que maneja con los medios que le ofrece su personalidad y la estructura de la inteligencia.

f). ENCUESTA SOCIOECONÓMICA

Nos permite verificar en forma directa y objetiva las condiciones sociales económicas en las que se desarrolla el solicitante. De ésta manera también se pueden confrontar los datos que nos proporcionó en la solicitud y en la entrevista inicial.

Grados (1988) nos dice que es importante conocer el nivel económico del solicitante, así como de sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo. La estructura de la encuesta socioeconómica debe contemplar los siguientes puntos.

- Entrevista domiciliaria
- Investigación de referencias ocupacionales, ésta investigación se hace con el fin de certificar todos los datos que él mismo proporcionó en la solicitud y en la entrevista inicial.

g). ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La entrevista de selección es muy importante para el proceso de selección, puesto que es una de las herramientas que tiene gran influencia en la decisión final con respecto ya sea de la aceptación o del rechazo del candidato. A través de la entrevista el psicólogo explora las diversas áreas del candidato que le permitirán definir si éste tiene las características apropiadas para ocupar y desarrollar el puesto vacante.

Es importante tomar en cuenta los aspectos siguientes para tener los efectos deseados en la entrevista.

- * La planeación de la entrevista; en éste punto se fijarán los objetivos a cubrir, el tipo de entrevista y la obtención de la mayor cantidad de información sobre el candidato.

- * El ambiente; el entrevistador tiene que propiciar un ambiente favorable para que el candidato pueda desenvolverse ampliamente, ya que el sólo hecho de saber que van a ser entrevistados provoca en el candidato una reacción tensa.

Es muy importante y de gran ayuda el contar con una guía de entrevista, para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar una secuencia lógica en la misma, como lo presenta Grados (1988).

Así mismo, la entrevista comprende las siguientes etapas.

a.- Apertura.

Es la presentación del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De este primer impacto depende como se desenvolverá en el transcurso de la entrevista.

b.- Rapport.

Se deberá de realizar un ambiente de simpatía y comunicación entre el entrevistador y el candidato pues esto sirve para disminuir la ansiedad del candidato y crear un clima de

confianza, espontaneidad y naturalidad, por ejemplo se deben hacer preguntas tales como ¿Qué frío hace verdad? ó ¿ A qué hora saliste de tu casa?. Como parte del rapport existen dos aspectos:

bl.- Approach.- De acuerdo al tipo y objetivo de la entrevista se marca una distancia social. También se puede marcar la distancia en forma del “tuteo”, o por el contrario hablar de usted o la posición del escritorio en el lugar donde se realiza la entrevista.

b2.- Empatía.- Es la percepción o capacidad para sentir lo que el otro siente, es decir, la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así lograr entenderla mejor.

c.- Desarrollo.

Es la parte donde se obtiene mayor información, sobre todo de tipo cuantitativo; aquí se obtienen datos generales y escolaridad principalmente. El tipo de preguntas que se utilizan en ésta etapa son directas por ejemplo: “ ¿ Dónde vive usted?

d.- Cima.

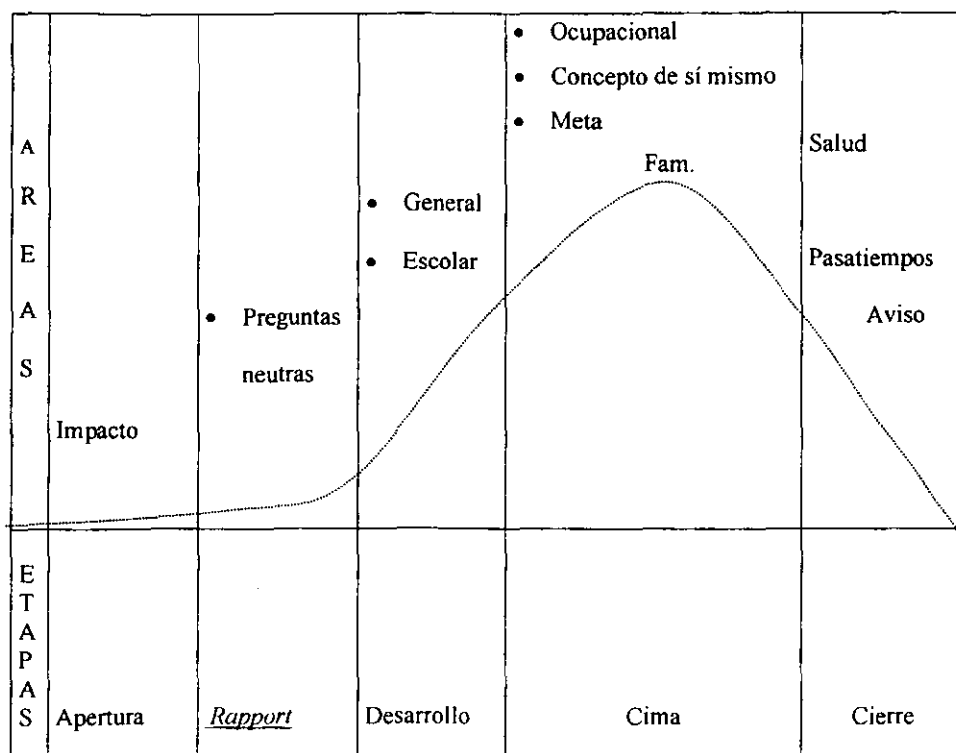
En este punto tiene mayor participación el entrevistado y se obtiene información básicamente cualitativa y, por lo tanto más significativa. Aquí es importante investigar el área del concepto de sí mismo y sus metas. El tipo de preguntas que se deben hacer son abiertas por ejemplo, “Qué metas tiene para este año”.

e.- Cierre.

Es la parte final de la entrevista en donde se informa al candidato que estamos por terminar, se le puede preguntar, “si tiene alguna duda o si tiene algo que agregar”, en cualquier caso es conveniente hacerle notar al candidato que su información fue valiosa. Al cierre de la entrevista es importante evaluar la información que proporcionó el candidato

también así de su comportamiento como de su actitud que adoptó en la misma. Grados (1988) indica que para tener éxito en la entrevista debemos tomar en cuenta las áreas que se muestran en la siguiente gráfica.

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA



f.- Datos Generales.

Se refiere a los datos generales que proporcionará el candidato y sirven para que el entrevistador, tenga una idea general de la persona que tiene enfrente.

Nombre.	Domicilio, entre otros.
Edad.	Estado civil.

g.- Área Escolar.

Al explorar ésta área nos permite darnos cuenta rápidamente si el candidato reúne los requisitos que estamos buscando para cubrir una vacante específica. También podemos ver que calidad de estudios ha tenido indicándonos el entorno sociocultural y económico en el que se desarrolló. Por otro lado también es importante revisar que calificaciones ha tenido para darnos cuenta de su efectividad y aun más importante cuales son sus niveles de exigencia a los que está acostumbrado.

h.- Área Ocupacional.

Esta área permite que nos enteremos cual ha sido su desarrollo su desempeño y experiencia en el trabajo tomando en cuenta tiempo y puestos que ha desarrollado. Las preguntas esenciales que se hacen aquí son:

Nombre de la empresa.	Nombre del Jefe o Jefes inmediatos.
Fecha de ingreso.	Sueldo al ingresar y al salir.
Puesto desempeñado.	Ascensos obtenidos.
Fechas y motivos de separación entre otros.	

i.- Concepto de sí mismo.

En esta área detectamos la imagen que tiene de sí mismo el candidato y se pueden confrontar la coherencia que hay entre la descripción que él mismo hace y los datos registrados en la entrevista.

j.- Área de Metas.

En esta área se obtiene información de cómo se piensa proyectar en el futuro y si está de acuerdo con su capacidad. Estas preguntas se hacen a corto, mediano y largo plazo, también se pregunta que está haciendo para lograrlas.

k.- Área Familiar.

En este punto nos interesa saber el núcleo social familiar ya que es la primera etapa de la educación, la que determina los valores y da dirección a los esfuerzos. Se investiga también el núcleo familiar actual si es casado, el grado de estudios de los padres, hermanos e hijos.

l.- Área de Pasatiempos.

En esta área nos interesa saber en que ocupa su tiempo libre, si es sociable o no, podemos determinar su personalidad ya que según sus intereses que tenga serán sus pasatiempos, así como corroborar entre éstos y las metas que persigue.

m.- Área de Salud.

Es importante investigar que tipo de enfermedades ha tenido si son hereditarias o que pudieron haber dejado alguna secuela, es importante por que puede ser un condicionante para el desarrollo de sus actividades.

h). EXAMEN MÉDICO

Este se le pide a los trabajadores para descartar alguna enfermedad ya sea contagiosa o peligrosa que pudiera impedir las actividades que realizará en su trabajo.

i). REPORTE PSICOLÓGICO

Esta parte es importante para la selección ya que en ella se integran los datos obtenidos a través de todo el proceso de la selección, analizando cuidadosamente todas las características del candidato, sin dejar de tomar en cuenta el perfil del puesto. (ver anexo No.5). En la psicología del trabajo hay ciertas diferencias en la comunicación pues el psicólogo da su conclusión de la evaluación del candidato en forma profesional y utilizando términos psicológicos, pero la mayoría de los ejecutivos insisten en que se utilicen términos administrativos para que así sean más entendibles. Debido a esta situación el psicólogo se ha preocupado por afinar esa capacidad de comunicación en forma más clara y práctica lo que ha detectado en el estudio psicológico de cada individuo. Por lo tanto ha dividido la conclusión psicológica en tres tipos:

a.- Conclusión abierta

Es aquella que se construye en forma de oficio y debe contener los siguientes datos:

Nombre del candidato, Puesto para el que es propuesto, Resultados obtenidos en las

pruebas aplicadas de inteligencia, personalidad, y aptitudes, diagnóstico y pronóstico y firma de quién elaboró el reporte y su respectivo departamento.

b.- Conclusión cerrada

En ésta conclusión los resultados se presentan en forma gráfica, ya sea a través de rangos numéricos de 0 a 100, en forma porcentual o indicando la puntuación escala (CI, valores t, perceptibles, etc.) Obtenidos por la batería de pruebas realizadas al candidato.

c.- Conclusión mixta

En éste tipo de conclusión se pueden expresar los resultados combinando con los dos tipos de conclusión anterior, ya que existen aspectos subjetivos que pueden expresarse en la conclusión abierta, y hacer una gráfica en conclusión cerrada, por lo tanto en esta parte se puede aprovechar que el psicólogo amplíe su explicación de las gráficas en forma escrita de acuerdo a los resultados obtenidos tratando de no dejar ninguna duda, de tal manera que los ejecutivos puedan interpretar cualquier significado sin perjudicar a ningún candidato.

d.- Decisión.

En éste punto su palabra lo dice es en donde se toma la decisión para aceptar o rechazar al candidato, tomando en cuenta el proceso de selección que se lleve a cabo de acuerdo a la organización de la empresa, dicha decisión la puede tomar el jefe inmediato, el jefe de personal, o el mismo dueño. Se muestra un ejemplo de reporte psicológico en el anexo 5

j). CONTRATACIÓN DE PERSONAL

En ésta etapa se culmina y formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa.

También es importante que la persona que este encargada de las contrataciones de personal ya sea el psicólogo o cualquier otro profesionista este bien capacitado sobre los tipos de contratos que existen y que marca la Ley Federal del Trabajo.

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

1. Datos generales

- 1 Nombre
- 2 Edad
- 3 Nacionalidad
- 4 Sexo
- 5 Estado civil
- 6 Domicilio del trabajador y del patrón

2. Establecer el tipo de contrato

El tipo de contrato se establece de acuerdo a las necesidades de la organización bajo los lineamientos de la Ley Federal del Trabajo.

* Contrato de tiempo determinado

Este tipo de contrato 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 éste termina al vencimiento del plazo determinado, los contratos se pueden estipular por 30, 60 y 90 días entre otros, Ver anexo 8

* Contrato por obra determinada

Este tipo de contrato se establece 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.

Este tipo de contrato es el que comúnmente le llamamos contrato de planta y es cuando no se manifiesta tiempo alguno, consiste en que la persona se compromete a prestar a otra un trabajo subordinado que se va a retribuir mediante un pago de un salario. En el contrato debe de ir escrito los siguientes datos:

- 1.- Precisar los servicios que va a prestar
- 2.- Mencionar el lugar o lugares donde se realizará el trabajo
- 3.- Determinar la duración de la jornada de trabajo
- 4.- Determinar el salario, el día y el lugar de pago de éste
- 5.- Determinar los días de descanso y vacaciones así como las demás

condiciones que convengan el trabajador y el patrón.

Es importante que la persona encargada de las contrataciones conozca las condiciones de trabajo que el empleado tiene derecho al establecer una relación de trabajo. Estas deben ser de acuerdo a la importancia de los servicios sin salirse de los lineamientos de la Ley Federal del Trabajo por lo tanto se mencionaran algunos entre los más importantes:

a.- La jornada de trabajo: esta no deberá exceder de ocho horas diarias, es el tiempo en que el trabajador presta sus servicios.

b.- Período vacacional; es el derecho que todo trabajador tiene de disfrutar vacaciones, al cumplir cuando menos un año en la empresa.

c.- Salario, es la retribución que el patrón paga al trabajador por sus servicios.

Y está integrado por:

- Los pagos en efectivo.
- Gratificaciones.
- Percepciones.
- Habitación.
- Prima.
- Comisiones.

d.- Capacitación:

Es proporcionar al trabajador los conocimientos necesarios y requeridos para el puesto a desempeñar. Grados(1988).

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).

No debemos olvidar que el contrato individual de trabajo y para cualquier tipo de contratación es necesaria la solicitud de documentos para el trámite administrativo mismo que sirve para integrar el expediente. Dicha documentación varía de acuerdo a las necesidades de la empresa pero los más importantes son los siguientes:

- 1.- Copia certificada del acta de nacimiento.
- 2.- Certificado de Estudios (original y copia).
- 3.- Cartas de recomendación (las que determine la empresa).
- 4.- Cartilla militar liberada, (original y copia, hombres).
- 5.- Credencial de elector, (copia).

6.- Registro de afiliación al IMSS, (en caso de contar con él).

7.- Constancia de domicilio entre otros.

k). INDUCCIÓN DE PERSONAL

Esta es la primera experiencia que vive un empleado al ingresar a una empresa, por lo regular se muestra un poco nervioso, el psicólogo tiene la obligación de que en el transcurso de la inducción le dé confianza para calmar los nervios del nuevo empleado.

Es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la empresa, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa entre otros.

Hay muchas formas de realizar la inducción al personal, cada empresa tiene la propia aquí se mencionara alguna forma, según Grados, (1988).

a.- Conferencias o pláticas:

En esta tiene que ir la mayor información que se pueda acerca de la Compañía en forma general, los puntos principales que se deben mencionar son: una breve historia de la empresa, giro de esta, filiales (si existen), producto o servicio que proporciona, número de personas que ahí laboran, proporcionar organigrama y mencionarle su lugar.

b.- Película, diapositivas o acetato según el presupuesto y organización de la empresa.

c.- Visita guiada a las partes principales de las instalaciones de la empresa.

d.- Hacer la presentación del nuevo empleado en forma personal a su jefe inmediato y sus futuros compañeros.

e.- Nombrar a una persona temporal para que le ayude a resolver todas las dudas y preguntas que le pudieran surgir.

- f.- Descripción del puesto que va a desempeñar en forma escrita.
- g.- Proporcionar al empleado el manual de bienvenida.

El manual de bienvenida sugiere Grados que tenga por lo menos los siguientes puntos:

1. Bienvenida.
- 2.- Historia de la compañía: cuando fue fundada, por quién y para qué.
- 3.- Descripción detallada de los productos o servicios que proporciona y a que tipo de consumidores va dirigida.
- 4.- Organización de la empresa.
- 5.- El número de personas que laboran actualmente.
- 6.- Informar si existe un departamento de seguridad industrial.
- 7.- Reglas de seguridad.
- 8.- Políticas de la empresa, de acuerdo a la organización de cada empresa.
- 9.- Prestaciones : de acuerdo a las políticas y organización de la empresa.
- 10.- Plan de sugerencias.
- 11.- Especificar días festivos en los que no se labora.
- 12.- Actividades socioculturales.

Es importante utilizar la inducción sin tomar en cuenta el tamaño de la empresa ya que proporciona gran beneficio tanto al empleado como a la empresa, sobre todo para las empresas que están creciendo la utilización de estos instrumentos es más importante, en función del proceso de mecanización y automatización que sufre el personal cuando ésta es muy extensa así que de no utilizarse el canal de comunicación entre los directivos de la empresa y el personal, éstos comenzarán a cerrarse o diluirse, por lo tanto afectará tanto la productividad como el rendimiento del empleado. Y por eso es de gran importancia actualizar éste proceso frecuentemente.

3.- ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal siempre ha representado un problema para todas las empresas ya que el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos equivale a un alto costo y más aún cuando es personal que se le ha capacitado frecuentemente; además de que es necesario compensarla mediante el aumento de contrataciones.

Chiavenato (1994) define la rotación de personal como; “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; Esto significa que el intercambio de personal entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.”

Maier (1984) describe la rotación de personal como: La cantidad de rotación de personal se expresa mediante la razón entre el número de separaciones (s) y la media del número de empleados (E) en un periodo de tiempo dado.

La fórmula es:

$$R = \frac{S}{E} \quad \text{o} \quad R = \frac{S}{E} \times 100$$

Multiplicando la fracción por 100 se puede expresar la rotación en porcentajes.

Arias Galicia, (1999) define la rotación de personal en una forma más sencilla el ingreso y el egreso de personas en la empresa. También dice que una organización sana tiene siempre bajo índice de rotación de personal, por lo cual éste refleja la “moral de trabajo” de la misma; a su vez de éste depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano:

Ésta formula describe el índice de rotación:

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

La rotación de personal puede estar destinada a dar un crecimiento al sistema con la simple entrada de nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados, o dirigida a desocupar el sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones, reduciendo los resultados.

A veces cuando aumenta el volumen de retiros efectuados por la decisión de los empleados surge un descontrol por parte de la organización.

Si la rotación es provocada por parte de la organización para mejorar el potencial humano existente, entonces estamos hablando de que es una rotación bajo control de la organización.

El índice de rotación de personal está basado en el cálculo del volumen de entradas y salidas de personal con relación a los recursos humanos disponibles en determinada área de la organización, dentro cierto período, y en términos porcentuales.

Cuando se analizan las pérdidas de personal y sus causas, no se consideran las admisiones (entradas) en el cálculo de índice de rotación de personal, sino sólo las salidas, ya sea por iniciativa de la empresa o de los empleados.

Cuando se hace una investigación de las pérdidas del personal, para verificar los motivos que conducen a las personas a separarse de la organización, solo se deben tomar en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados, lo cual hace posible analizar las verdaderas causas de retiro, la actitud y el comportamiento del personal.

Cuando el índice de rotación de personal es igual a cero, que esto posiblemente no ocurre en ninguna empresa, ni sería conveniente ya que equivaldría a una parálisis total de la organización, tampoco convendría un índice de rotación elevado por que no podría fijar ni asimilar de manera adecuada sus recursos humanos.

El índice de rotación deseado para cualquier empresa es cuando los retiros de personal son compensados con nuevas admisiones, para mantener el nivel de recursos

humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema. Es recomendable que la organización retenga a su personal calificado, reemplazando a los empleados que muestren en su desempeño conductas difíciles o no deseables que no se puedan corregir tanto en el aspecto laboral como en el social dentro y fuera de la empresa en un programa factible y económico. De ser así cada organización tendría su rotación ideal y pondría su máxima potencia en la calidad de sus recursos humanos sin afectar la cantidad de recursos disponibles.

La rotación de personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de algunas causas localizadas en el interior o el exterior de la empresa que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por lo tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos y/o externos de la organización.

Como fenómenos externos pueden mencionarse la situación de la oferta y la demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo entre otros.

Como fenómenos internos se consideran aquellos que ocurren dentro de la organización, pueden mencionarse los siguientes entre otros:

La política salarial de la empresa.

La política de beneficios sociales.

El tipo de supervisión sobre el empleado.

Las oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la empresa.

Las relaciones humanas dentro de la empresa.

Las condiciones físicas del ambiente de trabajo.

La moral del personal de trabajadores.

La cultura organizacional de la empresa.

La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.

Los criterios y programas de entrenamiento de los recursos humanos.

La política disciplinaria de la empresa.

Los criterios de evaluación de desempeño.

El grado de flexibilidad de las políticas de la empresa.

Toda la información requerida interna y externa se puede obtener con la ayuda de la entrevista de salida que se le aplique a todo el trabajador que se retira de la empresa, con el fin de descubrir los motivos que están provocando la salida del personal y corregir las fallas.

Revisando la literatura se encontró que se hizo un trabajo similar al presente reporte laboral, en el que también se tuvo la necesidad de planear y establecer de forma sistemática completa y adecuarle a la empresa un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal eficaz que pudiera proporcionar los recursos humanos con el potencial para realizar y desarrollar las funciones del puesto vacante. Para llegar a dicho proceso realizó la revisión y reestructuración de los formatos necesarios para el departamento y así poder culminar el proceso. Fernández C. (1998), *Implantación del proceso de reclutamiento y selección de personal en una organización dedicada al corretaje de seguros*, México, Reporte Laboral, Facultad de Psicología, UNAM.

Otro trabajo también muy similar a éste. Hecho por Martínez A. (1998) *Evaluación del proceso de Reclutamiento y Selección para conocer las causas de rotación de personal en una empresa comercializadora*, México, Reporte Laboral, UNAM.

En este reporte laboral se enfocó principalmente a investigar las causas de rotación de personal que se estaban generando en esa empresa, evaluando y analizando detalladamente el funcionamiento del proceso de reclutamiento y selección ya establecido. Y con la finalidad de mejorar o cambiar su estructura si era necesario. Empezó haciendo una revisión del análisis de puestos en donde elaboró un cuestionario para realizar la

actualización de éste, mismo que se efectuó en las oficinas de la empresa con los trabajadores existentes.

Una tesis muy similar al presente trabajo se llama, "Implantación de un Sistema de Reclutamiento y Selección en una Empresa de Servicios, hecha por Luevano, A (1995). Tesis. México, UNAM.

En este trabajo, se Implantó el sistema de reclutamiento y selección, ya que la empresa no contaba con éste. Se elaboraron la mayoría de los formatos que se utilizan en el sistema de Reclutamiento y Selección de Personal, se hizo una estructuración sistemática del mismo. También se trabajó con el personal que estaba laborando en ese momento y con los aspirantes a ingresar.

De acuerdo a los trabajos reportados anteriormente, y a las necesidades de ésta empresa nos podemos dar cuenta que el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal es muy importante para el logro de los objetivos de las organizaciones, por lo tanto se inició el proceso con el objetivo de establecer un sistema estructurado que diera como resultado: seleccionar a los candidatos en forma profesional con alta capacidad intelectual, potencial y habilidades adecuadas para el buen desempeño y desarrollo de las funciones de los puestos.

II. CONTEXTO LABORAL

ALMY Telecomunicaciones S.A. de C. V. fue fundada como sociedad anónima en el año de 1986 en la que inicialmente laboraron siete personas en total, cinco en el área técnica y dos en el área administrativa. Tomando en cuenta que es una empresa de servicios, su crecimiento y desarrollo es directamente proporcional a la cantidad de personas que en ella laboren.

Durante los primeros años, la administración fue realizada en forma familiar, centralizando todas las decisiones en una sola persona, careciendo de políticas y reglamentos definidos. Así el departamento de Recursos Humanos no existía y las actividades relacionadas con el personal, se hacían en forma intuitiva por el Gerente General.

En su inicio, Almy solo proporcionaba un servicio, instalación de radios de microondas, y a un solo cliente, hoy la Empresa presta tres servicios diferentes, mantenimiento de equipos de medición y elaboración de proyectos para las instalaciones a ocho clientes siendo estas Empresas Nacionales y Extranjeras.

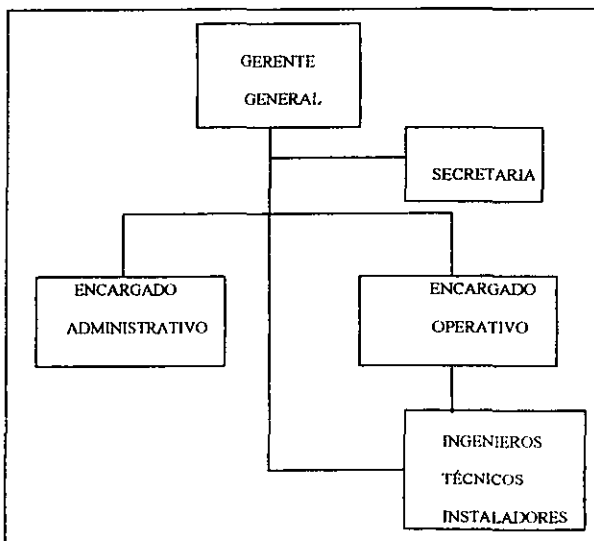
Actualmente la misión de la empresa es ocupar una posición sólida dentro del mercado mundial de las telecomunicaciones, propiciando soluciones a las necesidades de servicio de los clientes, incorporando innovaciones en proyectos de ingeniería, instalaciones y mantenimiento, con calidad, eficacia y oportunidad para obtener un desarrollo controlado y sostenido de la empresa, generando a su vez un medio de vida honesto y confortable a sus socios y empleados.

Partiendo de siete empleados en 1986, durante ocho años, La empresa creció a un ritmo aproximado de 40% anual, llegando a contar con 89 empleados en 1994.

Posteriormente al entrar el país en crisis en 1995 la Compañía se vio reducida a un 5 % de su personal, quedando solo siete empleados y ocasionando la desaparición de la escasa organización que en ella existía.

El siguiente organigrama muestra el tipo de administración que en ella existía.

ORGANIGRAMA No 1 ANTES DE LA INTERVENCIÓN



Este organigrama muestra el tipo de administración centralizada que funcionaba en la empresa en el periodo de 1986 a 1997. Durante esos años existió personal auxiliar en forma esporádica en función de la cantidad de empleados existentes para los encargados tanto administrativo como operativo.

Su organización centralizada y familiar, estaba constituida por:

- El Gerente General (dueño), que se encargaba de administrar y tomar todas las decisiones de la compañía, aspectos técnicos, administrativos, operativos, de ingreso y despidos del personal, así como conseguir nuevos contratos de trabajo y su negociación.
- Una secretaria (hermana del dueño) que se encargaba de la mecanografía de todos los documentos necesarios para la empresa, apoyada por personal eventual cuando se requiría.
- Un encargado administrativo, (Contador, un amigo del dueño). dedicado a los aspectos contables, bancarios y legales, también con apoyo eventual.
- Un encargado Operativo (hermano del dueño), dedicado a controlar, distribuir y asignar las actividades y los recursos al personal que sale a trabajar a diferentes partes de la República Mexicana, apoyado por el Gerente General.
- Personal operativo que estaba constituido por Ingenieros Técnicos e Instaladoras, encargados de realizar todos los trabajos de campo.

En el año de 1996 con solo siete empleados la empresa logra una gran cantidad de contratos de trabajo para los próximos años y trata de tomar nuevamente el tipo de organización que tenía antes de 1994 además con la idea de implantar el departamento de recursos humanos y por ende el proceso de reclutamiento y selección de personal, ese año finalizó con 40 empleados.

En el año de 1997, se duplica la cantidad del personal, llegando a un total de 80 empleados. Debido a la cantidad de personas y considerando la poca o nula organización que se tenía, el crecimiento apresurado y el inicio del proceso de reclutamiento y selección de personal, se agudizan algunos problemas como: alta rotación de personal, incremento

de gastos debido a las pérdidas de materiales y herramientas de trabajo, y abusos de confianza entre otros.

Durante el año 1998 la cantidad de personal ya había alcanzado un total histórico de 120 empleados. En ese mismo año surge la reorganización total de la empresa misma que empieza a funcionar con políticas, procedimientos y el reglamento interior de trabajo producto de una labor que ya se había preparado desde 1996. Debido al gran crecimiento de la empresa a las grandes exigencias que los nuevos clientes hacían en sentido de asegurar la calidad del trabajo y a la fuerte presión que los competidores ejercían, la empresa decidió como estrategia de largo plazo incrementar su calidad.

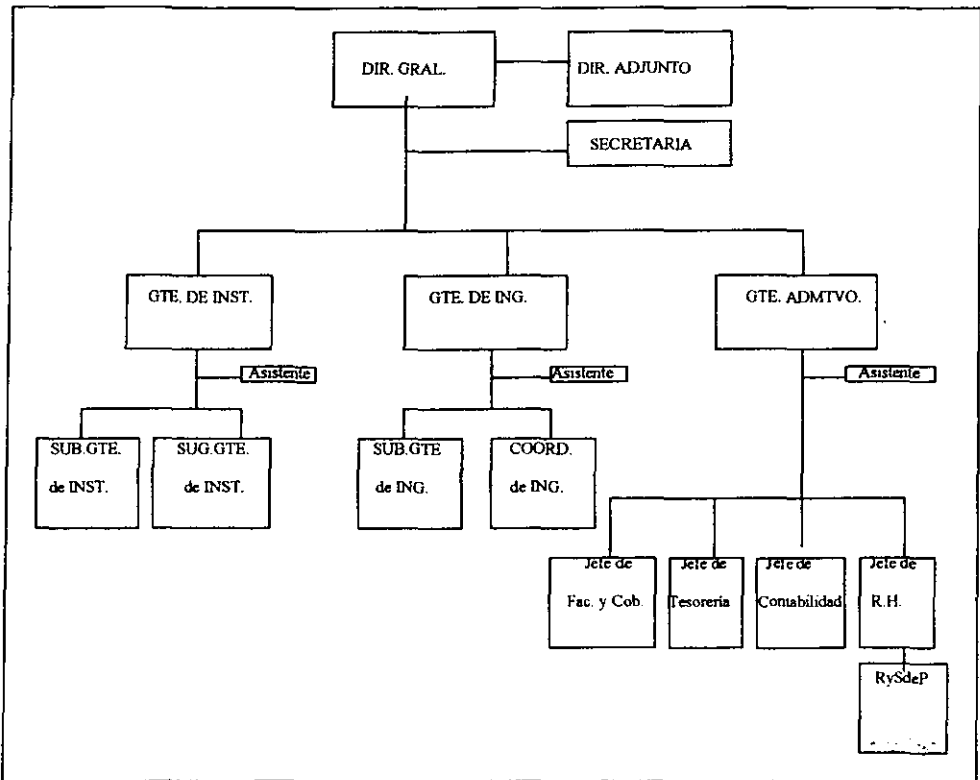
Así surgió la necesidad de trabajar en forma más organizada y sistemática; se definió la aplicación y actualización tanto de las políticas como de los procedimientos y se implementó el proceso de selección de personal, los programas de capacitación con el objeto de asegurar la calidad de los servicios que debía proporcionar la empresa.

Durante la reorganización de la compañía se tuvo la necesidad de reestructurar el organigrama existente, crear nuevos puestos, surgieron nuevas Gerencias, Subgerencias y jefaturas de departamento, y se reasignaron nuevas funciones entre otros. Quedando la organización de la siguiente manera.

- Un Director General, Dedicándose solamente a realizar los planes estratégicos y a realizar negociación de nuevos contratos de trabajo. Esto permitió que se le diera la atención necesaria a los clientes.
- Director Adjunto; encargado de supervisar los aspectos internos de la compañía haciendo que funcione correctamente.

- Una secretaria ejecutiva, dedicada únicamente a los asuntos del director.
- Gerencia de Instalaciones encargada de instalar los proyectos y diseños que se realizaron en el área de ingeniería así como de atender todos los trabajos de mantenimiento de equipos en general, está constituida por dos Subgerencias cuatro jefaturas de departamento 12 Ingenieros, además de Técnicos e Instaladores.
- Gerencia de Ingeniería; responsable de elaborar todos los proyectos y diseños de enlaces de microondas. Está constituida por una subgerencia, cuatro coordinaciones y siete Ingenieros de servicio.
- Gerencia Administrativa, conformada por cuatro jefaturas que son; Facturación y Cobranza, Tesorería, Contabilidad y Recursos Humanos, de ésta última jefatura depende el área de Reclutamiento y Selección de Personal, como área de servicios atiende a todas las demandas de las gerencias y jefaturas de la empresa en lo que se refiere a proveer y seleccionar al personal adecuado, en el momento y lugar oportuno.
Ver organigrama No. 2 después de la intervención.

ORGANIGRAMA No 2 NIVEL DIRECTIVO DESPUES DE LA INTERVENCIÓN



Estructura directiva de la empresa, después de la intervención, indicando la ubicación del departamento de reclutamiento y selección de personal.

En la actualidad las funciones del departamento de Recursos Humanos en ésta empresa son las siguientes: Planeación de recursos humanos; análisis, descripción y evaluación de puestos, inducción de personal, administración de salarios; planeación de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros del personal, controles de personal y relaciones laborales, planeación de capacitación y desarrollo de personal así como de proveer y seleccionar el recurso humano a todos los departamentos y gerencias existentes en la compañía, vigilar que todos los procedimientos, políticas y reglamento de la compañía funcionen correctamente.

Las actividades de reclutamiento y selección de personal son las siguientes: reclutar seleccionar y proporcionar personal adecuado, en el momento y lugar oportuno a todas las Gerencias, Sub gerencias y Jefaturas de la empresa.

III PROCEDIMIENTO

La falta del departamento de Reclutamiento y selección de Personal, el crecimiento de la compañía, la necesidad de dar un servicio de calidad a los clientes, y los problemas que se estaban presentando en la empresa, fueron el motivo para planear y establecer en forma estructurada, sistemática, adecuada y eficaz, a la empresa un proceso de Reclutamiento y Selección eficiente que proporcionara los recursos humanos con el potencial para realizar y desarrollar las funciones del puesto vacante así como de seguir un orden para coadyuvar a la organización general de la empresa.

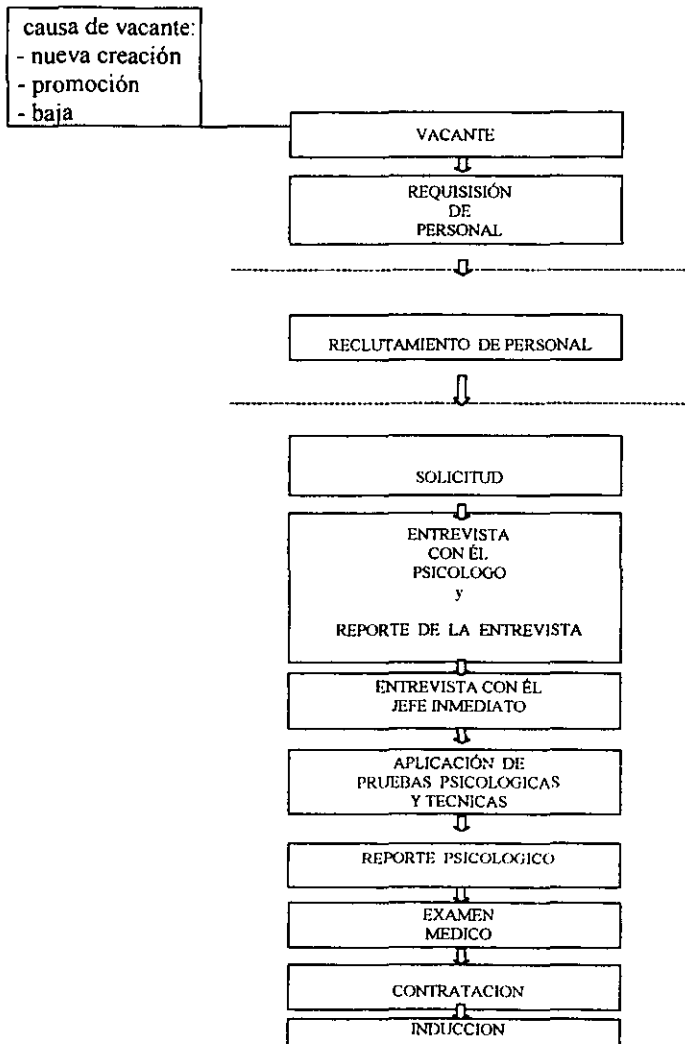
Para lograr dicho proceso se realizaron las siguientes actividades:

REVISIÓN Y REESTRUCTURACIÓN DE FORMATOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

La primera acción que se realizó, fue revisar que formatos se estaban utilizando para el reclutamiento y selección, con la finalidad de actualizarlo o en su defecto elaborarlos.

A continuación se presenta el esquema del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que se implementó en ésta empresa.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL



1.- Vacante.

Las causas de una vacante pueden ser las siguientes; puesto de nueva creación, promoción de un empleado, renuncia o baja, entre otros.

2.- Requisición de personal.

El primer formato que se elaboró fue el de una requisición de personal que fuera aplicable en la empresa, ya que no se contaba con ninguno, pues el requerimiento de personal se efectuaba en forma verbal.

Este documento se realizó con el propósito de facilitar a todos los departamentos la solicitud del puesto vacante en forma escrita, con los siguientes datos entre otros. Para mayor detalle ver Anexo 1.

- a. Fecha.
- b. Departamento solicitante.
- c. Puesto.
- d. Horario.
- e. Motivo de la requisición.
- f. Percepciones.
- g. Características del puesto.
- h. Requisitos mínimos para ocupar el puesto.
- i. Estudios profesionales.
- j. Consideraciones para promoción.
- k. Firmas de autorización y solicitantes.

3.- Reclutamiento de Personal.

En la empresa, se inició el reclutamiento y selección de personal en el año 1997 con un total de 380 aspirantes que solicitaron empleo; entre 18 y 40 años de edad, de todos los niveles tales como: Ingenieros con especialidad en Comunicaciones y Electrónica, Administradores de Empresas, Contadores, Licenciados en Sistemas, Psicólogos, Técnicos, Instaladores, Secretarías, Dibujantes, y de Intendencia, bajo la dirección y aceptación de algunos lineamientos dados por el Director de ésta empresa. Se pidió que la aplicación de exámenes estuviera formada por una batería de dos pruebas, uno de inteligencia y otro de personalidad los más sencillos y rápidos de calificar e interpretar que existieran y que sirvieran para todos los niveles, en base a esta petición y al análisis que se hizo de algunas pruebas, se recomendó que se aplicaran para nivel Gerencial la prueba Dominios de inteligencia y FIGS de personalidad y para nivel medio y operativo - el BETA 11-R de inteligencia y FIGS de personalidad, la recomendación se tomó de Grados (1988). Se explicó que en Almy no era posible aplicar una prueba de inteligencia que midiera todos los niveles, debido a la jerarquía que existe en la estructura orgánica. “ Debemos recordar que al hablar de niveles nos referimos al lugar jerárquico que ocupa el puesto dentro de la estructura orgánica de la empresa. Corresponde a Gerentes, Subgerentes, Jefes de departamento, mayor grado de responsabilidad, planeación, organización, dirección y control; el nivel medio e intermedio corresponde a Secretarías, Técnicos, Instaladores, coordinadores de brigada, bodegueros, entre otros; Por último el nivel bajo u operativo, que más bien implica tareas o actividades manuales y rutinarias, corresponde a mensajeros y encargados de limpieza, entre otros.

El proceso de reclutamiento más funcional para la empresa fue las fuentes internas:

1) Fuentes Internas.

1a.- Se localiza un empleado para promoción del puesto vacante que reúna los requisitos dentro de la organización.

1b) Se formó una cartera de personal con los solicitantes en espera de una vacante; organizada en forma alfabética, separando profesiones, titulados, no titulados y grado de escolaridad renovándola cada año. Se acude a ella en segundo lugar en caso de no contar con la primera opción.

1c) En tercer lugar se acude a familiares y/o recomendados. Se coloca un anuncio en el pizarrón que existe en la compañía para dar avisos a todo el personal.

Las fuentes externas se utilizan después de haber agotado todas la fuentes internas.

2) Fuentes Externas.

2a) Se colocan anuncios en los lugares céntricos o Instituciones más populares de la población como: escuelas, papelerías, centros comerciales y en la puerta de la empresa.

2b) Por último se hace uso del periódico cercano a la población como El Sol de Hidalgo, El Informante de Teotihuacán y esporádicamente El Universal y El Excelsior de la Ciudad de México. Esta fuente se utiliza solo para puestos gerenciales y jefaturas.

4.- Solicitud de Empleo.

También se elaboró un formato de solicitud de empleo ya que se carecía de ella, para conocer la información más importante del candidato y saber rápidamente si éste reúne o no los requisitos básicos. Para su diseño se realizó de la siguiente manera.

La información que se integró fue dividida en tres partes como a continuación se presenta:

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

- a) Nombre.
- b) Edad.
- c) Sexo.
- d) Nacionalidad.
- e) Fecha de nacimiento.
- f) Lugar de nacimiento.
- g) Estado civil.
- h) Domicilio.
- i) Teléfono propio.
- j) Teléfono de recado.
- k) Sueldo deseado.

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

Los datos que contiene son:

- a) Datos escolares del candidato.
- b) Sus últimos estudios.
- c) Las fechas en que se cumplieron cada uno de los niveles.
- e) Si cuenta con algún certificado que lo avale.
- f) Idioma que domina, (es indispensable para algunas personas ya que se requiere para la comunicación con el extranjero).

Paquete de computación que maneja, (es requerido para los dibujantes).

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

- a) Últimos empleos.
- b) Puesto en los que se ha desempeñado.
- c) Sueldos percibidos en cada puesto.
- d) Nombre y puesto del jefe inmediato.
- e) Domicilio y teléfono de estas personal.

Como punto importante de este formato se les piden indispensable contestar las siguientes preguntas.

- f) Si sabe manejar; ya que para los varones es indispensable para la realización de sus actividades y que cuenten con su licencia de manejo.

g) Si les da miedo las alturas; pues en la realización de sus actividades tienen que subir a las torres de comunicaciones de 30, 40 y hasta de 60 metros de altura.

Este formato se realizó con la finalidad de que sirviera como una herramienta y fuera un filtro, que permitiera aceptar candidatos que realmente cumplan con el perfil establecido, y por otra parte orientar aquellos que no cumplan con él. (anexo 2)

5. Entrevista con el Psicólogo.

Una vez que se tiene la solicitud y/o el curriculum del candidato, se pasa a entrevista con el Psicólogo en donde deberá llenar el formato que se diseñó para el reporte de la entrevista.

Éste formato se estructuró de tal forma que se pudiera detectar rápidamente algunas características del candidato como las siguientes:

- a. Primera impresión.
- b. Situación económica.
- c. Experiencia laboral.
- d. Estabilidad laboral.
- e. Facilidad de palabra.
- f. Facilidad para relacionarse.
- g. Control de sí mismo.
- h. Iniciativa propia.
- i. Adaptación laboral.
- j. Intereses laborales.

Se continúa con el proceso pasando al candidato a entrevista con el jefe inmediato.

6. Entrevista con el Jefe Inmediato.

El jefe inmediato, reportará si reúne los requisitos técnicos necesarios para la vacante, al departamento de reclutamiento y selección y si se continúa con el proceso o no, tomando en cuenta que ya pasó por un filtro en cuanto a su preparación profesional. Anexo 4. Si la respuesta es positiva entonces se procede a la aplicación de exámenes psicológicos y técnicos. Si la respuesta es negativa se detiene el proceso y se le dan las gracias avisándole al candidato en forma personal y confidencial que no reunió los requisitos para la vacante.

7. Aplicación de Pruebas Psicológicas y Técnicas.

Para la formación de las baterías de pruebas se hizo un análisis, una búsqueda de recomendaciones y se tomo un modelo que fue el de Grados (1988) tomando en cuenta los niveles o categorías que se tienen en esta empresa tales como: operativo, mandos intermedios y directivos. Los dos últimos corresponden a los puestos de Gerentes, Subgerentes, y Jefes de área cuya escolaridad es de Licenciatura terminada, Diplomados, y Posgrado. La batería psicológica que se está utilizando actualmente de acuerdo a la clasificación de inteligencia y personalidad está formada como se presenta en la tabla No.1

Batería de pruebas para nivel directivo y mandos intermedios
Tabla I

FACTOR	PRUEBA	FACTOR DE MEDICIÓN
INTELIGENCIA	DOMINOS Prueba colectiva o individual (Factor G). De inteligencia	Factor específico de inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento.
PERSONALIDAD	(FIGS), Frases Incompletas de Grados.	Estabilidad emocional, motivación, juicio social.
EXAMEN TECNICO	INGENIEROS	Elaborado especialmente par el área técnica de ésta empresa para medir conocimientos técnicos profesionales.

Para los niveles operativos tales como, jefes de brigada, coordinadores de grupo, secretarías, asistentes, técnicos, instaladores, bodegueros, dibujantes e intendencia, está formada como se presenta en la tabla 2.

Batería de pruebas para nivel operativo

Tabla 2

FACTOR	PRUEBA	FACTOR DE MEDIDA
INTELIGENCIA	Prueba de inteligencia Army Beta	Coficiente intelectual capacidad de aprendizaje Resolución de problemas Trabajo bajo presión, Concentración y atención
PERSONALIDAD	FIGS Frases Incompletas de Grados	Estabilidad emocional, Motivación Juicio social.
EXAMENES TECNICOS	Secretariales Técnicos	Elaborados de acuerdo a su área para medir conceptos técnicos.

Para llevar a cabo la elaboración y calificación de los exámenes técnicos se solicitó el apoyo de los jefes inmediatos quienes los diseñaron.

Por otro lado cabe mencionar que había grandes deficiencias para el proceso de selección, pues no existían baterías psicológicas, y no se realizaba una entrevista profunda, solo se entrevistaba en forma superficial y a criterio del director.

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

8. REPORTE PSICOLÓGICO

Después de analizar cada factor de inteligencia, personalidad experiencia laboral, habilidades laborales y conocimientos técnicos, se hace una recomendación si es conveniente que se contrate o no al candidato o bajo qué circunstancias. Anexo 5

Se evalúan y se seleccionan tres candidatos como mínimo, se forman sus expedientes, se integra el reporte psicológico con todos sus resultados, se le pasa al jefe inmediato y éste decide quien se queda en el puesto.

9. EXAMEN MEDICO

Se manda al candidato con un médico asignado por la empresa para que le realice el examen minuciosamente. En esta empresa es de vital importancia el examen médico, como en todas pero, aquí sobre todo para las personas que trabajan en las instalaciones; ya que dentro de su trabajo se requiere que suban a las torres de una altura aproximada de

20,30 y hasta de 40 metros de altura, es importante que se descarten problemas tales como cardiacos, de epilepsia, fobias a la altura entre otros.

10. CONTRATACIÓN

En esta etapa se formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la ley federal del trabajo y, dependen de las necesidades de cada empresa. En esta empresa se utilizan los siguientes tipos de contratación:

- Contrato por tiempo determinado
- Contrato por tiempo indeterminado

Se quedó como política de la empresa el no contratar a la persona si esta no reunía todos los requisitos solicitados por el área de reclutamiento y selección. Ya que anteriormente se contrataba al personal aunque no reuniera los requisitos necesarios.

11. INDUCCIÓN

Por último ya que se contrató a la persona y se fijó la fecha de inicio a sus labores se procede a la inducción, en su primer día de trabajo de la siguiente manera. Es una combinación de tres maneras que presenta Grados (1998) tales como:

- a.) Visita a la empresa; se le da un recorrido por todas las instalaciones de la empresa, durante el recorrido se le indica la ubicación de los puntos clave como por ejemplo, el

reloj checador, sanitarios, equipo de seguridad, botiquín, salidas de emergencia, comedor entre otros.

- b.) Se hace una presentación al nuevo empleado en forma personal a su jefe inmediato y a su futuros compañeros.
- c.) Se le asigna a uno de sus compañeros de trabajo para que le brinde ayuda informativa mientras se adapta a su nuevo trabajo para que le resuelva todas las dudas y preguntas que tenga.
- d.) Se proporciona un pequeño manual de bienvenida que contiene detalladamente una breve historia de la empresa así como de la información más importante, como se menciona a continuación:

- a) Bienvenida.
- b) La importancia de tu puesto.
- c) Misión de la empresa.
- d) Significado del logotipo.
- e) Historia de la organización.
- f) Nuestros compromisos como empresa.
- g) Mencionar algunos de nuestros clientes más importantes.
- h) Estructura orgánica.

En los siguientes puntos se explican todas las prestaciones.

- i) Fondo de ahorro.

- j) Aguinaldo.
- k) Prima vacacional.
- l) Vacaciones.
- m) Premio de puntualidad.
- n) Reparto de utilidades.
- o) Seguro social.
- p) Fonacot.
- q) Infonavit.
- r) Afore.
- s) Permisos especiales.
- t) Días de asueto.
- u) Uniformes.
- v) Bonos para mantener el auto (aplica solo para ejecutivos).
- w) seguro de vida.
- x) Plan de jubilación.

Formatos realizados durante la intervención para la implantación del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Almy Telecomunicaciones S.A de C.V.

FASE	ANTES DE LA INTERVENCIÓN	CAMBIOS
Requisición de personal.	Inexistente.	Elaboración del formato adecuándolo a las necesidades de la empresa.
Solicitud de empleo.	Inexistente.	Elaboración del formato.
Reporte de la entrevista.	Inexistente.	Elaboración del formato.
Reporte del Jefe inmediato.	Inexistente.	Elaboración del formato.
Baterías Psicométricas	Inexistentes	Integración de las baterías para los diferentes niveles.
Reporte Psicométrico	Inexistente	Elaboración del formato.

V. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

En este capítulo se describen los resultados de la implantación del proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de la organización. Para obtenerlos se realizó un análisis comparativo de indicadores tanto administrativos como financieros con registros tomados antes (1996) y después (1998) del año de la intervención (1997).

a) Indicadores Administrativos.

- a1) Indicador de rotación de personal.
- a2) Indicador cualitativo de bajas de personal.

b) Indicadores financieros.

- b1) Indicador de gastos por empleado.
- b2) Indicador de gastos por vehículo.
- b3) Indicador de utilidades por empleado.

a1) Análisis del indicador de rotación de personal

La rotación de personal es un proceso que se da en todas las empresas, sus causas son variadas y no dependen solamente del trabajador sino de la misma empresa. Existen varios autores que manejan fórmulas para obtener el índice de rotación, la que se tomó para efectuar este reporte es la que propone Arias Galicia (1982).

$$\text{Rotación} = \frac{\text{No. de bajas en el año}}{\text{Promedio de personas que trabajan durante el año}} \times 100$$

R= Índice de rotación.

B= Número de bajas.

N= Promedio de personas en la nómina durante el período considerado.

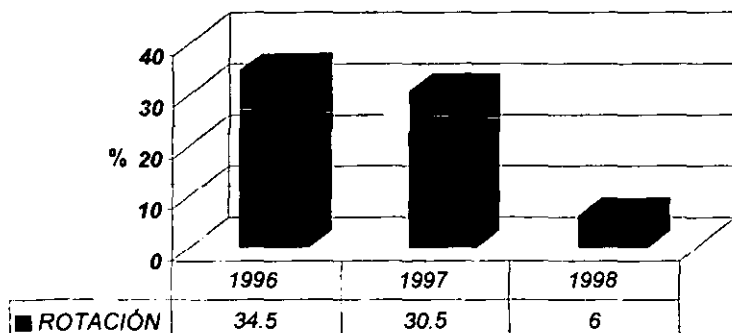
Dentro de la organización encontramos los siguientes resultados de la rotación de personal.

Tabla No.3

AÑO	INICIO	FINAL	PROMEDIO	BAJAS	ROTACIÓN	CONTRATACIONES	EPOCA
1996	7	45	26	9	34.5	47	ANTES DEL PROCESO
1997	45	80	62.5	19	30.5	54	DURANTE EL PROCESO
1998	80	120	100	6	6	46	DESPUES DEL PROCESO

En esta tabla la columna inicio indica el número de personas con que al día 2 de enero del año correspondiente se encontraban trabajando debidamente contratados. Final se refiere al número de trabajadores contratados al 31 de diciembre. El resto de las columnas se explican por sí mismas.

ROTACIÓN DE PERSONAL



Gráfica no. 1 Índice de rotación de personal anual.

Durante los años 1996 y 1997 (antes y durante) la Implantación del proceso de reclutamiento y selección los indicadores de rotación de personal estaban en valores promedio al 32.5 % indicando la existencia de graves problemas, que entre otros eran:

- Trabajadores que no se mantenían en la empresa.
- Trabajadores con mal comportamiento.
- Trabajadores descontentos por falta de reconocimiento.
- Trabajadores inconformes por salario inadecuado.
- Trabajadores con mala ubicación en puestos de trabajo.

Para el año 1998 después de la implantación el índice de rotación toma un valor de 6 % lo que indica el gran cambio operado por el proceso, originando una reducción muy importante en los problemas antes indicados, y que serán cuantificados en la evaluación de indicadores financieros, más adelante.

Obsérvese que el promedio de trabajadores de la empresa para este año es de 100 personas, indicando que aquí se da el máximo crecimiento del período analizado.

a2) Análisis del indicador de bajas de personal. Clasificando las bajas de personal por sus causas encontramos:

TABLA No. 4 BAJAS DE PERSONA

AÑO	EMPLEADOS PROMEDIO	DESPIDOS		RENUNCIAS				TOTAL DE BAJAS	EPOCA
		CANTIDAD	PORCENTAJE	SIN MOTIVO CONOCIDO	MALA RELACION CON EL JEFE	MALA RELACION ENTRE COMPAÑEROS	BAJO SUELDO		
1996	26	4	15%	2	1	1	1	9	ANTES DEL PROCESO
1997	62.5	10	16%	1	2	1	5	19	DURANTE EL PROCESO
1998	100	2	2%	1	1	1	1	6	DESPUES DEL PROCESO

Para facilitar el análisis se eligió una sola causa pues a todas luces se nota que el año 1998 es benéfico a la empresa en comparación con los años 1996 y 1997.

Comparando los despidos observamos que en 1996 fueron en cantidad 4 y que representan el 15% respecto de los empleados promedio, para 1997 los despidos fueron de 10 empleados representando el 16% de los empleados promedio, pero para 1998 los despidos fueron solo 2 representando el 2% de los empleados promedio.

Conclusión: para el año 1998 después de la implantación el índice cualitativo de bajas de personal toma valor de 2% en comparación con 15% y 16% en años anteriores (1996 y 1997), lo cual indica su utilidad en forma contundente y definitiva.

c) Análisis de indicadores financieros.

En la tabla No.5 se presentan los datos económicos de la empresa de los cuales obtenemos nuestros indicadores financieros.

TABLA No. 5 DATOS ECONOMICOS

año	EMPLEADOS PROMEDIO	DE LA EMPRESA			GASTOS POR EMPLEADO	GASTOS POR VEHICULO	UTILIDADES POR EMPLEADO	EPOCA
		INGRESOS	GASTOS	UTILIDADES				
1996	26	2,825,000.00	2,500,000.00	325,000.00	96,153.00	13,900.00	12,500.00	ANTES DEL PROCESO
1997	62.5	7,760,000.00	7,060,000.00	700,000.00	112,960.00	15,000.00	11,200.00	DURANTE EL PROCESO
1998	100	110,000,000.00	8,500,000.00	2,500,000.00	85,000.00	7,420.00	25,000.00	DESPUES DEL PROCESO

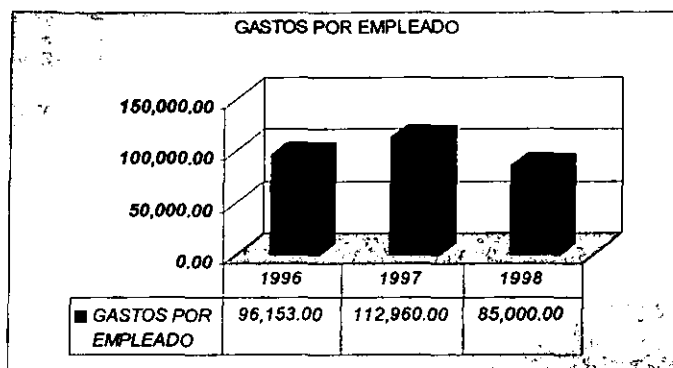
Definiciones:

- Gastos por empleado, es el total de gastos anuales de la empresa dividido entre el número promedio de empleados.
- Gastos por vehículo, es el total de gastos de todos los vehículos dividido entre el número total de vehículos existentes.

- Utilidades por empleado, es el total de utilidades de la empresa dividido entre el número promedio de empleados.

b1).- Análisis del indicador gastos por empleado

Gráfica No. 2 Gastos por empleado.

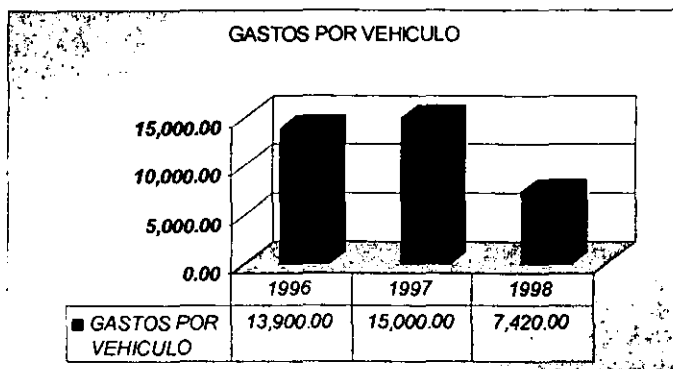


Esta gráfica indica el grado de compromiso del empleado con los gastos totales de la empresa, indica a menor valor mayor responsabilidad y eficiencia en su trabajo.

Como se observa en la gráfica No. 2 los 85,000.00 pesos de gastos por empleado del año 1998 (después de la implantación) son (24.78 %) menores que los gastos en 1997 durante la implantación. Este indicador nos informa una mejora aproximada del 25 %.

b2).- Análisis del indicador gastos por vehículo.

Gráfica No 3 Gastos por vehículo.

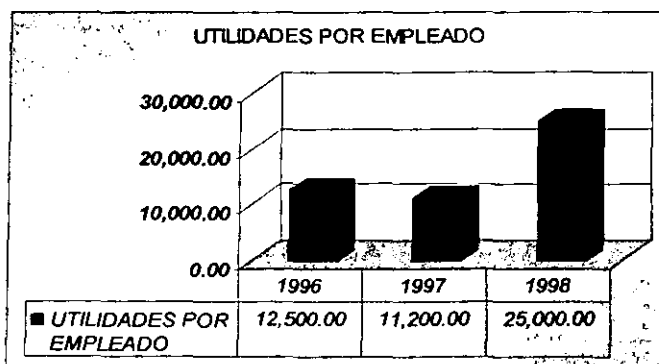


En virtud de que la empresa es del tipo de servicios y que es ampliamente usado el vehículo en el trabajo diario, el gasto por vehículo representa un indicador importante para evaluar al personal técnico que representa la gran mayoría del personal de la empresa.

Este indica a menor valor, mayor responsabilidad y calidad de los trabajadores productivos de la empresa. Como se puede observar en la gráfica No.3 el año 1998 (después de la implantación del área de reclutamiento y selección), resulta casi el 50 % mejor que el año 1997 en el cual se implantó el proceso y también mejoró el 46 % respecto de 1996.

b3).- Análisis del indicador utilidades por empleado

Gráfica No. 4 utilidades por empleado



El indicador financiero más importante es sin duda alguno que refleja la utilidad generada por la empresa, por tal motivo se eligió definir el indicador utilidad por empleado para comprobar periodos de trabajo 1996, 1997 y 1998, como se ha dicho antes, durante y después de la implantación.

A mayor valor de éste indicador nos representa mayor utilidad generada por los trabajadores de la empresa.

Como se observa en la gráfica No. 4 en el año 1998 el indicador tomó un valor de 25,000.00 pesos que representa un incremento satisfactorio respecto a los años 1996 y 1997 de más de 100 %.

Hay que notar que no tan solo la empresa tiene más y nuevos contratos de trabajo, sino que logró crecer cerca del 100 % y consiguió también que sus utilidades crecieran en ese mismo porcentaje respecto de cada empleado contratado.

Sin un departamento que sistematice el proceso para trabajar con la gente de esta empresa, los resultados anteriores no hubieran sido posibles.

A través de éste trabajo se reporta la necesidad del proceso de reclutamiento y selección de personal de esta empresa. La implantación del proceso proporcionó una apreciación global de la mayoría de las habilidades, cualidades, aptitudes y desarrollo de los trabajadores que estaban ocupando ya un puesto dentro de la compañía y también de los que estaban por ocupar su cargo.

Con la implantación del reclutamiento, no solo se pretendía cubrir una vacante eficientemente sino que también crear un procedimiento que permitiera encontrar los mejores medios y fuentes de reclutamiento que convinieran a la empresa.

Hoy en día se requiere de empresas que garanticen la excelencia en la calidad de sus productos y sus servicios, que sean competitivas, productivas y oportunas. Y para lograr esto requerimos del elemento humano que sea capaz, eficiente, calificado y que se comprometa a realizar todas las funciones encomendadas para lograr el objetivo de la empresa.

Algunos autores nos dicen que el elemento humano es el más importante para toda organización, ya que de él depende alcanzar los objetivos de la empresa. Para conseguir el recurso humano, es importante que el proceso de reclutamiento y selección sea eficiente, oportuno y de calidad, ya que es en donde se permite elegir a los candidatos más aptos y preparados.

Para que el reclutamiento y selección se realice como se dijo anteriormente debe ser completo, bien estructurado y orientado a las necesidades de la empresa, y con la finalidad de cumplir las metas y objetivos tanto de la organización como de los empleados.

La existencia del proceso de reclutamiento y selección de personal ayudó a dar pasos significativos a la empresa ALMY telecomunicaciones, ya que de ser considerado innecesario, pasó a ser un proceso analítico, planeado, estructurado y con objetivos bien definidos.

Entre algunos de los resultados que se observaron está el de la rotación de personal ya que se vio disminuido y esto se debe entre otros motivos a que el empleado ya está bien ubicado en su puesto adecuado y además, si reúne sus expectativas personales, económicas y tiene la oportunidad de satisfacer sus metas profesionales entonces se identifica con la empresa y difícilmente abandona su trabajo.

Una de las causas por las que se vio aumentada la rotación de personal fue durante la organización en general que se dio en la empresa en el año de 1997 pero al mismo tiempo se vio favorecida ya que al entrar esta se detectaron personas que estaban

ocupando un puesto que no les correspondía debido a su mala selección en 1996 ya que no estaban preparadas para él puesto que estaban ocupando.

Un cambio favorable para la empresa es en los resultados obtenidos en el año de 1998, en el que la empresa estaba creciendo y debido a esto se tuvieron que ampliar los departamentos tanto de personal administrativos como de personal operativo y en donde se notaron los resultados favorables causados por la intervención de la implantación del área de reclutamiento y selección permitiendo así, más certera la selección del candidato idóneo al puesto adecuado.

VI CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

La implantación del reglamento interior de trabajo, las políticas de la empresa y la existencia del proceso de reclutamiento y selección permitieron una mejor organización y productividad en la empresa.

Un cambio en donde se vio beneficiada la compañía gracias a la intervención fue en las utilidades.

Otro cambio también fue en la estabilidad de los empleados, hecho que se notó por la falta de deserción y en la productividad que mostraron.

Los trabajadores estaban ya colaborando para la nueva organización en cuanto a sus horarios de trabajo y a su eficiencia laboral, ya que los trabajos que realizaban eran guiados por los procedimientos que se realizaron en cada departamento de esta compañía, también el control de la herramienta y el cuidado de los materiales así como del buen uso de los vehículos, permitieron un ahorro a la empresa, de esta manera podemos deducir que el trabajo del psicólogo en una compañía es valiosa y de gran utilidad.

La entrevista de selección y la aplicación de la batería de pruebas a los diferentes niveles ayudaron a ser más certera la elección del candidato idóneo al puesto.

Como podemos ver estas actividades deben ser efectuadas por un psicólogo ya que su preparación esta enfocada para este tipo de actividades.

El haber implantado el proceso de reclutamiento y selección de personal en forma profesional y el dar resultados con efectividad permitió que las diferentes Gerencias y

departamentos, depositaran mayor confianza al área de reclutamiento y selección, que los nuevos empleados se sintieran en el lugar adecuado y que la empresa y sus empleados cubrieran sus expectativas.

En el capítulo anterior se pudo comprobar que la implantación del proceso dio resultados positivos dentro de la organización. Sin embargo también existieron factores limitantes para la realización de dicho proceso como por ejemplo: la rapidez con que se necesita el personal, ya que en ésta empresa no había planeación, se necesitaba el personal para el mismo día y esto originó que los Directivos permitieran la entrada al personal sin haber sido evaluados técnica y psicológicamente, por lo tanto esto hizo que los empleados no respondieran en forma eficiente como se esperaba.

Un aspecto limitante es que también restaba resultados favorables al proceso de selección, que algunos directivos querían ver resaltada su jerarquía ingresando a la empresa a personas recomendadas que en la mayoría de las veces ni siquiera cumplían con el perfil requerido para la vacante, no tomando en cuenta e ignorando la evaluación o la sugerencia del psicólogo.

Otra limitación para el proceso de selección es que no le daban la importancia que se merecía a la realización del examen médico para los trabajadores, y no se daban cuenta que la salud del empleado es vital para que éste sea productivo.

Un elemento importante es la investigación de personal que no se hacía en esta empresa, ya que en este se corroboran los datos de la entrevista, sobre todo cuando alguno

de los empleados va a manejar dinero de la compañía. Y además nos sirve también para conocer su situación socioeconómica y sus antecedentes.

Para tener un mejor control y proporcionar un mejor servicio de calidad en el proceso de selección para esta empresa se recomienda lo siguiente:

- I. Cambiar la batería de pruebas ocasionalmente, con la finalidad de mejorarla, actualizarla y para evitar el manipuleo o conocimiento de estas por parte de los candidatos.
- II. Se sugiere también que se aplique la entrevista de salida ya que esta es necesaria para obtener información que nos ayudará para mejorar la organización de la compañía así como de corregir los errores existentes.
- III. Concientizar más a los Directivos que la decisión de ingresar al personal recomendado cuando no está bien preparado no beneficia en lo absoluto a la empresa.
- IV. Con estas recomendaciones se prevé que el proceso sería más eficiente y aún más asertivo, lo que origina más productividad en la organización y un logro mayor de metas y objetivos tanto para la empresa como para los empleados.

Papel del Psicólogo en la Empresa.

La finalidad de este reporte laboral fue dar a conocer la implantación del proceso de reclutamiento y selección de personal, con el deseo de mejorar su organización para dar un mejor servicio de calidad y así garantizar su crecimiento y desarrollo tanto de la empresa como de los empleados.

El trabajo del psicólogo Industrial es muy importante en todo el aspecto laboral, ya que entre otras cosas, tiene la responsabilidad de obtener e incorporar a una empresa el elemento más valioso para la misma, el ser humano.

Es necesario contar con un proceso de reclutamiento y selección sistematizado completo y eficiente, que garantice al elemento humano, que sea estable y productivo y que al mismo tiempo participe en los logros de los objetivos de la organización.

Es recomendable que las nuevas generaciones de psicólogos se documenten bien acerca de la aplicación de la teoría en el ámbito laboral.

Además es responsabilidad del psicólogo luchar por la implantación y sistematización del proceso de selección en las empresas, ya que muchas empresas todavía toman éste como un proceso administrativo o no le dan la importancia que se merece, es necesario que el psicólogo demuestre la efectividad en los resultados del proceso de selección en toda empresa, para que así, se tenga la suficiente confianza para ser aceptado un cien por ciento en todas las empresas.

Es importante que al adquirir los conocimientos que se dan en la carrera, se enriquezcan aún más antes de pertenecer a cualquier organización, para que estos sean bien aplicados en la práctica.

El psicólogo puede proporcionar grandes beneficios a una empresa tale como:

- (a) El personal calificado, adecuado al puesto vacante por medio de una evaluación profesional.
- (b) Disminución en la rotación de personal en la organización.
- (c) Lograr y mantener un clima laboral en forma armónica por medio de una interacción de todos los empleados.
- (d) Estimular a los empleados para tener un desarrollo profesional y personal.
- (e) Implementar nuevos sistemas para un desarrollo organizacional.
- (f) Debemos tener presente que en donde quiera que trabajemos en cualquier organización ya sea grande mediana o pequeña y a lo que se dedique, debemos de hacer adecuaciones del proceso de selección de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- (g) Implementar un plan de vida profesional y personal que estimule a los empleados a obtener su desarrollo.

A través de éste reporte laboral, mencionaré cual fue mi aportación:

Consistió en implantar el proceso de reclutamiento y selección dentro de la Empresa. Que se tuviera todo el material y herramientas necesarias para realizar el proceso de selección, con la finalidad de evaluar y descubrir la capacidad, potencial de desarrollo, habilidades y personalidad de los candidatos, así como de la entrevista de

selección que ya se está realizando con los candidatos, puesto que la información que ésta aporta es importante para la decisión de la contratación.

Es de vital importancia que el proceso de reclutamiento y selección de personal se adecue a las necesidades de la empresa.

A continuación se mencionan los aspectos principales que causaron impacto en esta empresa.

a.- Se implantó un proceso de selección que contemplaba el reclutamiento con fuentes y medios adecuadas a las necesidades de la compañía, la selección de personal mediante un sistema de evaluación psicométrico y técnica.

b.- La contratación del personal en forma organizada ya que se hacía sin una planeación ni evaluación previa, sujeta solo a la percepción del dueño de la empresa.

c.- La elaboración de las políticas y el reglamento interior de trabajo de acuerdo a la ley federal tomando en cuenta también lo que ofrece la compañía así tanto el reglamento como las políticas fueron aplicables a la conducta de los empleados que incluían entre otras el horario de entrada y salida, horarios de comida, portar una credencial, etc.

d.- Se realizó la evaluaciones del personal existente, los procedimientos de trabajo. Ya que éstas se aplicaban siempre en base al criterio del dueño.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

REFERENCIAS

- Acevedo, A. (1984) El proceso de la Entrevista. México, Limusa
- Arias, F. (1982). Administración de Recursos Humanos, México, Trillas.
- Cuadros, A. (1985). La importancia y Metodología del Reclutamiento y Selección de Personal de la Empresa. México, I.S.E.C.
- Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. México McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (1993) Iniciación a la Administración de Recursos Humanos. México Ed. Mc.Graw-Hill.
- Churden, & Sherman, (1982) Administración de Personal. México, CECSA
- Dessler, G. (1991) Administración de Personal. México, Hispanoamericana.
- Fernández C. (1998) Implantación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Organización Dedicada al Corretaje de Seguros, México Reporte Laboral, UNAM.
- Grados, J. (1989). Cómo obtener más provecho de una Entrevista. México, S.P.A.A.C.
- Grados, J. (1988) Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal. México, Manual Moderno
- Hernández, R. Fernández, C. Y Baptista, P. (1991) Metodología de la investigación, México. McGraw Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998) Administración. México, Mc Graw Hill.
- Luevano, A. (1995). Implantación de un Sistema de Reclutamiento y Selección en una Empresa de Servicios, Tesis, México, UNAM
- Martínez, A. (1998) Evaluación del Proceso de Reclutamiento y Selección para Conocer

Causas de Rotación de Personal en una Empresa Comercializadora, México, Reporte Laboral, UNAM.

Mc Gregor, D. (1975) El Aspecto Humano de las Empresas, México, Diana.

Perez, L (1997) Implementación del Proceso de Selección en una Empresa Financiera, México, Reporte Laboral, UNAM.

Reyes,A.(1970) Administración de Empresas, México, Limusa.

Reyes, A.(1974) El Análisis de Puestos, México, Limusa.

Reyes, A. (1986) Administración de Personal, México, Limusa.

Smith, C. & Wakeley, H. (1977) Psicología de la Conducta Industrial. México McGraw-Hill.

Staton, E. (1985). Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal. México, Limusa.

ANEXOS

ANEXO 1

ANEXO 2

VI. AUTORIZACIONES

JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

GERENTE DE ÁREA

Nombre y firma

Nombre y Firma

Fecha:
DÍA MES AÑO

Fecha
DÍA MES AÑO

DIRECTOR GENERAL

GERENTE

Nombre y firma

Nombre y Firma

Fecha:
DÍA MES AÑO

Fecha
DÍA MES AÑO

PARA USO EXCLUSIVO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

No. _____ Recibí DÍA MES AÑO Dirección: _____

Cubierta por: _____ Fecha: DÍA MES AÑO

ANEXO 3

SOLICITUD DE EMPLEO



FECHA: ____/____/____

 NOMBRE: _____

APELLIDO PATERNO
APELLIDO MATERNO
NOMBRES

PUESTO SOLICITADO: _____ SUELDO: _____

 DOMICILIO: _____

CALLE
NUMERO
COLONIA
C.P.

TELEFONO PROPIO
TELEFONO RECADO
SEXO
EDAD
ESTADO CIVIL

FECHA DE NACIMIENTO
LUGAR DE NACIMIENTO
NACIONALIDAD
ESTATURA Y PESO

¿CÓMO SE ENTERO DEL EMPLEO? _____

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

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

 DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR SI NO CONDICIONES _____

 SABE MANEJAR SI No. LICENCIA _____ NO

 TIENE MIEDO A LAS ALTURAS SI NO DEPENDE

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

PAQUETERIA DE COMPUTACION QUE MANEJA _____

EXPERIENCIA LABORAL

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

ANEXO 4

REPORTE DE LA ENTREVISTA

Nombre: _____

FECHA: _____

Empresa: _____

Puesto: _____

1. Primera Impresión	<p>Excelente impresión en su comportamiento y en su vestir</p> <input type="checkbox"/>	<p>Buena – Mejor presentación que la generalidad</p> <input type="checkbox"/>	<p>Aceptable – Limpio Apariencia promedio</p> <input type="checkbox"/>	<p>Mala – Sucia Descuidada–Mala impresión.</p> <input type="checkbox"/>
2. Situación Económica	<p>Tiene posibilidad de progreso económico dentro de su especialidad.</p> <input type="checkbox"/>	<p>Necesita el empleo como medio de progreso y ayuda Económica.</p> <input type="checkbox"/>	<p>Desea trabajar para sostener a su familia.</p> <input type="checkbox"/>	<p>Necesita el empleo para ayudarse Económicamente.</p> <input type="checkbox"/>
3. Experiencia Laboral	<p>Excelentes conocimientos y experiencia. Puede aportar conocimientos a</p> <input type="checkbox"/>	<p>Amplios conocimientos, considerable experiencia, sólo necesita orientación</p> <input type="checkbox"/>	<p>Conocimientos aceptables, experiencia limitada requiere entrenamiento</p> <input type="checkbox"/>	<p>No hay relación entre sus conocimientos y el puesto</p> <input type="checkbox"/>
4. Estabilidad laboral	<p>Excelente trayectoria laboral, nunca cambia de empleo si no existe una razón clara y definida.</p> <input type="checkbox"/>	<p>Buena, por lo general no cambia de empleo si no tiene una buena razón.</p> <input type="checkbox"/>	<p>Regular, algunos cambios de empleo sin justificación y otros con razón</p> <input type="checkbox"/>	<p>Mala, frecuentemente cambia de empleos.</p> <input type="checkbox"/>
5. Facilidad de Palabra	<p>Excelente, habla con propiedad, claramente y con fluidez</p> <input type="checkbox"/>	<p>Buen vocabulario, entabla conversación dinámica</p> <input type="checkbox"/>	<p>Aceptable – Puede expresar ideas sin hacerlas interesantes</p> <input type="checkbox"/>	<p>Muy poca expresión, habla muy poco y no se expresa bien.</p> <input type="checkbox"/>
6. Facilidad para Relacionarse	<p>Extremadamente social, demuestra simpatía, da seguridad y confianza</p> <input type="checkbox"/>	<p>Sociable, amistoso, expresivo y dinámico, se adapta adecuadamente a nuevas situaciones</p> <input type="checkbox"/>	<p>Retraído, reservado, se relaciona lenta y superficialmente.</p> <input type="checkbox"/>	<p>Nada sociable, introvertido, nada amistoso.</p> <input type="checkbox"/>

7. Control De si mismo	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"/>
8. Iniciativa propia	Tiene gran iniciativa, muestra verdaderos deseos de superación. <input type="checkbox"/>	Tiene iniciativa pero sólo cuando hay de por medio intereses que lo motiven <input type="checkbox"/>	Poca iniciativa, de vez en cuando la muestra. <input type="checkbox"/>	No muestra iniciativa. <input type="checkbox"/>
9. Adaptación Laboral	Definitivamente muestra ser una persona de equipo. Se adapta con el personal y la administración de la compañía. <input type="checkbox"/>	Está acostumbrado a trabajar en Equipo; se adapta fácilmente. <input type="checkbox"/>	En ocasiones colabora, no por gusto sino porque Es necesario. <input type="checkbox"/>	No le agrada compartir, ni trabajo ni éxitos, con otros no se adapta. <input type="checkbox"/>
10. Intereses Laborales	Muy interesado Por laborar en la empresa, define claramente sus actividades de desarrollo <input type="checkbox"/>	Tiene interés por colocarse y desarrollarse dentro de sus conocimientos, aunque no ha podido aplicarlos. <input type="checkbox"/>	Algo indiferente, más interesado en el aspecto salarial. <input type="checkbox"/>	No tiene ninguno, dice poder trabajar en cualquier cosa, denota Estancamiento. <input type="checkbox"/>
11. Inglés	Muy buenos conocimientos. <input type="checkbox"/>	Buenos conocimientos. <input type="checkbox"/>	Aceptable <input type="checkbox"/>	Mal. <input type="checkbox"/>

Comentarios: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR _____

FIRMA _____

EXCELENTE

BUENO

ACEPTABLE

NO RECOMONDEBLE

RECOMENDACIÓN FINAL: _____

ANEXO 5

REPORTE DE LA EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

Nombre	Edad
Nivel máximo de estudios	Fecha de aplicación
Puesto para el que se considera	Solicita
Empresa	Edo. Civil

INTELIGENCIA	BAJO	PROMEDIO	ALTO
NIVEL BAJO			
1. Inteligencia			
2. Capacidad de planeación e iniciativa			
3. Capacidad de aprendizaje			
4. Trabajo con exactitud y rendimiento, Bajo presión.			
5. Resolución de problemas			
6. Concentración			
7. Atención			
NIVEL MEDIO 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			
NIVEL BAJO 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			
NIVEL BAJO 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			

ESTE DOCUMENTO ES CONFIDENCIAL

ANEXO 6

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 7

REQUISITOS PARA CONTRATACIÓN

- SOLICITUD DE EMPLEO
- ACTA DE NACIMIENTO
- CARTILLA LIBERADA
- LICENCIA DE MANEJO
- COPIA DE CERTIFICADO DE ESTUDIOS
- CURRICULUM VITAE
- EXÁMENES TÉCNICOS
- EXÁMENES PSICOMÉTRICOS
- EXAMEN MEDICO
- OTROS: 3 FOTOGRAFIAS INFANTIL CON FOND ROJO
- COMPROBANTE DE DOMICILIO
- IDENTIFICACIÓN CREDENCIAL DE ELECTOR

ANEXO 8

**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO
DETERMINADO**

Contrato por tiempo determinado, que celebran por una parte la Empresa, representada por _____ como patrón, y por la otra el trabajador. _____

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA:

- A. Ser una sociedad Mercantil Mexicana legalmente constituida. Cuyo domicilio es. _____
- B. Que para el presente acto esta representada por el apoderado legal _____
- C. Por este medio, contrata a una persona que cuenta con experiencia, necesaria para desempeñar el siguiente trabajo de tiempo determinado de: _____
- D. El presente contrato empezará el día _____ y terminará el día _____

DECLARACIONES DE LA EMPRESA

- E. El trabajador prestará sus servicios en las instalaciones de la empresa, ubicada en _____
- F. La duración de la jornada de trabajo será de cuarenta y ocho horas a la semana y el horario de la jornada diaria se especifica en el reglamento interior de trabajo.
- G. La duración de este contrato por tiempo determinado es de _____ días iniciando el día _____ de _____ del año _____, y terminando el día _____ de _____ del año _____
- H. La Empresa cubrirá al trabajador por todos los servicios que proporcionará de conformidad con este contrato un salario de _____ mensuales el cual incluirá el séptimo día y, el correspondiente a los días de descanso obligatorio, el que se pagará en dos partes, siendo la primera parte el día 15 y, la segunda parte el día último de cada mes en las instalaciones de la Empresa.

GENERALES DEL TRABAJADOR

- A. Nombre _____
- B. Nacionalidad _____
- C. Edad _____
- D. Sexo _____
- E. Estado Civil _____
- F. Domicilio _____

DECLARA EL TRABAJADOR

- G. Que tengo la experiencia necesaria para desempeñar el puesto de _____ perteneciente a la Gerencia General de _____ y, prestar a la Empresa mis servicios personales subordinados, para desempeñar el siguiente trabajo por tiempo determinado. _____
- H. Prestaré los servicios en las instalaciones de esta Empresa, ubicada en _____
- I. Quedando de mi consentimiento que la duración de la jornada semanal será de cuarenta y ocho horas, y que el horario de la jornada diaria esta estipulada en el reglamento interior de trabajo.
- J. Estando conforme de recibir un salario de _____ mensuales en la cual incluye el pago del séptimo día y el correspondiente a los días de descanso obligatorio, él pagará en dos partes, siendo el día 15 y día último de cada mes en las instalaciones de la Empresa.

AMBAS PARTES ESTAN CONFORMES CON REGIRSE A LAS SIGUIENTES CLAUSULAS.

Para las siguientes cláusulas solo se mencionaran los puntos importantes sin describirlos:

Jornada.	Derechos sobre inventos.
Tiempo Extra.	Bonos de productividad.
Vacaciones.	Información confidencial.
Días de descanso.	Trabajador de confianza.
Aguinaldo.	Examen medico.
Capacitación de los trabajadores.	Riesgos de trabajo.
Obligaciones del trabajador.	

Al término del contrato aparecerán la firma del Director General, La firma del trabajador, y la firma de dos testigos.