



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

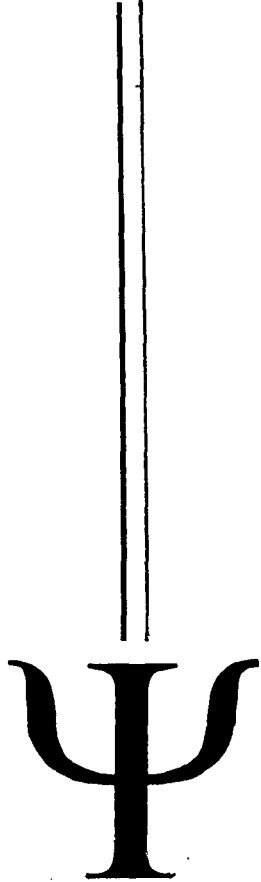
FACULTAD DE PSICOLOGIA

PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION PARA LA CONTRATACION DE BECARIOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PRODUCTIVO

REPORTE LABORAL QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA PRESENTA: MARIA MAGDALENA PILOTZI ROMERO

DIRECTORA DE REPORTE: LIC. MARIA DEL CARMEN GERARDO PEREZ

DIRECTORA DE LA FACULTAD: MAESTRA LUCY REIDL MARTINEZ AUTONOMA DE MEXICO.



MEXICO D.F.

2002



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

EXAMENES PROFESIONALES FAC. PSICOLOGIA.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

PAGINACIÓN

DISCONTINUA

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

**POR DARME LA SERENIDAD, PARA ACEPTAR LAS COSAS QUE NO  
PUEDO CAMBIAR  
VALOR, PARA COMBIAR LAS COSAS QUE PUEDO MODIFICAR  
SABIDURÍA, PARA CONOCER LA DIFERENCIA  
FUERZA, PARA LUCHAR POR MIS IDEALES  
Y SALUD PARA LOGRAR LLEGAR A ESTA META.**

**A MI PADRE: POR LA SABIA FORMA DE CONDUCIRME POR EL CAMINO  
DE SUPERACIÓN, ACONSEJANDOME SIEMPRE CON SU BUEN  
EJEMPLO.**

**A MI MADRE: POR ESTAR PRESENTE EN CADA UNO DE MIS  
ACIERTOS Y FRACASOS.**

**A MIS HERMANAS: POR SU APOYO Y COMPRESION EN TODO  
MOMENTO.**

**A RUBEN: POR SU APOYO Y COMPRESIÓN DE AYER, HOY MAÑANA Y  
SIEMPRE.**

**A ERICK Y OMAR: POR SER EL MOTIVO MAS FUERTE PARA REALIZAR  
ESTE TRABAJO.**

*A ALICIA JACOME: POR LAS PALABRAS DE ALIENTO QUE SIEMPRE ME BRINDO Y ME ALENTARON PARA CRECER Y SEGUIR ADELANTE.*

*A MI DIRECTORA Y ASESORES DE TESIS: POR SU PACIENCIA, APOYO, ASESORIA Y COLABORACIÓN PROPORCIONADA.*

*A JUAN ROMERO Y VICENTE PILOTZI QUE ME CUIDAN DESDE ALLA ARRIBA.*

*A TODAS Y CADA UNA DE LAS PERSONA Y AMIGOS QUE DE ALGUNA U OTRA MANERA CONTRIBUYERON PARA LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO.*

*A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO POR SER LA MADRE MATER DE MI FORMACIÓN PROFESIONAL.*

*M I L G R A C I A S*

*MALENA.*

*ENTRE MAS ESFUERZOS HAGAS, Y  
MAYORES CONTRARIIDADES ENFRENTERAS  
MAS DELICIOSO ENCONTRARAS EL SABOR DEL TRIUNFO.*

*EL ÉXITO NO SE LOGRA HACIENDO ALGO CORRECTO UNA  
VEZ,  
SINO HACIENDO LAS COSAS BIEN CON REGULARIDAD.  
LOS HABITOS SON LA CLAVE DE TODOS LOS EXITOS.*

*PARA TI ERICK POR SER EL MOTIVO MAS GRANDE DE MI  
VIDA*

*I TE QUIERO MUCHO POLLO I*

## **INDICE**

<b>RESUMEN</b>	<b>Pag.</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>CONTEXTO LABORAL.....</b>	<b>9</b>

### **CAPITULO I**

#### **SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

<b>1.1 LA ORGANIZACION.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>17</b>
<b>1.3 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>20</b>
<b>1.4 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>21</b>
<b>1.5 IMPORTANCIA.....</b>	<b>23</b>

## **CAPITULO II**

### **PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

<b>2.1 CONSIDERACIONES LEGALES.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2 DEFINICION DE RECLUTAMIENTO.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....</b>	<b>36</b>
<b>2.4 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.....</b>	<b>42</b>

## **CAPITULO III**

### **SELECCIÓN DE PERSONAL**

<b>3.1 ANTECEDENTES.....</b>	<b>45</b>
<b>3.2 DEFINICION.....</b>	<b>47</b>
<b>3.3 IMPORTANCIA.....</b>	<b>48</b>
<b>3.4 MODELO DE SELECCIÓN POR PRUEBAS.....</b>	<b>49</b>
<b>3.5 SELECCIÓN POR OBJETIVOS.....</b>	<b>77</b>
<b>3.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....</b>	<b>86</b>



<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>105</b>
<b>ANALISIS Y EVALUACION.....</b>	<b>116</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>138</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>154</b>

## R E S U M E N

Conforme se han desarrollado las sociedades tecnológicas han surgido avances científicos que han hecho evolucionar la selección de personal mediante la instrumentación de los procesos de reclutamiento y la selección técnica de personal en donde el reclutamiento se refiere al proceso encaminado a proveer de los recursos humanos dentro de la organización , mientras la selección se refiere al proceso encaminado a evaluar y elegir a la persona adecuada para el puesto adecuada.

Actualmente el psicólogo del trabajo dentro de las áreas de reclutamiento y selección de personal, analiza, selecciona y observa los modelos de comportamiento y actividades generalizadas de los miembros de la organización; optimizando las estrategias encaminadas a contar con personal calificado, pues de la calidad del personal que conforme una empresa depende que ésta prospere.

En la actualidad muchas empresas líderes en su ramo, cuentan con programas de becarios, orientados a satisfacer las necesidades futuras de personal en donde el entrenamiento está enfocado a desarrollar el personal de acuerdo a los planes de desarrollo de la empresa.

El presente reporte laboral expone la experiencia profesional de un psicólogo dentro de la Dirección de recursos humanos en una empresa del sector productivo dedicada a la elaboración de gases industriales y medicinales; esta empresa cuenta con un proceso para reclutar y seleccionar a sus becarios mismo que se conforma por dos etapas A y B, en donde A se refiere a la incorporación de estudiantes de los últimos semestres de la carrera o bien recién egresados para realizar actividades de apoyo en las funciones primordiales de la empresa; en tanto B se refiere a la contratación de estos mismos becarios como empleados de la misma.

El objetivo del presente trabajo es describir todo el proceso que implica la incorporación y contratación de los becarios en esta empresa, para este fin y en particular con la etapa B existe antes del primer semestre del 2000, se presenta una problemática que implicaba la creación urgente de una evaluación para los becarios que se promovieron a puestos superiores; Es así que los psicólogos responsables de departamento de personal crean y aplican una cédula de evaluación con el fin de tener una medida más objetiva en el proceso de contratación de becarios como empleados de la organización.

Los resultados obtenidos a partir de esta cédula incremento considerablemente el número de las contrataciones de becarios como empleados de la empresa, facilitando la trayectoria laboral de los becarios y el alcance de los objetivos organizacionales que coadyuban el desarrollo económico del país.

## INTRODUCCIÓN

Desde la segunda década del siglo XX, las organizaciones comenzaron a usar principios derivados de la investigación psicológica para su beneficio, en donde los estudios del comportamiento humano dentro de las organizaciones conforman la rama de la psicología industrial que dirige su interés científico a la aplicación de los principios psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en una empresa. ( Romero citado en Martínez 1998).

Conforme se han desarrollado las sociedades tecnológicas han surgido avances científicos que han hecho evolucionar la selección de personal mediante la instrumentación de los procesos de reclutamiento y la selección técnica de personal en donde el reclutamiento se refiere al proceso encaminada a proveer de recursos humanos a la organización; mientras la selección se entiende como el proceso encaminado a evaluar y elegir a la persona adecuada para el puesto vacante, lo que permite la realización personal y profesional del trabajador en el desempeño de su puesto así como el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y para la propia organización.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización por lo que es necesario conocer las estructuras a través de las cuales el esfuerzo humano coordinado satisfaga los objetivos organizacionales; este y otros principios se contemplan dentro de la

disciplina de la administración misma que se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

La administración de recursos humanos es el área sensible dentro de las organizaciones ya que depende e incide en la cultura que existe en cada institución así como de la estructura organizacional adoptada, y de las características internas, funciones y procesos. En sus elementos más simples la administración de recursos humanos se basa en la definición de los objetivos de trabajo, la evolución de sus logros y el uso de la prueba resultante como base para la toma de toda decisión sobre las maneras en que se puede utilizar y desarrollar los recursos. (Tyson citado en Manrique 2000).

"Los recursos humanos son el elemento más valioso con el que cuenta una organización, ya que éstos dan significado y sentido a los otros recursos para el logro de los objetivos preestablecidos". Chiavenato (1988, pág. 98), también considera que la administración de recursos humanos contempla la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas que permitan promover el desempeño eficiente del personal.

Por otro lado y hasta hace algunos años se consideraba que el desarrollo económico podía ser alentado simple y sencillamente llevando capital a un país; sin embargo el capital por sí solo no implica forzosamente que exista un desarrollo económico, es necesario que las personas sepan cómo aprovechar adecuadamente

los recursos naturales y que conozcan la tecnología suficiente para que los bienes del capital puedan ser puestos a trabajar en forma eficiente. Algunos economistas buscan en la educación la razón principal del adelanto del país, permitiendo por un lado un mejor aprovechamiento de todos los recursos naturales y técnicos y por otro mayores niveles de vida así como un mejor ingreso que permita igualmente, un mejor consumo.

La educación tiene un impacto extraordinariamente importante sobre el desarrollo económico y, por tanto, sobre el desarrollo integral (político, social, y cultural) de un país: en la organización esta íntimamente ligada con la planeación de recursos humanos. En México por lo menos en la propia actividad industrial ha sido una gran escuela en la preparación de su personal técnico y administrativo ya que actualmente sigue la práctica de contratar "aprendices o practicantes" a los que se les enseña (adiestra) sobre la marcha en el mismo lugar de trabajo, denominando a estos programas de entrenamiento "programas de becario".

En la actualidad muchas empresas cuentan con programas de becarios que están orientados a satisfacer necesidades futuras de personal en donde el entrenamiento está enfocado a desarrollar al personal de acuerdo a los planes de las empresas. De igual manera se hace necesario el contar con estrategias encaminadas a que estos empleados con un potencial a desarrollar se conviertan en una fuente de reclutamiento adicional para la cobertura de vacantes en puestos sustantivos para la función o servicio que ofrece la empresa a la sociedad.

Así mismo, dentro de las empresas la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa y en los procesos psicosociales de la misma, debido a que este es un medio a través del cual se puede valorar de manera sistemática la capacidad de un empleado que lo haga merecedor a un ascenso, aumento de sueldo, promoción, o transferencia. (Alpander, G. 1985, pág 2)

Desde el punto de vista del empresario o el dueño de la organización, es indispensable contar con personal capaz y preparado para obtener un crecimiento y desarrollo favorable de la empresa; de tal modo que es de vital importancia que el psicólogo efectúe las funciones correspondientes a proporcionar el personal idóneo capaces de incrementar la producción, mejorando así la calidad de vida del personal y el desarrollo de la misma. Un psicólogo que se ocupa en el área industrial esta interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria, aún y cuando ha desempeñado diferentes actividades que parecen aisladas, todas están comprendidas en un proceso que ayuda al logro de los objetivos de la empresa u organización.

El presente reporte laboral expone la experiencia profesional de un psicólogo dentro de la Dirección de Recursos Humanos de una empresa dedicada a la elaboración de gases industriales durante el periodo 2000 - 2001. Esta empresa cuenta con un "plan becario" el cual tiene el objetivo de integrar a estudiantes recién egresados de las carreras de ingeniería industrial y química principalmente, con el fin

de realizar actividades de apoyo en las áreas sustantivas en períodos mínimos de seis meses para establecerse a futuro como una fuente de captación de recursos humanos calificados en el desempeño de las funciones básicas de la empresa.

El presente trabajo esta dividido de la siguiente manera:

En el capítulo uno se retoman los conceptos básicos como el proceso administrativo, definición y características de los recursos humanos; así como la definición y funciones del departamento de personal.

El capítulo dos en este capítulo se retoman por un lado las bases legales según la ley Federal del Trabajo en materia de la contratación de personal; por otro lado se habla del reclutamiento como parte del proceso de selección, su definición, fuentes y medios de reclutamiento, así como su importancia.

En el capítulo tres se presentan los antecedentes, definición, e importancia de la selección técnica de personal, así como tres de los modelos más utilizado para seleccionar personal; se incluye de manera general los lineamientos generales de la evaluación de desempeño.

*-Metodología:* Se describe el proceso mediante el cual se recluta y selecciona a los becarios de la empresa, mismo que se conforma por dos etapas A y B en donde A se



refiere a la incorporación de estudiantes como becarios a la empresa y B que se refiere a la contratación formal de estos becarios como empleados de la misma.

Si bien la etapa B se inicia con la promoción de becarios a puestos superiores, no se contaba con una cédula de evaluación de desempeño que apoyara la selección que se realizaba en esta etapa por lo que se construyó y aplicó una cédula misma que después de ser validada por jueces medía tres factores: Trabajo, Relaciones Interpersonales y Disciplina; Esta se aplicó a una población de 40 de un total de 60 becarios activos durante el primer semestre de 2000. La calificación se basó en un puntaje total de 100 puntos de los cuales solo al obtener satisfactoriamente 80 de estos puntos permitía continuar con el proceso de cada una de las fases correspondientes de esta etapa; Los becarios que pasaron a las fases de la etapa B fueron 20 de 40 a quienes se aplicó la cédula y mismos de los que al terminar la etapa se contrataron a 10 como empleados de la empresa, aumentando así en ese período las contrataciones de becarios como empleados dentro de la estructura organizacional.

*-Análisis y Evaluación:* Si bien en la empresa donde se realizó el presente estudio no existía una evaluación del desempeño sistemática y objetiva que apoyara de manera más objetiva y científica la promoción de becarios a puestos superiores, la intervención del psicólogo como respuesta ante tal problemática fue precisamente la creación y aplicación de la cédula de evaluación del desempeño para becarios que permitiera que los responsables de la selección de personal realizara funciones

como el reclutamiento y selección de becarios bajo criterios objetivos que facilitaran el aprovechamiento de los elementos humanos que contaran con potencialidades que coadyuvaran a un desarrollo bilateral tanto de la empresa como del individuo mismo.

Con lo que respecta a la evaluación de los resultados obtenidos de la aplicación de 40 cédulas de desempeño, se presentan las gráficas, tablas de frecuencias y porcentajes totales de cada uno de los 15 reactivos que conforman dicha cédula.

- *Conclusiones:* La realización de este estudio tiene ventajas muy relevantes, que por un lado se refiere a la experiencia que se obtiene como profesional de la psicología, ya que la intervención realizada por el psicólogo en el estudio de las relaciones humanas y la observación de los modos de conducta fortalecen la integración de los miembros a la organización, identifica debilidades y fortalezas de las personas que conforman un grupo de trabajo y su posible capacitación adquiriendo una actitud de mejora en su desarrollo profesional, en el manejo de pruebas psicométricas y el empleo correcto de técnicas de entrevista y evaluaciones del desempeño entre otras.

Con respecto a los estudiantes que se desarrollan como becarios representa una oportunidad de obtener experiencia en el desarrollo de actividades sustantivas de la empresa, adquiriendo un nivel competitivo alto que le permita la aceleración de su trayectoria laboral.

Para la empresa las ventajas observadas van desde el contar con un personal calificado para el desarrollo de actividades sustantivas para la misma, lo que le permite mantener su liderazgo en los servicios que proporciona a sus clientes, además de un ahorro económico significativo en los procesos de reclutamiento y selección de personal, mismo que se refleja en el aumento de contrataciones de becarios como empleados de la empresa.

## CONTEXTO LABORAL - SOCIAL

El trabajo realizado motivo de este reporte laboral se efectuó en una empresa que desde hace mas de 50 años, es líder en la elaboración de gases industriales, y cuya función principal radica en la purificación de los elementos del aire como son oxígeno, nitrógeno y argón, convirtiendo estos a gases a partir de un proceso cryogènico.

Criogenia es una palabra proveniente de la raíz griega *cryo que* significa frío, y *gena* que significa nacimiento, así la criogenia se refiere al estudio del comportamiento de los materiales a muy bajas temperaturas. Debemos entender como bajas temperaturas o "temperaturas criogénicas" aquellas que se encuentran alrededor de los  $-269^{\circ}\text{C}$  ( $-425^{\circ}\text{F}$ )

Dentro del proceso productivo de los gases industriales, la criogenia representa el uso de gases con punto de ebullición muy bajos, como: Oxígeno, Nitrógeno, Argón y  $\text{CO}_2$  principalmente, gases que son capaces de absorber rápidamente el calor de cualquier material que se encuentre expuesto a ellos. (Pilatosky, 1993)

En la actualidad el uso de estos gases ya se está generalizando en una variedad de procesos, como: metalurgia y congelación de alimentos la cual ha crecido como alternativa de soporte a la congelación mecánica, pasando desde

experimentos de laboratorio hasta su uso industrial, teniendo aplicaciones concretas en Estados Unidos de Norteamérica, Europa y también en México.

Para la congelación de alimentos en general se usa el Nitrógeno, gas que es considerado excelente para este uso por sus características de no reacción, bajo costo, no toxicidad y absorción rápida de calor.

Esta empresa cuenta en la actualidad con diez plantas de proceso de gases en la República Mexicana (Guadalajara, Puebla, Tampico, San Luis Potosí, Coatzacoalcos, Monterrey, Toluca, Altamira, Mérida, y Salamanca), logrando tener el 60% total del mercado en la producción de gases industriales. Todas y cada una de las plantas cuentan con un área destinada al proceso técnico de los gases, principalmente de Nitrógeno y CO<sub>2</sub> (80% del total de producción) esto como respuesta a la demanda de aplicación dentro de la industria metalúrgica y alimenticia. El nitrógeno se utiliza en la industria alimenticia para congelar alimentos sin que estos pierdan sus propiedades químicas, por ejemplo carne, pescado, vegetales, golosinas, frutas, pollo, productos lácteos, en galletería, en panadería, alimentos preparados y líquidos, conservando al máximo la humedad, sabor, textura y apariencia.

Esta es una empresa 100% mexicana cuya visión es seguir manteniendo su liderazgo, a partir del cumplimiento de sus políticas enfocadas a alcanzar las expectativas de sus clientes a través de la elaboración de sus productos con los criterios de calidad y seguridad totales.

El organigrama institucional (Anexo 1) parte de una dirección general de donde dependen dos gerencias que son:

- Gerencia general de relaciones laborales.
- Gerencia general de recursos humanos.

La Gerencia general de relaciones laborales, es a diferencia de la Gerencia general de recursos humanos responsable de planear, organizar, integrar, y controlar las políticas y procedimientos generales bajo los cuales se realizarán las acciones necesarias en materia de personal. De ésta dependen cuatro jefaturas:

-Contabilidad. Tiene la responsabilidad del manejo y control de los ingresos y gastos relacionada con situación patrimonial de la empresa.

-Compras. Tiene a su cargo la puesta en marcha de los procesos encaminados al abastecimiento de todos y cada uno de sus consumidores.

-Ventas. Establece y aplica las estrategias encaminadas al aumento de los pagos por los servicios proporcionados por la empresa.

-Nóminas. Esta encargada de controlar y manejar los movimientos de los registros de personal relacionados con el pago salarial de los empleados.-

La Gerencia general de recursos humanos es responsable de proveer los recursos requeridos en su momento por la empresa, así como controlar todo lo relacionado con el personal de la misma. De esta dependen cuatro jefaturas las cuales son:

-Personal. Es su responsabilidad aplicar las normas y lineamientos en materia de los recursos humanos con los que cuenta la empresa.

-Recepción. Control del acceso de las llamadas telefónicas que entran a la empresa.

-Servicios de Seguridad interna. Control de la entrada y salida de toda persona que se presenta a la empresa.

-Reclutamiento y selección de personal. Tiene a su cargo proveer del personal requerido por la empresa en el momento oportuno.

El psicólogo dentro del área de personal y a través de la puesta en práctica de sus funciones dentro de la Dirección de Recursos Humanos, se convierte en un especialista en situaciones laborales que a partir de su intervención directa en acciones como reclutamiento, selección y capacitación de personal, optimiza los recursos humanos en beneficio para los trabajadores y de la organización, analiza los procesos, selecciona a la persona adecuada de acuerdo a las necesidades del

puesto, y promueve mejoras en el comportamiento y actitudes de los miembros de la organización.

A continuación se presenta un cuadro con cada una de las gerencias y departamentos donde se especifica la cantidad de becarios activos durante el periodo correspondiente al primer semestre del 2000.

<i>GERENCIAS</i>	<i>JEFATURAS</i>	<i>BECARIOS ACTIVOS</i>
<i>GERENCIA GENERAL DE RELACIONES LABORALES</i>	• <i>CONTABILIDAD</i>	<i>8</i>
	• <i>COMPRAS</i>	<i>11</i>
	• <i>VENTAS</i>	<i>12</i>
	• <i>PERSONAL</i>	<i>10</i>
<i>GERENCIA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS</i>	• <i>NOMINAS</i>	<i>9</i>
	• <i>RECEPCION</i>	<i>4</i>
	• <i>SEGURIDAD INTERNA</i>	<i>NO CUENTA CON BECARIOS</i>
	• <i>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</i>	<i>6</i>
		<i>TOTAL DE BECARIOS 60</i>



## CAPITULO I

### SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

#### 1.1 LA ORGANIZACION

La organización puede definirse como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las áreas, funciones y actividades de los recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia dentro de sus planes y objetivos a través del proceso administrativo.

Para que una empresa tenga éxito, debe contar con todos los recursos necesarios para su funcionamiento, siendo el factor humano el de más importancia debido a que son los únicos que pueden mejorar y perfeccionar el diseño y empleo de los demás recursos.

Según Arias Galicia (1984), los recursos son los elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán, a la organización, alcanzar sus objetivos. Son a saber, recursos:

Materiales: Aquí quedan comprendidos las instalaciones físicas. La maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, normas, políticas, instructivos, manuales, etc.

Financieros: Se refiere a la infraestructura que debe tener la organización.

Humanos: puede definirse de acuerdo a los siguientes criterios:

Los recursos humanos presentan las siguientes características:

- 1) No son propiedad de la empresa.
- 2) El hecho de que exista un contrato de trabajo no asegura que se contará con el mejor esfuerzo de los trabajadores.
- 3) Las experiencias, conocimientos, habilidades, son intangibles, y sólo pueden reconocerse a través del comportamiento de las personas.

Su importancia

1. La organización, por ser el elemento final de aspectos teóricos, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

2. Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones han hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico.

3. Tiene también gran importancia por construir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que Urwick llama mecánica administrativa, y los aspectos prácticos

que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre "lo que debe ser", y "lo que es".

De ahí que muchos, al hacer los estudios de la organización, prolonguen su campo hasta los aspectos correspondientes a la integración: reclutamiento, introducción y un desarrollo de jefes y trabajadores.

A nuestro juicio el confundir la organización con la integración, presenta el peligro de mezclar la teoría con la práctica, lo ideal con lo real; con la consecuencia, muy frecuente, de que se pierdan las metas, haciendo bajar el nivel de la administración, en vez de precisar para que la realidad se acomode a lo que "debería ser".

Lo anterior no significa que negamos en forma alguna que la organización requiere constantemente tomar en cuenta los elementos humanos y materiales de que se pueda disponer, para adaptarse a ellos; pero creemos que debe precisarse primero cómo debería ser nuestra organización, y después integrar ésta, como resulte más conveniente, de acuerdo con los elementos de que disponemos, pero sin perder de vista aquellos a que debemos atender.

De hecho, así como los elementos de previsión, y planeación tiene mayor relación, la organización y la integración guardan la máxima conexión; pero parece más conveniente estudiarlas bajo los principios propios, y separadamente.

## 1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

En los tres elementos de la mecánica administrativa, predominan "lo que debe ser": prevemos, planeamos y organizamos "como deben ser las cosas". En la dinámica, debemos considerar las cosas "como son" en realidad: integramos, dirigimos y controlamos "lo que realmente existe ya". (Reyes P. 1974).

Dentro de los principios de la organización se encuentra la especialización: "Cuando más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, una mayor eficiencia, precisión y destreza". Sin embargo, la especialización tiene como límites los que impone la naturaleza humana de trabajo; cuando no se reconoce se llega a un problema que es la superespecialización; como solución a lo anterior, Federico Taylor propuso un modelo de organización denominado "funcional", basado en los principios de la división del trabajo, mediante el cual se busca agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista. (Arias G. 1982, pág. 151).

La influencia de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional, estimuló la idea de un área dedicada específicamente a la administración de recursos humanos. Para poder ubicar el papel de la administración de recursos humanos, es necesario empezar a definir administración. Según Arias G. (1984), la administración es la disciplina que persigue la satisfacción de los objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Reyes Ponce A. (1986) define a la administración como la función o actividad que afecta la actividad de toda organización, haciendo que todas las funciones resulten eficaces e ineficaces.

El proceso administrativo es una serie de pasos jerarquizados y ordenados a seguir, los cuales nos va a ayudar a obtener el mejor aprovechamiento de todos los recursos. En otras palabras consiste en fijar un objetivo, realizar actividades necesarias para alcanzarlo y determinar si se alcanzó o no, a fin de corregir las acciones en este último caso.

Según Grados E. (1992), el proceso administrativo esta formado por las siguientes etapas:

- 1) Previsión: Se plantean objetivos, se investigan y fijan los cursos alternativos de acción.
- 2) Planeación: Se definen los procedimientos y programas a seguir.
- 3) Organización: Se establecen las relaciones entre actividades, autoridad, responsabilidad, jerarquías, funciones y obligaciones individuales en un organismo social para su función eficiente.
- 4) Integración: Esta se refiere al recuento de los recursos humanos, económicos, materiales y técnicos con los que se cuenta.
- 5) Dirección: Comprende la supervisión, mando, autoridad y dirección, así como la comunicación en la empresa.

6) Control: Se mide la ejecución, corrigen desviaciones, y se establecen las normas de operación y control.

### 1.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Es un punto de encuentro de varias disciplinas como la psicología (utiliza métodos científicos para conocer el comportamiento humano; sociología (estudia las relaciones recíprocas de grupos y de individuos; antropología ( se refiere a los conceptos de cultura y subcultura dentro del comportamiento humano); de derecho ( básicamente se refiere a los principios que deben regir en las relaciones obrero-patronales.

Los recursos humanos son los esfuerzos, conocimientos, experiencias, actividades, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc; del personal de la empresa. (Reyes P. pág. 211). Este implica necesariamente:

- a) Partes y funciones diversas: ninguna organización tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- b) Unidad funcional: esas partes diversas, con todo, tienen un fin común e idéntico.

- c) **Coordinación:** precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y ayuda a las demás a construirse y ordenarse.

Retomando la bases de la administración científica o funcional de Fayol, las funciones de administración de personal, que estaban limitadas a contratar, despedir, y tomar tiempo, eran manejadas por cada supervisor como parte de su trabajo como "jefe". (Arias G. 1884) A medida que se volvieron más complicados los métodos de producción y aumentaba la carga de trabajo del supervisor, su responsabilidad con relación a tomar tiempo y elaborar la nómina de pago solía ser asignada a un empleado que en realidad era uno de los primeros especialistas en personal. Estas funciones de oficinas iniciales era ampliadas finalmente, para incluir otras que fueron asignadas al departamento de personal, lo que permitió el desarrollo de programas de personal que iban desde llevar registros o contratación de personal hasta cubrir todas y cada una de las fases de la administración de personal.

#### **1.4 ADMINISTRACION DE PERSONAL**

De toda la administración de una organización, la administración de personal es central y la más importante. (Reyes P. 1996).

La administración de personal es un proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los

conocimientos, las habilidades, de los miembros de la misma organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general (Arias Galicia, 1984, p. 27).

Bennis G. (1987), la administración de personal es desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo, seguridad en el mismo, en general encontrar un beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

Para realizar y controlar la Administración de Personal, debe existir un elemento dentro de la organización que deba dedicarse en la forma específica a cumplir estas funciones. En la mayoría de las empresas, este papel lo desarrolla el Departamento de Personal.

Según Reyes Ponce (1973) el objetivo de la administración de personal es:

- 1) La eficiencia de las actividades desarrolladas por los individuos que forman parte de una organización.
- 2) La cooperación de los mismos individuos en la relación de los fines perseguidos por la organización a la que pertenece.



El departamento de personal se establece con el propósito de coordinar las funciones de personal y ayudar a los administradores o supervisores en la administración de personal.

Su objetivo es desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, en beneficio de la organización, de los trabajadores y la colectividad (Arias Galicia, 1984, p. 160).

Para lograr sus objetivos, el Departamento de Personal debe realizar una serie de funciones que permitan la individuo ser seleccionado y entrenado para aquel puesto que sea el más adecuado a sus habilidades; además, de ser motivado para que aplique sus esfuerzos máximo y así su desempeño pueda ser evaluado y remunerado con base en sus contribuciones para la organización.

Reyes Ponce A. (1996), las funciones son fundamentalmente entre otras:

- a) Nóminas
- b) Control de asistencias
- c) Pago de impuestos
- d) Contratación
- e) Reclutamiento

f) Entrenamiento

Capacitación

Adiestramiento

Formación o Desarrollo.

g) Análisis de puestos

h) Administración de Sueldos y Salarios

i) Prestaciones

j) Relaciones Laborales (Obrero-Patronal).

k) Investigación de personal

l) Registro y Control de Personal.

m) Motivación de personal

n) Integración, Tránsito y Promociones

o) Evaluación de personal

Selección de personal.

## **1.5 SU IMPORTANCIA**

Si bien la psicología industrial se aplica a principios psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en una empresa; el psicólogo industrial se preocupa por estudiar al hombre individualmente como una nueva perspectiva de desarrollo en el área laboral, lo que permite que los procesos de reclutamiento y selección de personal tengan objetivos más definidos para determinar los requisitos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más afectivas que permitan contar con los candidatos idóneos en el momento que se requiera, evaluar la potencialidad

física y mental de los solicitantes así como su aptitud hacia el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas como la entrevista, las pruebas psicológicas y otros instrumentos.

La psicología del trabajo es una disciplina que ejerce un enorme influencia sobre la calidad de vida moderna, tiene como principio moldear en forma directa las conductas y actitudes del factor humano. Se interesa en el mejoramiento de la eficiencia de los empleados, en el desarrollo de las relaciones interpersonales propiciando la comunicación y creando un clima social que permita a cada miembro de la organización obtener el reconocimiento por sus contribuciones a la misma.

Dentro de la industria existen áreas para la administración de recursos humanos que tienen a su cargo los asuntos relacionados con el personal que a su vez cuentan con áreas específicas para realizar ciertas actividades técnicas correspondientes a la administración de sus recursos humanos. Una función importante es el reclutamiento y la selección de personal, destinada a proveer y seleccionar al personal que se requiere en determinado momento Chruden (1980).

El psicólogo del trabajo tiene un papel muy importante en este campo debido a que su formación profesional le permite a través de una adecuada evaluación de las empresas y sus necesidades, determinar las estrategias que deben seguirse para el reclutamiento y selección de los recursos humanos que resultarán apropiados para cubrir las vacantes. Blum (1998)

Desde el punto de vista del psicólogo autor del presente reporte, y como especialista en situaciones y actividades laborales, a través de su intervención optimiza los recursos humanos, en beneficio de los trabajadores y de la organización, analiza los procesos, selecciona a la persona adecuada de acuerdo a las necesidades del puesto, y promueve mejoras en el comportamiento y actitudes de los miembros de la organización.

## CAPITULO II

### PROCESO DE RECLUTAMIENTO

#### 2.1 CONSIDERACIONES LEGALES

El presenta apartado no pretende ser analítico sino descriptivo, ya que los diferentes aspectos que se tratan, todos de la Ley Federal del Trabajo, sólo se comentan de manera general, sin entrar de ninguna forma en un análisis detallado de ellos; de manera que solo se abordaran los aspectos de mayor relevancia que conciernen a la fuerza de trabajo; es decir, los que emanan de la relación laboral establecida entre trabajador y patrón.

#### ***Ley Federal del Trabajo***

Es el conjunto de normas de carácter laboral que regulan las relaciones de trabajo, cuya validez y fundamentación emanan del artículo 123, en su apartado A, de nuestra Constitución.

**Artículo 123.** Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

**Artículo 8 (trabajo):** Toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerida por cada profesión u oficio.

**Artículo 16 (empresa):** Es la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios.

**Artículo 10 (patrón):** Es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

**Artículo 8 (trabajador):** Es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

**Artículo 20 (relación de trabajo):** Se entiende por relación de trabajo cualquiera que sea el acto que de origen la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

**Artículo 21 (Contrato):** Se presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo subordinado y el que lo recibe.

Con respecto al anterior artículo y de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 156** de la misma Ley se establece: *De no existir un contrato colectivo o no contener el celebrado la cláusula de admisión, serán aplicables a los trabajadores que habitualmente sin tener carácter de trabajador de planta, prestan servicios en una empresa o establecimiento, supliendo las vacantes transitorias o temporales y a los que desempeñan trabajos extraordinarios o por obra determinada, que no constituyan una actividad normal o permanente de la empresa.*

Por otro lado y con relación a lo especificado anteriormente el **artículo 422** de la misma Ley establece: El reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento. Retomando esta idea es importante mencionar que Ana R. Tapia en su libro *Nociones del derecho del Trabajo y de la seguridad Social* comenta: " *Cuando por la naturaleza de las actividades que se desempeñen en la empresa (actividades transitorias o eventuales) no exista un contrato colectivo de trabajo, se podrá recurrir al establecimiento de un reglamento interno mismo que a partir de una serie de procedimientos y políticas respondan al apego legal de estos trabajadores; sin que esto lleve a la empresa a infringir la ley en sus términos legales preestablecidos*". (Ana Tapia O. 1993).

**Artículo 24 (condiciones de trabajo):** Las condiciones de trabajo deben de hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables.

**Artículo 35 (Relaciones de trabajo):** Las relaciones de trabajo pueden ser por tiempo u obra determinada o indeterminada.

**Artículo 58 (Jornada de trabajo):** Es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo. Desde luego, la jornada laboral no debe exceder la ocho horas diarias.

En la práctica, los trabajadores y patrones suelen establecer jornadas de trabajo, acumulados, o sea, jornadas diarias superiores a 8 horas, incluso hasta de 24, pero sin rebasar el máximo de las 48 horas de trabajo a la semana. Este esta permitido por la Ley Federal del Trabajo en su artículo 59. (Grados J. 1884).

**Artículo 82 (salario):** Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

**Artículo 83** El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, o comisión. El salario se integra con los pagos hechos en efectivos por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especies y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

**Artículo 90 (salario mínimo)** Es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por sus servicios prestados en una jornada de trabajo. El salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos generales podrán ser generales para una o varias áreas geográficas de aplicación; estos regirán a todos los trabajadores del área geográficas de la aplicación que se determinen, independientemente de las ramas de la actividad económica, profesiones, oficios u trabajos especiales.

**Artículo 93 (salario mínimo profesional) :** Los salarios mínimos profesionales regirán para todos los trabajadores de las ramas de actividad económica, profesiones, oficios o trabajos especiales que determinen dentro de una o varias áreas geográficas de aplicación.

Según Ana Rosa T ( 1993), menciona que el salario mínimo profesional entró en vigor el 1° de enero de 1963 para reformarse en 1982, cuyo objetivo primario es estimular las capacidades y destrezas del trabajador, con una remuneración mayor fijada como mínimo profesional correspondiente a la fuerza del trabajo capacitado en



un arte u oficio, ya por una carrera, estudios cursados, experiencia o práctica adquirida.

Tanto los salarios mínimos generales como los profesionales, no podrán ser objeto de compensaciones, descuentos o reducción.

\* Salario contractual: Es la cantidad ordinaria diaria que se le pagará al trabajador, *pactada mediante un contrato individual, colectivo o ley de trabajo*. Debe entenderse que es diferente al salario mínimo general o profesional.

**Artículo 153-A** Todos los trabajadores tienen derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

\***Capacitación:** Es proporcionar al trabajador **conocimientos** necesarios y requeridos para un puesto a desempeñar.

\***Adiestramiento:** Son las **prácticas reales** que el trabajador debe realizar para obtener la habilidad requerida en el puesto a desempeñar.

Las bases legales entre los trabajadores, patrones y el estado, antes mencionadas, presuponen la posibilidad de una política integradora, coherente y vinculada a las metas de desarrollo nacional en la producción y productividad en las áreas de nuestro sistema económico, que tiende a lograr un marco de armonía de los factores de la producción, capital y trabajo. Tales consideraciones legales se retomaran más adelante.

## **2.2. DEFINICION DE RECLUTAMIENTO**

Arias G. (1996, pág. 159), concibe al reclutamiento como "buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presentan".

Howell (1979, pág. 90), dice que el propósito del reclutamiento es evidentemente concentrar a los candidatos a ocupar un puesto vacante dentro de la organización

Reclutamiento es el proceso mediante el cual se busca, se obtiene y elige a un candidato, del total de los aspirantes que más se acercan a los requisitos demandados por el puesto a cubrir. ( Orozco. 1980, pág. 70).

Spindola (1987, pág. 130), señala que es el proceso mediante el cual se suministran prospectos o candidatos para ocupar vacantes o plazas de nueva creación en las empresas, con el fin de buscar empleados en perspectivas estimulándolos a colaborar con la organización.

Para Chiavenato (1988, pág. 49) el reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo.

El proceso que sirve para identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes iniciando con la búsqueda y terminando al recabar las solicitudes de empleo, se refiere al reclutamiento (Werther. 1991, pág 68).

Reclutamiento es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno. ( Grados J. 1988, pág. 101).

Reyes Ponce (1973), considera que el proceso de reclutamiento consiste en:

- 1) Determinar las características mínimas necesarias para el correcto desempeño del puesto.
- 2) Determinar las fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento.

De acuerdo a lo anterior podemos establecer que el reclutamiento consiste en localizar, identificar e invitar a los candidatos que se asemejen al perfil del puesto vacante. Ya que a partir de esta etapa en la que los candidatos se ponen a la disposición de la empresa y posteriormente se inicia el proceso de selección que culminará hasta la inducción del empleado a la organización.

Las condiciones relacionadas con el reclutamiento son:

- Vacante

Es todo aquel puesto que se encuentra sin titular para poder desempeñar las funciones del mismo; un puesto es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal (Arias G. 1984, pág. 177). Esta se determina sobre la base de expectativas y necesidades de la organización y se puede originar por diversos motivos tales como:

Vacante temporal:

- Incapacidades
- Permisos

Vacante definitiva:

- Puesto de nueva creación
- Bajas de personal
- Promoción o transferencia.

- Requisición de personal.

Es la solicitud o formato mediante el cual el personal responsable de reclutamiento y selección será informado de los requisitos, conocimientos y características específicas que una persona requiere cubrir para ingresar a una determinada área de la empresa.

Es importante que cada requisición sea elaborada de acuerdo a las políticas generales de la organización y que el titular del área solicitante sea quien la elabore.

## *- Análisis de puestos*

Elaborada la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, para determinar los requisitos que debe satisfacer la persona, para ocupar un puesto eficientemente. (Arias G. 1984).

El análisis y los requerimientos de un puesto se debe llevar a acabo utilizando herramientas como descripción y perfil de puestos, los cuales nos permite conocer los requerimientos que deberá satisfacer la persona para desempeñar el puesto eficientemente, debiendo existir una correcta adecuación del hombre con su trabajo y viceversa, para ello es muy importante que cada uno de los puestos que existen dentro de la organización se encuentren bien definidos, detallando tanto actividades como responsabilidades, así como los requisitos que el puesto exige de la persona que lo ocupe para que pueda ser desempeñado con eficiencia. (Suárez, R. Citado en Avila, B. 1997).

Cuando el análisis de puestos no existe, se dificulta el realizar una selección eficiente, debido a que se corre el riesgo de solicitar requisitos y habilidades que posiblemente no sean necesarios para el desempeño de un determinado puesto, o el requisitante solicite al candidato reunir características que no son necesarias para el desempeño del puesto.

### - Inventario de recursos humanos

En el inventario de recursos humanos, se identifican a aquellas personas que actualmente se encuentran prestando sus servicios para la organización y que reúnen los requisitos solicitados, lo cual permitirá proporcionar elementos que conoce la organización y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que se ha desempeñado en un puesto. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos. (Arias G. 1984, pág. 262).

### - Perfil del puesto

Se determinan las habilidades, rasgos de personalidad, así como el nivel intelectual necesario en un candidato .

Este perfil puede ser:

- 1.- Perfil ideal: Se enuncian las características o habilidades que debe tener el candidato.
- 2.- Perfil real: Son las características o habilidades que tiene el candidato.
- 3.- Perfil Psicológico: Es una representación gráfica de los resultados obtenidos de la de la aplicación de una batería psicológica.

Con ello podemos concluir que el reclutamiento es la identificación de candidatos a ocupar un puesto vacante en particular.

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

Se debe tomar en cuenta que un buen reclutamiento se da, utilizando las fuentes y medios adecuados que permitan a todo reclutador preseleccionar, evaluar y seleccionar al candidato más apropiado, ya que de lo contrario se puede caer en un alto índice de rotación de personal, deserción, altos costos de reclutamiento y mala imagen de la organización.

### **2.3 Fuentes de reclutamiento**

Son las fuentes o contactos de los que se vale la organización para buscar o atraer a los candidatos adecuados a sus necesidades. Son los "lugares donde puede encontrar al personal" Reyes (1986, pág. 97), teniendo dos vertientes principales: internas y externas.

#### **Fuentes internas:**

Son aquellas en las cuales no es necesario reclutar gente externa y es la propia organización la que se encarga de abastecer a los candidatos viables para cubrir un puesto vacante. El suministro interno se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que pueden absorber las funciones que se requieren realizar. Werther (1991). Estas se pueden clasificar en:

### 1) Familiares y recomendados.

Es cuando se establece contacto con familiares o conocidos de los empleados solicitando el apoyo del personal y los candidatos reúnen las características del puesto vacante; sólo si la política de la empresa lo permite Dessler (1991).

### 2) Promoción o transferencia.

Se da la oportunidad de un continuo desarrollo del personal que trabaja en la organización, lo que significa uno o varios ascensos, proporcionando una mayor seguridad en el empleo a corto y largo plazo dentro de la empresa.

En este aspecto se deben establecer los puntos que se refieren a un ascenso y un traslado; el primero se refiere a promover a una persona de un nivel inferior jerárquicamente hablando a otro superior, y el segundo se refiere simplemente a mover a una persona de un puesto a otro conservando la misma posición Vite S. (1990).

### 3) Cartera de personal.

La cartera esta conformada por las solicitudes de aquellos candidatos que acudieron en otro momento del reclutamiento.



#### 4) Sindicatos.

Esta entra en funcionamiento cuando los puestos a reclutar se encuentran dentro de la plantilla que el sindicato pone a disposición de la empresa.

#### 5) Inventario de Recursos Humanos.

Es una fuente que nos permite tener un conocimiento de manera general del personal que se encuentra dentro de la empresa y que reúne los requisitos que se requieren para la cobertura de una vacante.

6) Plan de becarios: Este plan es considerado como una fuente de reclutamiento interna, ya que a partir del desarrollo de las potencialidades de estudiantes que ingresan como becarios a una empresa, esta misma asegura de alguna manera la futura cobertura de vacantes dentro de la plantilla de empleados.

#### Fuentes Externas:

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

El crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal determinan la necesidad de recurrir a fuentes externas. Este crecimiento constituye el factor principal de la creación de puestos de nivel básico, especialmente en las

compañías que alientan la promoción interna de su personal, mientras tanto sus empleados desarrollan el conocimiento, la experiencia y las habilidades que permitan su promoción a través de la capacitación. Algunas de las más utilizadas son:

#### 1 Bolsa de trabajo.

Son instituciones que prestan sus servicios en forma gratuita y se dedican a proporcionar datos o información de solicitantes sobre las vacantes de las diferentes empresas.

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

#### 2) Candidatos que acuden por iniciativa propia

Esta ocurre cuando un candidato se presenta a la empresa sin que haya existido una forma de aviso para él por parte de la misma.

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

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

#### 3) Agencias de colocación.

Estas organizaciones proporcionan a la empresa personal para cubrir sus vacantes. Estas agencias no cobran al personal por sus servicios sino a la empresa cuando se ha cubierto la vacante, y el porcentaje cobrado puede variar de acuerdo al tipo de puesto que se cubra.

La tarifa consiste en un mes de salario de la persona que colocan. En otros casos como cuando el empleo es a nivel ejecutivo, cobran un 10% del salario anual. (Howell 1979)

En casos de los despachos de Head Hunter se cubre un porcentaje al inicio de la búsqueda y se liquida el costo total cuando se ha cubierto los puesto solicitado.

Una de las ventajas es que es una fuente de reclutamiento oportuna ya que la agencia cuenta con candidatos de los diversos niveles y puestos.

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

#### 4) Asociaciones profesionales

Cuentan con la cartera de candidatos con la experiencia y cualidades que la empresa necesita, ya sea en el campo científico, tecnológico o profesional (Kast 1990).

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

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

#### 5) Ferias de empleo.

Esta es organizada por instituciones educativas municipales o delegacionales a las cuales son invitadas las empresas privadas o pùblicas y su objetivo es fomentar el reclutamiento de estudiantes egresados o bien que estàn por culminar sus estudios y que buscan un contacto de nivel empresarial, o bien de personal desempleado. (Reza. 1998, pág. 20).

Una de las ventajas de èsta fuente es que es econòmica y ràpida y que atraen un gran nùmero de aspirantes.

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

Esta fuente de reclutamiento recobra aun mayor importancia cuando se convierte ademàs como una principal fuente a partir de la que se reclutan aspirantes a puestos como lo es el de becario.

#### 4) Juntas de intercambio

Son grupos que estàn integrados por los responsables del reclutamiento de cada una de las empresas (que generalmente son del mismo giro) y su funciòn es el intercambio de la cartera de personal de forma ràpida y confiable, basàndose en los perfiles de cada empresa.

La ventaja es que es una fuente de reclutamiento económica y eficaz, ya que la mayoría de las ocasiones los candidatos cubren con el perfil solicitado.

Cabe mencionar que dentro de las fuentes internas de reclutamiento, la promoción es la base principal a partir de la que se logra el fin que tiene la misma, es decir, en la medida en que la empresa cuente con una fuente interna sólida y constante tendrá menor necesidad de emplear tiempos y costos más elevados lo que por lo general sucede con las fuentes externas.

## **2.4 Medios de reclutamiento**

Son los medios de difusión masivos que se utilizan para dar a conocer la existencia de una vacante dentro de la empresa, es muy útil por su penetración en diferentes ambientes. La diferencia con las fuentes de reclutamiento es que las fuentes son los lugares en que se puede encontrar a los candidatos, mientras los medios son las formas de atraer a los candidatos.

Entre los medios de reclutamiento más utilizados tenemos:

### **1) Radio y televisión**

Estos medios son lo más efectivos ya que llegan a un gran número de personas. En las grandes ciudades se usan poco por su elevado costo.

## 2) Carteles.

En esta forma de reclutamiento la empresa coloca el perfil del puesto en lugares públicos estratégicos (metro, paradas de autobuses etc.)

## 3) Periódicos y revistas.

Estos medios permiten que la información se transmita con rapidez y por tanto se puede contar con un número elevado de candidatos que acuden a la empresa solicitante. En el caso específico de las revistas especializadas, se recurre a ellas sólo cuando el perfil solicitado corresponde al de un personal calificado en determinada rama o profesión.

## 4) Boletines

Es un medio impreso o electrónico que se utiliza para captar candidatos que son anunciados para ofrecer sus servicios o bien que están en busca de empleo.

## 5) Medios Electrónicos como el Internet

Este medio tiene como objetivo el hacer más dinámica la comunicación entre empresas y facilitar este intercambio de información con un ahorro de tiempo, dinero y energía.

El candidato podrá dejar su curriculum vitae o solicitud en las bases de datos existentes de compañías dedicadas a la Selección de personal, bolsas de trabajo independientes o de alguna institución tales como Bancos, y en las que se encuentran en los servidores de compañías que brindan servicios de conexión a Internet como Infosel.

Uno de los sitios más visitados en Internet dedicado al Reclutamiento y la Selección de Personal el Banco Nacional de Información de Recursos Humanos (BANIRH), este sitio es un enlace entre las personas que ofrecen servicios y las empresas, organismos e instituciones que necesitan personal especializado. Está dirigido a las áreas de Recursos Humanos de las empresas, principalmente las áreas de Reclutamiento y Selección.

En resumen el reclutamiento es la primera parte de las actividades que previa a la selección de personal conforman propiamente lo que se conoce como el proceso de reclutamiento y selección técnica de personal. A continuación se describe lo referente al proceso de selección técnica de personal.

## CAPITULO III

### PROCESO DE SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL

#### 3.1 ANTECEDENTES

En el inicio de la Revolución Industrial, en las organizaciones laborales la selección de personal la hacia el supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, por lo que puede decirse que era intuitiva. La Primera Guerra Mundial (1914-1918) planteaba la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas , valiéndose de aportaciones científicas logradas hasta esa época por 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, y motivación ) no son medibles a simple vista.

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

La selección técnica de personal es en la actualidad la técnica más utilizada para lograr obtener a los mejores elementos y que con el apoyo de las diferentes secciones



que conforman el área de recursos humanos se puede desarrollar en beneficio de la organización. En México se está dando una selección de personal se realiza con base a las metas y los objetivos de cada empresa para obtener candidatos exactos a sus necesidades (Arias G. 1982, pág. 525)

Una buena selección nos dará mejores expectativas sobre el desempeño de las funciones de un trabajador dentro de la organización; ya que es el inicio de todo un plan de desarrollo de los conocimientos y habilidades que tenga sobre un puesto. Además el empleado podrá ser más productivo y cooperar en el alcance de objetivos tanto de personal como de la organización. ( Sikula 1979).

Blanco (1982), menciona la necesidad de realizar eficientemente la evaluación de los candidatos que debe hacerse en forma secuencial y precisa complementando todos los aspectos del individuo como son:

- Experiencia Laboral
- Escolaridad
- Aspectos psicológicos.

Según Siegel (1981), en la selección de personal debe tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- \* Clarificar los objetivos generales y específicos de la organización.

- \* Determinar las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad de los recursos humanos.
- \* El recurrir a técnicas adecuadas a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad de las decisiones.
- \* Contar con un análisis y descripción del puesto vacante con la finalidad de conocer los requisitos indispensables del mismo.
- \* Que la decisión final de elegir al candidato idóneo para ocupar la vacante, corresponda sólo al gerente o jefe de cada área.
- \* Que el proceso de selección se adapte a las características de cada organización pues hay empresas cuya administración y tecnología son muy complejas en respuesta a las necesidades del mercado, el tamaño de la empresa puede variar considerablemente y los recursos económicos con los que cuenta.

### **3. 2 DEFINICION DE SELECCIÓN TECNICA DE PERSONAL**

Algunos autores han definido a la selección técnica de personal ya que este proceso representa una de las áreas más importantes para el logro de los objetivos de la organización.

Chiavenato (1998, pág. 52) dice que la selección de personal es escoger de entre los candidatos que se han reclutado, aquel cuyas posibilidades de desarrollo en el puesto sean mejores a las de los demás.

Arias F. (1996, pág 115) lo define como la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado a un costo también adecuado.

Werther (1987, pág. 198) lo considera como el proceso que consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitante deberá ser contratado.

Jiménez A. (1974, pág. 49) considera a la selección como el conjunto de procedimientos destinados a encontrar el candidato "adecuado" para el puesto.

Reyes A.(1983, pág. 20) la selección es buscar entre candidatos a los mejores para cada puesto.

Chruden (1980, pág. 77), menciona que la selección es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto.

La selección técnica de personal es el proceso encaminado a evaluar y elegir a la persona adecuada para ocupar un puesto determinado.

### **3.3 IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN TECNICA DE PERSONAL.**

La importancia tanto del reclutamiento como de la selección de personal radica en buscar a los solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presentan, analizando

las habilidades y capacidades a fin de decidir sobre bases objetivas, quien tiene mayor potencial para el desempeño de un puesto.

Si bien, en toda organización se emplean técnicas y procesos encaminados al mejor aprovechamiento de los recursos humanos con los que cuenta esta, es según su naturaleza y políticas generales las que determinan la forma, modelo y seguimiento que se dará a estos procesos; por lo que se considera hacer una descripción general de aquellos modelos que actualmente se consideran como básicos para realizar la evaluación con fines de selección.

### **3.4 MODELOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Los seres humanos difieren entre sí, las aptitudes, motivación y temperamento, entre otras características pueden ser observadas en la forma en que se presentan, esto se extiende al ámbito laboral, donde las empresas muestran preocupación por contar con los trabajadores más eficientes en la realización de una actividad de trabajo.

#### **3.4.1 MODELO DE SELECCIÓN POR MEDIO DE PRUEBAS**

Constituye el modelo más comúnmente empleado dentro de las empresas, y para efectos de este trabajo es el modelo sobre el cual se trabajó.

Este modelo pretende predecir el desempeño del candidato en el ámbito laboral, y se apoya en las siguientes aspectos:

Arias G. (1984), considera cuatro puntos básicos en la selección de personal que son:

- Determinar un marco diferencial de la organización en que se lleve al cabo la selección.
- Conocer la filosofía de la empresa
- Conocer los propósitos de la empresa
- Conocer sus objetivos generales, departamentales, y seccionales.

Los puntos anteriores implican, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van necesarios para alcanzar esos objetivos, que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad, La comparación entre dichas necesidades y el inventario de los recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de la organización.

Para algunos autores como Jaime Grados (1988), la importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa contemplando los siguientes aspectos:

- Formación profesional
- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos

Estos últimos son componentes básicos de la personalidad de un individuo que hace posible su óptimo desarrollo dentro de la sociedad y, específicamente en su ámbito laboral, por lo que deberán analizarse usando técnicas confiables.

Si bien la selección técnica de personal responde a un procedimiento para encontrar al hombre adecuado a un costo también adecuado, existen diferencias de un autor a otro en la forma en que según estos esquematizan los pasos ligados que conforman dicho proceso.

Para Arias. G. (1985, pág. 262) el proceso de selección se inicia cuando surge una vacante, es decir, "el puesto que no tiene titular, entendiéndose como tal la posibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando" y esto genera por parte del área solicitante una requisición.

Grados J. (1988), considera que el proceso de selección se inicia con la entrega de presolicitudes, a las que considera muy útiles cuando se recibe una gran cantidad de candidatos para un puesto, ya que permiten de una manera rápida apreciar si los candidato cuentan con los requisitos indispensables para cubrir la vacante o bien cuando ya se cubrió la vacante y se desea seguir recibiendo candidatos a fin de organizar la cartera; posteriormente se inicia formalmente la entrega de solicitudes, entrevista de selección, evaluación psicométrica, evaluación técnica, estudio socioeconómico, examen medico toma de decisión para cerrar con la contratación.

\* **Solicitud**

Es un cuestionario debidamente estructurado que deberá investigar los siguientes puntos:

- Datos personales
- Datos generales
- Experiencia ocupacional
- Datos familiares

\* **Entrevista de selección**

El termino entrevista proviene del francés "entrevoir", que significa "verse uno al otro" (Acevedo, A. pág. 8).

"La entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objetivo proporcionar o recabar información o modificar actitudes y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones" (Arias, G. 1985, pág. 265)

"Las entrevistas son una oportunidad para formular juicios sobre el entusiasmo e inteligencia del candidato y para evaluar aspectos subjetivos de la persona: expresiones faciales, apariencias, nerviosismo, etc". (Dessler, 1988, pág. 100).

"Una entrevista es una conversación con propósito. Es un proceso interactivo que involucra muchos más aspectos de la comunicación que el simple hablar o escuchar,

como ademanes, posturas, expresiones faciales, y otros aspectos comunicativos". (Morgan, C. 1975, pág. 78).

"Es una situación de comunicación vocal, en un grupo de dos, más o menos voluntariamente integrado, sobre una base de desarrollo progresivo de experto-cliente, con el propósito de elucidar pautas características de la vida del sujeto entrevistado, y qué pautas y normas experimenta como particularmente productoras de dificultades o le parecen valiosas, y en la entrevista de las cuales espera obtener algún beneficio" (Sullivan, 1977, pág. 96).

La entrevista de selección es una de las técnicas más utilizadas para este proceso, ya que se puede adaptar al tipo de puesto para el cual se este contratando personal, es decir desde personal no calificado hasta personas profesionista.

Para Sikula (1979, pág. 55), la técnica de la entrevista ofrece la oportunidad de tener una reunión personal que permite evaluar la idoneidad del candidato y los datos que se obtienen de ella se estudian y analizan para estar más seguros de la elección. Además el candidato recibe información acerca de la organización y situación de la fuerza de trabajo, de tal forma que pueda tomar la decisión de aceptar o no el empleo.

El objetivo de la entrevista de selección es elegir a las personas que por sus características, habilidades y experiencias, satisfagan mejor los requerimientos del puesto a cubrir, la información que se requiere obtener a través de esta forma de



entrevista no solo se refiere a conocer los hechos relevantes, sino también las opiniones, interpretaciones y actitudes del entrevistado, y esto puede lograr a través de establecer con las persona comprensión y confianza mutua, logrando así beneficios para ambas partes, por un lado nosotros obtendremos una visión interna de las persona entrevistada y por el otro en entrevistado se sentirá bien, ya que se mostró interés en él. (Blanco, C. 1982, pág. 60).

Esta es, dada su popularidad en casi todas las empresas, una de las etapas más importantes del proceso de selección, ya que es una de las herramientas que tienen gran influencia en la toma de decisiones respecto a la aceptación o rechazo del candidato. A través de la entrevista el psicólogo explora las diversas áreas del candidato que le permite determinar si este posee las características apropiadas para ocupar y desarrollar el puesto vacante.

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

La entrevista va a proporcionar al psicólogo datos de diversa índole respecto al candidato en lo referente a la personalidad, comportamientos, actitudes e intereses.

En la situación de entrevista, la comunicación o interacción supone un proceso bidireccional en el sentido de que las respuestas del sujeto a las preguntas-estímulo del entrevistador determina o influye la conducta verbal de éste, que va reforzar o no

determinadas expresiones verbales del entrevistado o va a presentar nuevas preguntas- estímulos con el fin de ampliar, matizar, concretar la información recibida. (Pope 1979 y 1983).

\* **Entrevista de selección**

Es aquella mediante la cual se desea formar un juicio acerca del entrevistado, se procura profundizar en la personalidad, características y habilidades del candidato, para estar en la posibilidad de saber si cumple o no con los requisitos exigidos por el puesto. Con esta información se determinan las áreas que se van a investigar a través de la entrevista y de igual manera se determina el tipo de entrevista a realizar y que puede ser:

- *Directa:* Es aquella donde el entrevistador tiene una mayor actuación y realiza preguntas encaminadas a obtener información de áreas específicas del aspirante. Este tipo de entrevista se utiliza en las primeras fases del reclutamiento para verificar que el aspirante cuente con los requisitos indispensables.
- *Indirecta:* En esta, el entrevistador formula preguntas muy abiertas y hasta cierto punto indefinidas, ya que se limita a señalar áreas específicas. Esta entrevista es muy útil para evaluar al personal ejecutivo, técnico o profesional, ya que el 80% de las verbalizaciones están a cargo del entrevistado, y funciona para aclarar puntos del curriculum poco claros para ahondar en puntos clave y así tener una imagen completa y fidedigna.

- **Mixta:** Es una combinación de las entrevistas anteriores. En el inicio de la entrevista es inconveniente hacer preguntas directas, y conforme se desarrolle el clima propicio, la intervención del entrevistador será mínima, dando sólo pautas al entrevistador.

### Fases de la entrevista (Arias G. 1984)

La manera en que se conforma la entrevista de selección o profunda son:

1).- La planeación de la entrevista.- Aquí se determinan los objetivos a cubrir, el tipo de entrevista y la obtención de la mayor cantidad de información sobre el personal entrevistado.

2).- El ambiente.- El solo hecho de que se efectúe la entrevista, provoca en el candidato una reacción tensa, por lo que el entrevistador deberá armonizar este proceso desde el inicio, logrando un ambiente propicio en el que el sujeto se desenvuelva favorablemente. Así mismo, la entrevista comprende las siguientes etapas:

- **Rapport:** Se establece una corriente de simpatía y comunicación entre el entrevistado y el entrevistador, la finalidad es la de disminuir la ansiedad del entrevistado y crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad.
- **Cima:** En esta se obtiene información de tipo cualitativo, a través de preguntas abiertas, en donde el entrevistado tiene más participación que el entrevistador.

Las áreas que se investigan son el concepto de sí mismo, metas y área ocupacional.

- **Cierre:** Es la etapa final en donde el entrevistador deberá anunciar al candidato que la entrevista está por finalizar, además de que se le pregunta al mismo si desea agregar algo. Se aborda investigando sobre el área familiar, pasatiempos y salud del entrevistado.

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

Grados J. (1988) dice que para que la entrevista se desarrolle eficientemente se deben tomar en cuenta las siguientes áreas:

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

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

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

- Nombre de la empresa

- Fecha de ingreso y salida
- Puesto desempeñado
- Ascensos obtenidos
- Sueldo obtenido, entre otros.

Concepto de sí mismo.- Da a conocer la imagen que el entrevistado tiene de sí mismo. De manera que se puedan confrontar los datos que escribió sobre sí mismo y los datos obtenidos en la entrevista.

Área de metas.- Permite conocer cómo el entrevistado pretende proyectarse en el futuro. Estas metas se manejan a tres niveles: A corto plazo, a mediano plazo y a largo plazo.

Área familiar.- Se investiga el núcleo familiar del candidato, ya que es la clave de los valores y la educación que ha recibido.

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

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

### **\* Informe de la entrevista**

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, debe ser redactada inmediatamente después de concluida, con el objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. Por otro lado es aconsejable que el entrevistador realice una autocrítica así como un seguimiento de la entrevista realizada, en caso que el entrevistado haya sido contratado, comparar la valoración que se ha hecho del trabajo del mismo contra las conclusiones establecidas en el resumen de la entrevista.

### **\* Evaluación técnica**

Es esta parte lo que se pretende es evaluar los conocimientos y experiencias del candidato en relación a la labor que va a desempeñar. "La realización de las pruebas de trabajo las hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige (Arias, 1985, pág. 271).

### **\* Evaluación psicométrica**

En esta etapa lo que se pretende es realizar una valoración del potencial y habilidades del candidato, así como de su capacidad para ocupar un determinado puesto por medio de una serie de pruebas psicométricas, las cuales se basan en las diferencias individuales, nos permite medir las habilidades del individuo, reacciones y posibilidades en determinadas circunstancias. (Siegel, L. 1981)

Sin embargo es importante considerar los siguientes puntos antes de efectuar cualquier tipo de evaluación:

- 1) Las características del individuo que se requieren para desarrollar con éxito cada uno de los trabajadores.
- 2) El que esas características se pueden medir a través de las pruebas psicológicas.

Los test o pruebas psicológicas son un valioso auxiliar en el conocimiento de la personalidad, temperamento, aptitudes y habilidades, ya que permiten seleccionar al mejor candidato entre un número determinado de solicitantes, con la finalidad de colocarlos en el puesto más adecuado para él; es importante considerar que todos los seres humanos difieren entre sí, en sus atributos físicos, en sus capacidades, temperamentos, en intereses y actitudes, que son características de personalidad, y por lo tanto también en la manera de ejecutar sus tareas.

Pichot P. (1989), llama test mental a una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinando, ya sea cuantitativamente o tipológicamente.

Según Morales C. (1990, pág. 59), la psicometría tiene como finalidad llevar a cabo la medición de la conducta, tanto en el ser humano como en los animales, lo que constituye uno de los pilares fundamentales de la ciencia psicológica.

En psicología, los instrumentos de medición se refieren a todos aquellos procedimientos u operaciones que permitan llegar a obtener, objetivamente y con la mayor certeza posible, información acerca de la expresión de los fenómenos que se suceden en esa unidad biológica, social, psicológica, etc. que es la conducta humana. (Morales C. 1990, pág. 13).

El método de los test mentales se estableció a partir de las diferencias individuales. Se llama así a las variaciones que existen respecto a ciertas características personales que se presentan entre los miembros de un grupo... Las diferencias individuales son características, tan privativas como por ejemplo: la apariencia personal (exterior), la facilidad de palabra, la estructura, el peso, la educación, la experiencia en el trabajo y otras aptitudes y cualidades que pueden medirse. Las diferencias individuales son apreciables también en los distintos intereses que manifiestan los individuos (Arias G. 1984, pág. 425).

Es por ello la importancia de los tests, ya que son instrumentos que nos apoyan al proporcionar datos acerca del candidato y al conjuntarlos con la información obtenida en las otras fases del proceso, nos permite tomar una decisión más objetiva al momento de realizar una contratación.



Sin embargo, no debemos considerar a los test psicológicos como un factor determinante para rechazar a un candidato o no, ya que son una herramienta de apoyo, por lo que se deben de considerar tanto los resultados en la entrevista como el resultado de la evaluación técnica.

- ***Clasificación de los tests psicométricos (Pichot p. 1989)***

Los tests mentales pueden clasificarse de muchos modos:

- *Según las características exteriores* se distinguen:
  - a) Los tests lápiz papel: aquí el sujeto debe contestar por escrito a preguntas que se le formulan;
  - b) Los tests de ejecución: aquí el sujeto debe efectuar cierto trabajo de manipulación.
- *Según su modo de administración* : pueden también distinguirse:
  - a) Test individuales; y
  - b) Test colectivos;

Según que la prueba se administre a uno o varios sujetos simultáneamente.

Por nuestra parte, preferimos una *clasificación funcional*:

- a) *Tests de eficiencia*.- Estos tests estudian los aspectos cognitivos de la personalidad (inteligencia, aptitudes, conocimientos).

b) *Tests de personalidad*.- Estos test exploran intereses, el carácter, la efectividad, es decir los aspectos conativos y afectivos.

c) Entre los test de eficiencia se puede distinguir, según los fines que persiguen:

- Tests de inteligencia
- Tests de aptitudes
- Tests de conocimientos.

Las dos primeras categorías se diferencian de la tercera porque en principio miden cualidades fundamentales del individuo, independiente de las adquisiciones, mientras que los tests de conocimientos miden precisamente tales adquisiciones.

Los tests de personalidad se dividen en:

- *Cuestionarios*, a los que se puede ligar las escalas graduadas o *rating scales*,
- *Tests objetivos de personalidad*
- *Técnicas proyectivas*.

Grados (1988), afirma que esta etapa es la mas importante del proceso de selección. En ella se analiza a través de diversos instrumentos psicológicos la capacidad intelectual, estabilidad emocional, personalidad y habilidades del solicitante. Las pruebas elegidas deberán ser de acuerdo al nivel o jerarquía del puesto vacante, además de considerar costos, tiempo de aplicación, etc. Los tres tipos de candidatos que habitualmente se toman en cuenta para la construcción de las baterías psicológicas son:

- Nivel técnico u operativo

- Nivel medio o mandos intermedios
- Nivel ejecutivo o gerencia.

Las baterías psicológicas deben estar integradas básicamente por tres aspectos a evaluar:

Inteligencia.- Es la medición de la capacidad intelectual, según Spearman esto se hace a través del factor general de inteligencia (Factor G) y de factores específicos (análisis y síntesis, nivel de pensamiento, memoria, etc.)

Habilidades.- Se miden las aptitudes del individuo de acuerdo con las características del puesto.

Personalidad.- Es la medición de "aspectos internos propios del sujeto". (motivación, estabilidad emocional, juicio social, etc.) James y Kast (1990).

#### \* ***Estudio socioeconómico***

El objetivo de este estudio es corroborar en forma directa y objetiva la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista, así como la obtención de referencias y trabajos anteriores. También mediante este estudio se conoce el ambiente socio-familiar, laboral y económico en que se ha desenvuelto el candidato. La información se obtiene por lo general a través de un cuestionario estructurado que se le aplica a los candidatos vía algún despacho u organizaciones especializadas, incluso por el mismo personal del área de recursos humanos de la empresa. Es necesario que este estudio resulte serio y

profesional, que el responsable esté consciente de que el reporte que entregue pasará a formar parte de los elementos de decisión para la contratación.

**\* Examen médico**

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

Artículo 15: "los patrones están obligados a mandar practicar examen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores".

Artículo 16: " los trabajadores están obligados a someterse a examen médico de admisión y periódicos y proporcionar con toda veracidad los informes que el medico le solicite".

Artículo 17: "En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad".

**Decisión**

Se integran los datos obtenidos en las evaluaciones psicométrica y técnica, entrevistas y demás técnicas empleadas con el propósito de analizar comparativamente si el aspirante cumple con el perfil del puesto y, con toda esta información, tomar una decisión de aceptación o rechazo, desde luego basándose en el reporte psicológico.

### \* **Contratación**

Con este paso se finaliza el proceso de selección es decir, cuando el candidato ha aprobado tanto la evaluación técnica como la evaluación psicométrica y ha sido aceptado por el área requisitante se procede a su contratación.

En ocasiones la forma de reclutar y seleccionar cada puesto en particular, dependerá de las mismas características del puesto, de la localización jerárquica de éste dentro de la estructura de la empresa y de acuerdo a las funciones que se realizarán dentro de un espacio físico determinado. Obviamente, estos ajustes no cambian las bases teóricas o los principios básicos de este proceso, pues en esencia se emplean los mismos principios técnicos generales y de una manera u otra los criterios éticos y profesionales de su aplicación se mantienen. Subsiste un modelo que obliga a un proceso indispensable encaminado a captar al personal idóneo capaz de ocupar y desempeñar un puesto con calidad. La eficiencia individual deberá verse reflejada en el alcance de los objetivos organizacionales que son el punto clave para que una empresa prospere.

#### **3.4.1 CENTROS DE EVALUACION (CE)**

Los centros de evaluación se derivan de las necesidades que existieron durante la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) de seleccionar personal de alto rango militar con una gran capacidad estratégica, sobre quienes depositar responsabilidades directas en la situación bélica que se vivía en ese momento. En este momento un pequeño grupo

de psicólogos, bajo las órdenes de las tropas de asalto nazi, inició programas para identificar, mediante las técnicas de simulación, el potencial de carrera en profesionales entrenados, estudiantes graduados y candidatos oficiales; de esta manera los seleccionaban y sometían a observación durante la realización de actividades como: esfuerzo físico, manejo de armas, seguimiento y transmisión de órdenes; además los hacían levantarse temprano y acostarse tarde; ésta era la manera de seleccionar y evaluar a las fuerzas de "Elite".

Al término de la guerra, los vencedores tuvieron acceso al conocimiento de estrategias tácticas, armas, métodos, técnicas y sistemas utilizados por Alemania vencida, dentro de los cuales encontraron la técnica de *centros de evaluación (CE)* y la incorporación al mundo de los negocios.

El primer CE del sistema Bell se diseñó como una herramienta de investigación, exteriormente no se contaba con un plan para su uso eventual en prácticas de personal. En 1985 se hace la primera aplicación de la técnica en la Michigan Bell Telephone Co; en donde los candidatos seleccionados por los supervisores fueron del sexo masculino.

Es a partir de 1960 que se designa numerosos programas de evaluación para necesidades específicas tales como: la identificación de necesidades de entrenamiento y desarrollo, identificación inicial de habilidades, selección de supervisores, ventas y especialistas técnicos. Dichas aplicaciones se llevan a cabo en una amplia variedad de escenarios y con diversas innovaciones en tipo y número de ejercicios de evaluación. De ahí se fueron extendiendo en forma de variaciones o adaptaciones, como las hechas en 1963 por Standard Oil Co.; en Ohio, IBM, General Electric y Sears Roebuck (1967-1971),

## **DEFINICION**

Byham (1993;citado en García, 1993, pág. 29) escribe: "Un centro de evaluación es un procedimiento formal que incorpora ejercicios tanto individuales como grupales, para la identificación de dimensiones de éxito gerencial o de ventas establecidas como importantes para una posición a nivel gerencial particular".

Cohen, Moses y Byham (1993; pág. 79) plantean: "El centro de Evaluación es un programa comprensible y estandarizado en el cual los participantes son evaluados con propósitos de selección, entrenamiento o planeación de carrera".

Castaño y Sánchez (1993; citado en García, 1993, pág. 50) define : "Un centro de Evaluación Gerencial es un área de asesoría de administración y desarrollo de recursos humanos que integra técnicas y procedimientos para diagnosticar la habilidad y y el potencial, así como las características de la personalidad y comportamiento de los actuales y futuros supervisores ejecutivos y, en general, personas con puesto de mando".

Grados J. (1988, pág. 150) apunta: "Un centro de evaluación es una estrategia enfocada a diagnosticar habilidades; determinar potencial; evaluar, seleccionar, capacitar y desarrollar al candidato o personal, con miras a establecer un plan de carrera, por medio de ejercicios grupales enfocadas o pronosticar y establecer el talento gerencial en forma anticipada.

Al analizar las definiciones anteriores, se cuentan los siguientes elementos comunes:

- a) El concepto de evaluación tomando como base de una predicción y diagnóstico de conductas que se darán dentro del área de trabajo.
- b) Una serie de elementos a los que se expone al evaluado para extraer ciertas pautas de conducta que desean evaluarse. Simulación de trabajo real, tales como: charola de entrada, juegos sin estructuras formal de liderazgo, etc., que pueden ser individuales, de grupo o ambos.
- c) Las observación directa que se realiza durante el ejercicio y la evaluación mediante un acuerdo o consenso de todos los observadores.

Los conceptos anteriores, permiten concluir lo siguiente: El centro de evaluación es la serie de simulaciones de ejecución individual o grupal a las que se someten una serie de individuos para ser observados por otros previamente entrenados y, mediante un acuerdo entre ellos, señalarán los más adecuados con función de las dimensiones anticipadamente establecidas para el éxito en un puesto de tipo gerencial.

### **PARA QUÉ SIRVE UN CENTRO DE EVALUACION**

Un centro de evaluación es una técnica utilizada por diversas organizaciones para seleccionar personal, promover puestos, evaluar, planear vida y carrera, entre otras, de modo que con base en el marco de referencia, un CE establece que para cualquier situación o tarea existen varias conductas específicas que determinan el éxito o fracaso



de un gerente en una situación dada. Por lo anterior, se considera los siguientes objetivos para identificar y seleccionar:

- Necesidad de capacitación y desarrollo a nivel gerencial.
- Supervisores con potencial para la gerencia.
- Supervisores de alto nivel.
- Individuos para gerencias medias.
- Individuos con habilidades especializadas.
- Individuos para aprender actividades especializadas.
- Vendedores.

Entre los aspectos más relevantes que nos permite conocer se encuentran los siguientes:

- A) **POTENCIAL.**- Al enfrentarse a nuevas situaciones y resolver problemas complejos.
- B) **HABILIDADES ADMINISTRATIVAS.**- Al tener que aplicarse y manifestarlas durante la ejecución del ejercicio (planeación, organización, dirección, control, etc.)
- C) **CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD.**- Al ver actuar a la persona cómo percibe, aborda, enfrenta y resuelve las situaciones que se le presentan.

## **CÓMO FUNCIONA UN CENTRO DE EVALUACIÓN**

Un centro de evaluación se conforma por un sistema de simulaciones de problemas y situaciones directamente relacionadas con el trabajo a realizar. Se crea con ayuda de una serie de ejercicios de simulación y de un ambiente tan parecido al del trabajo, el cual permita observar las reacciones de los individuos colocados ahí con ese fin; el resto es trabajo administrativo.

Para iniciar la técnica se requiere:

- Contar con expertos para realizar la evaluación.
- Contar con un grupo de candidatos para promover los puestos o que cubran una vacante.
- Formar grupo de seis candidatos como máximo por cada CE.
- Tener claro el objetivo del puesto a cubrir.
- Contar con el perfil del puesto actualizado.
- Emitir un juicio final de evaluación y dar seguimiento.

La mecánica a seguir es la siguiente: se presentan al administrador (a éste se le compete el desarrollo y funcionalidad del CE) a los candidatos y a los observadores (son los que evalúan la conducta de los candidatos) al iniciar el primer día de actividades; en caso de que los supervisores pertenezcan a la misma empresa, se procura que los participantes no lo vean con la investidura de autoridad del mismo modo se realiza con los observadores. Éstos permanecen siempre, sin hacerse notar, enfocándose a quien observan y cambiando de candidato después de cada ejercicio, para evitar que los candidatos se afilien de alguna manera a los observadores. Al

terminar el ejercicio llena sus formas y después clasifica y califican sus conductas. Posteriormente, llevarán a cabo una junta de discusión de candidatos, en la cual defenderán sus juicios con base en las anotaciones y observaciones que realizaron.

### **ELEMENTOS HUMANOS**

Arias G. (1976, pág. 120), menciona que para que un Centro de Evaluación funcione de manera adecuada, es conveniente tomar en cuenta diferentes elementos físicos, como técnicos y humanos. Entre los elementos de participación activa que integran un Centro de Evaluación se encuentran:

- **Administrador**: Persona en quien recae la responsabilidad total, ejecución y desarrollo del CE. Durante la programación de un CE, el administrador deberá tomar en cuenta las siguientes actividades:
  - Tener claro el objetivo a cubrir con el CE.
  - Contar con el análisis y perfil del puesto a cubrir .
  - Contar con un grupo de candidatos a evaluar (mínimo 2, máximo 6)
  - Programar el CE
  - Establecer las dimensiones a observar (éstas se seleccionarán de acuerdo con el puesto que quiera medirse.
  - Programar los ejercicios de tal manera que en cada uno de ellos se observen las dimensiones deseadas: los ejercicios pueden ser individuales o grupales.
  - Seleccionar a los observadores (1 por cada 2 participantes)

- Establecer los rasgos de calificación (0,1,2,3,4) y su aplicación durante la evaluación.
- Entrenar a los observadores. Se les instruye y entrena en cuanto a los formatos a utilizar, las conductas que se medirán en cada uno de los puestos, cuáles son los rangos y cómo se utilizan
- Establecer el lugar físico para realizar el CE. Es recomendable que este sea aplicada fuera de la organización.
- Determinar los materiales y equipo de apoyo a utilizar.
- Aclarar las dudas de los observadores referentes a las actividades a desempeñar durante la aplicación del CE
- Elaborar un reporte final e los resultados del CE, tanto la evaluación de cada uno de los participantes, como la evaluación general del CE.

- Los observadores: Personas entrenadas específicamente para identificar las dimensiones durante el desarrollo de un CE. La acción que se espera de estas personas no es más que la de observar. Por lo regular, los observadores se eligen entre los gerentes de línea y dos niveles jerárquicos por arriba de quien será evaluado.

Las funciones que debe desempeñar un observador son:

- Registrar los hechos y conductas de su observado durante la marcha y desarrollo del ejercicio.
- Clasificar las conductas observadas en las dimensiones, de acuerdo con la definición previa que tiene para ello.

- Los participantes: Candidatos a ser evaluados o promovido a través del CE. Es la parte evaluada, se les puede identificar como candidatos, participantes o evaluados. Los participantes son personas que de alguna manera nos han demostrado ciertos índices de potencial y requieren confirmar sus habilidades.

## **ELEMENTOS PARA LA APLICACIÓN DE UN CENTRO DE EVALUACION**

### *Dimensiones*

De acuerdo con el autor, Byham y Cohen llaman dimensiones a las habilidades gerenciales necesarias para el éxito en las funciones del puesto, asimismo, incluyen ahí a las características que mide el CE.

Asimismo, el autor menciona que Jaffe y Moses les denomina variables, pero son la serie de características consideradas como necesarias para el éxito administrativo y que puede agruparse razonablemente bajo un rubro o encabezado. (Citado por Grados J. 1983, pág. 42).

Las dimensiones son tan solo áreas comunes de interés a las que estudios de análisis de trabajo han identificado como importantes para el éxito en posiciones particulares, (Jaffe citado en Grados, 1983); identificando cuatro características importantes:

- Deberá ser un atributo gerencial ( o administrativo)
- Deberá ser lo suficientemente simple para definirse en términos conductuales.
- Deberá ser lo suficientemente observable en un centro para ser predecible, aguda y razonable.

- Las características deberán ser estables, en la medida de lo posible; para que las predicciones sean aprovechadas y valederas.

Las conductas posibles de observar durante los ejercicios son casi infinitas; sin embargo, la práctica ha demostrado que ciertos patrones de comportamiento son frecuentes y, además, tienden a tener características adecuadas o inadecuadas, o altas y bajas.

### **CRITERIOS PARA LA APLICACIÓN DE EJERCICIOS DE SIMULACIÓN**

Para que los ejercicios o simulaciones que se realizan en los programas de CE sean efectivos, (Grados J. 1983, pág. 39) deben cubrirse ciertos criterios esenciales como:

- a) Al realizar el ejercicio deben estimularse las conductas en las que se demuestre que el candidato poseen las habilidades que se desean observar y evaluar.
- b) Debe cumplir el ejercicio, es el que se refiere a la significación o interés de mismo. Para que una simulación sea eficaz, ésta debe despertar el interés de quienes se les va a aplicar, esto redundará en una mayor participación y, por tanto, en las posibilidad de actuar y poner en evidencias sus habilidades.
- c) Por último las instrucciones deben ser claras y sencillas de comprender, el ejercicio debe ser de duración razonable, generalmente, entre una o dos horas en total.

Arias Galicia (1976 pág. 216), menciona que los ejercicios de simulación que se aplican en los CE se clasifican en :

- Ejercicios individuales. - Estos sólo permiten evaluar las habilidades de interacción humana de manera relativa; pero evalúa las habilidades de percepción de detalles, manejo de información, análisis y solución de problemas y organización, de manera importante. No obstante es preciso aclarar que algunas habilidades sociales pueden evaluarse con importancia en los ejercicios individuales como por ejemplo: comunicación escrita y verbal, habilidades de colaboración, persuasión y empatía.
- Ejercicios grupales. - Consiste en presentarles a los participantes un tema, problema o problemas que deberán discutir en grupo para llegar a un acuerdo en consenso al respecto. Se trata de generar la participación en grupo para observar conductas implicadas en conducta social o interacción humana, tales como la comunicación o el liderazgo, entre otras. Los ejercicios en grupo pueden ser sin roles o con roles asignados.

El proceso debe cerrarse con la retroalimentación, que incluye:

1.- Retroalimentación del administrador a los participantes en las que les informa acerca de sus limitaciones y de los alcances que fueron observados.

2.- Retroalimentación para el centro, que incluye:

- Efectividad de los ejercicios que fueron realizados
- Eficiencia de los observadores
- Cumplimiento del tiempo del programa.

Una de las limitaciones más serias que tiene esta técnica es el costo económico tan elevado que implica su aplicación para la empresa.

Aunque no se menciona en forma categórica, originalmente el centro era manejado por psicólogos; pero posteriormente fue integrando en forma de paquete y modificado, para que los mismos ejecutivos de la empresa asesoraran o evaluaran al personal, pero una vez que hubiera pagado dicho paquete.

Esto ha traído la pérdida de objetividad o un criterio más científico en su manejo; poca información bibliográfica respecto al tema y el factor costo muy elevado así como el tiempo.

### **3.4.2 SELECCIÓN POR OBJETIVOS**

Durante el Primer Congreso de Administración Pública y Privada realizada en 1971, Jiménez O. A. presentó por primera vez el Modelo de Selección por Objetivos basado en los principios y técnicas del análisis experimental de la conducta, siendo su principal característica que la contratación de un candidato se hace con base en los resultados que éste obtiene de su ejecución en el trabajo.

Este modelo plantea una aproximación diferente para realizar la selección basada en la observación sistemática de la conducta operante requerida en la ejecución de un puesto o empleo. Y es precisamente esta conducta con la que se va a trabajar, ofreciendo para ello una serie de técnicas que nos permiten identificarla, registrarla e intervenirla.



Dado que uno de los principios que propone el AEC es el de la triple relación de contingencia, el cual propone precisamente un análisis funcional de la conducta, es decir, identificar los estímulos antecedentes y consecuentes en función de los cuales se haya esta conducta. Al tener detectados estos estímulos se operacionalizan las conductas, en términos puramente descriptivos, observacionales y por lo tanto, susceptibles de ser medidos.

Las técnicas que ofrecen son los registros de precisión (observacionales, automáticos y de productos permanentes) los cuales, empleados de manera correcta y operacionalizando las conductas, puede arrojar información objetiva de las características de los comportamientos requeridos para lograr el éxito en la ejecución de las tareas del puesto a cubrir

A continuación se detallan cada uno de los pasos de este modelo:

#### \* Análisis de puestos

Es la parte más importante del proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que en este se identifican los deberes, responsabilidades y distintas características de un puesto, para seleccionar con más eficacia al hombre que ejecute las funciones que implica en puesto en cuestión; al conocer las tareas que se van a realizar en un puesto nos permite realizar por un lado el reclutamiento más efectivo y por otro delinea los bases para sostener una entrevista más profunda, abocándonos de una manera más objetiva en el planteamiento de las preguntas.

Este se conforma por los apartados siguientes:

- Identificación del puesto
- Descripción genérica
- Descripción específica
- Especificación del puesto
- Condiciones del puesto

La primera etapa de este proceso es conseguir una descripción detallada de las responsabilidades y deberes del puesto en cuestión, lo que se llama análisis de puesto.

Este nos permite conocer información sobre el puesto el cual estamos trabajando, y su utilidad se ve acrecentada al proponer la especificación de las actividades del puesto haciéndole preguntas directas sobre la ejecución de sus actividades durante la jornada de trabajo.

Con base en dicho análisis, se puede simplificar la organización y el ambiente de trabajo, al eliminar los movimientos que no sean necesarios y hacer mas sencillo y mas fácil de realizar las actividades en el puesto. Torres y Medina (1995).

#### Identificación del puesto.

- Nombre del puesto: Designación genérica del puesto, el propósito principal es distinguir el puesto de los demás dentro de la organización.
- Clave, numero, letra o combinación de ambos para control.
- Nivel jerárquico o escalofonario: Nivel en que se encuentra enclavado el puesto en la organización.

- Ubicación del puesto: Determinada a partir de los siguientes datos: Organigrama, Nivel jerárquico, Líneas de autoridad.
- Sueldo mensual: Retribución económica asignada al puesto. Sueldo base.
- Compensaciones: Retribuciones adicionales al sueldo base, puede ser económicas y/o en especie o en prestaciones.
- Otros posibles nombre que recibe el puesto: Su objetivo es tratar de unificar criterios en la empresa.
- Especificación acerca de si el puesto es de confianza, sindicalizado o de otra indole.
- Tipo de puesto: Proporciona las condiciones donde se encuentra el puesto.
- Numero de empleados en el puesto: Numero de ocupantes, masculino o femenino, etc.
- Posibles funciones diferentes: Identifica puestos a fines, igualdad e identidad.
- Localización física: Lugar donde se realiza más del 60% de las actividades.
- Jornada de trabajo: Horario en términos de días a la semana y horas al día.
- Horas extras: En caso de no tener periodicidad anòtese "variable".
- Puestos inmediatos: Puestos subordinados.
- Jefe inmediato superior: Localización orgànica del puesto, identificación de la dirección de los reportes de trabajo.

### Descripción genérica:

Es una breve explicación de las actividades que se realizan en el puesto de trabajo, presentadas en resumen, tiene como objetivo el identificar el puesto sin entrar en detalles.

- Objetivo general del puesto: Es la misión y las metas inmediatas, es el objeto del trabajador.

### Descripción específica:

Son las distintas actividades que se realizan dentro del puesto.

- Actividades rutinarias: Son las tareas que se realizan diariamente y deben enumerarse por secuencia y orden de importancia específica del tiempo de ejecución.
- Actividades periódicas: Son las actividades que se realizan con alguna frecuencia.
- Actividades ocasionales: Son las actividades que rara vez se realizan.

### Especificación del puesto:

Es la forma escrita y metódica en que se describen los requisitos que demanda en puesto para su ocupación y eficiente ejercicio.

- Conocimiento y formación: Conocimiento académico y/o técnico que demanda el puesto.
- d) Experiencia: El mínimo de tiempo que se considera haber laborado en actividades similares o inherentes al puesto.

- e) Tipo de experiencia requerida: La especificación de si la experiencia es similar o idéntica a las actividades del puesto.
- Responsabilidad: Es la obligación de cumplir con los deberes asignados al puesto.
    - a) Responsabilidad en dinero: Cantidad monetaria que el trabajador maneja por las actividades que realiza.
    - b) Responsabilidad en equipos: Se calcula la pérdida en dinero o en desgaste normal de las herramientas usadas en el trabajo.
    - c) Responsabilidad en supervisión: Grado, amplitud o magnitud o porcentaje de esta, ejercido sobre el o los demás.
    - d) Responsabilidad de datos confidenciales: La discreción al posible acceso que tenga el empleado a información prioritaria para la empresa y cuya divulgación pudiera afectar los planes y programas de la organización.
    - e) Responsabilidad de trato con el público: Es la obligación de dar un trato amable a las personas que laboran dentro y fuera de la organización.
    - f) Responsabilidad de métodos de trabajo: Es la responsabilidad en trámites administrativos o trabajos técnicos a fin de evitar demora o cancelación de los mismos, la pérdida pudiera calcularse en dinero o en la magnitud del error.
    - g) Responsabilidad por el trabajo de otros: Grado de vigilancia ejercida sobre los demás puestos. Mondragon (1995).

### \* **Ficha del puesto**

Es una condensación de la información mas importante recabada en el análisis. De esta manera se tiene conocimiento de cuales son las características y actividades definidas operacionalmente como indispensables para el puesto, así mismo, los conocimientos necesarios para la ejecución del puesto y los resultados que se esperan de dicha ejecución, también de la ficha de puesto se obtienen las políticas de la empresa y tipo de maquinaria ò aparatos que el empleado debe conocer para realizar bien su trabajo, el cuál debe ser cubierto por el trabajador.

De esta objetividad se deriva la solicitud ponderada y la elaboración de la prueba de conocimientos.

### \* **Solicitud ponderada**

Realizada la ficha de puesto, se procede a elaborar la solicitud ponderada que es mas que un cuestionario con una serie de reactivos que investigan si el sujeto posee los datos concentrados en la ficha de puesto, pero e manera ponderada. Ponderar una solicitud es darle peso a cada uno de los datos en relación con lo pre-requisitos establecidos.

Para que la solicitud resulte útil, será necesario diseñar un formulario de acuerdo con procedimientos de investigación estándar, esto quiere decir, que se debe determinar el grado (si es que lo hay) de relación entre las respuestas a las preguntas del formulario y algún criterio del éxito del trabajo, evaluándolos de tal modo que reflejen el grado de dicha relación. Siegel (1976).

Para calificar esta solicitud se tienen dos sistemas: uno de cancelación y otro numérico progresivo. En el primero, se verifica si existe alguna característica del sujeto que esté en total desacuerdo con lo especificado en la ficha de puesto, y si esto sucede, el candidato queda inmediatamente descalificado del proceso. El otro sistema se basa en asignarle una calificación a cada reactivo en función del grado de acuerdo al dato que presenta el candidato, con los requisitos que establece para el puesto, y la puntuación se establece sobre la base de las siguientes especificaciones:

- Conceda 10 cuando el dato presentado por el sujeto es exactamente igual a la característica requerida por el puesto.
- 9 no es el dato ideal, pero es muy semejante
- 8 difiere del ideal en mayor medida que al anterior
- 0 es indiferente
- C. Cancela. Es completamente opuesto a lo que desea.

Los registros de conductas y resultados daran información de la actuación del sujeto en esta etapa. Durante el quinceavo día se comentará con el candidato su ejecución en el puesto, para continuar un registro de tres días mas precisando los cambios en la conducta y los resultados. Sobre estas bases se decide si se contara definitivamente, si se capacita o se da de baja al candidato, buscando en nuestras solicitudes pendientes un candidato. Jiménez (1991).

Algunas de las principales ventajas de este modelo de selección son:

- Permite identificar las actividades existentes en un puesto y por lo tanto discernir entre la ejecución de una actividad errónea y una apegada a los criterios de la empresa.
- La elección de los candidatos se hace por medio de una solicitud ponderada, pruebas de conocimientos y observaciones sistemáticas por lo que la elección resulta ser objetiva.
- Simplifica las actividades en el trabajo eliminando pasos innecesarios.

Con respecto a las limitaciones o desventajas se encuentran las siguientes:

- Una de las limitaciones es de tipo legal, argumentando que la ley no permite la contratación prueba, sin embargo la ley provee un periodo de treinta días para demostrar si hubo fallas de probidad por parte del candidato con respecto a sus habilidades y conocimientos.
- Otra limitante es de tipo operativo, es decir, hay poca disposición del personal para colaborar en toda la ejecución del método
- La principal utilidad que este modelo ofrece para la selección de becarios en la empresa donde se realizó el estudio, se refiere al análisis y descripción del puesto de becario, pues permite identificar las actividades existentes de dicho puesto y discernir entre la ejecución de una actividad errónea y una apegada a las necesidades y criterios de la empresa, es decir, el delimitar las funciones que deberá realizar un becario en su puesto lo que justifica la solicitud de un becario en las diferentes áreas de la organización de acuerdo con su formación profesional.



### 3.4.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Al hombre siempre le ha interesado evaluar el desempeño de sus congéneres, sin embargo, la mayoría de estas evaluaciones eran efectuadas de manera incidental y poco sistemática. El primer profesional del análisis y medición del trabajo, así como la evaluación del trabajador fue Walter of Hanley, quien vivió en Inglaterra en la primera mitad del siglo XIII. (Werther, 1991)

En los inicios del siglo XIX, Roberto Owen estructuró un sistema de libros y blocks, que puso en marcha en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanart, Escocia. Este sistema de evaluación funcionaba con un libro, en el que el supervisor registraba en forma diaria los reportes o situaciones en torno el desempeño de su empleado, del mismo modo el block estaba constituido por hojas de diferentes colores, de tal manera que cada uno de estos tintes denotaba el rendimiento del trabajador, de esta forma el block se colocaba sobre el banco de trabajo del empleado evaluando su desempeño. (Grados, 1983).

Los trabajos de Francis Galton (1822-1911) en Psicología Experimental, dieron base científica a las mediciones de características individuales, proporcionando elementos que posteriormente serían empleados para mejorar el desempeño en los ambientes laborales.

Taylor (1915), también hizo contribuciones fundamentales para la administración, basado en estudios y observaciones en las mejoras en la administración de la producción que surgieron de la aplicación de métodos científicos; el sistema de pagos diseñados para producir un trabajo diario por un pago diario y un diseño para la sociedad industrial que produciría mejores niveles de vida.

- *Definición*

- "La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado." Wether y Davis (1991, pág. 184).

- "La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa y en los procesos psicosociales de la organización, es un medio a través del cual se puede encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de los empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido por el cargo, de motivación..." Chiavenato (1988. Pág. 300).

- "Valoración de personal: apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra por sus características personales y/o o por su prestación con respecto a la organización de la que forma parte, expresando periódicamente conforma a un preciso procedimiento por una o más personas encargadas en tal sentido y que conozcan al individuo y su trabajo." Arias Galicia (1976. pág. 338)

- "La evaluación del desempeño consiste en la valoración sistemática de la capacidad de un empleado hecha por su supervisor o por alguna otra persona debidamente acreditada, que conozca a la perfección el trabajo del empleado en cuestión". Tiffin (1959. pág. 215 ).

- Grados (1990, pág. 13) más que definir la evaluación del desempeño afirma que el término "mérito" implica la evaluación exclusivamente de conductas positivas dentro de la organización, o comportamientos que van más allá de las responsabilidades formales del sujeto en el puesto que ocupa y que lo haga merecedor de una recompensa, propone en consecuencia que la calificación de méritos, tome el nombre de evaluación de la conducta laboral.

Huse (1986, pág. 182) se refiere a la evaluación de desempeño como la "valoración de la actuación" y afirma que "aunque relacionada con la dirección por objetivos, la valoración de la actuación es una expresión más amplia e implica un juicio de los demás que puede ser más completo e ir más allá que la dirección por objetivos. Todas las organizaciones usan algún tipo de valoración de la actuación; las personas siempre juzgan la actuación de otras (ya sean) iguales, subordinados y directores".

Heneman & Schwab (1987, pág. 332) puntualiza que "la evaluación del desempeño consiste en la observación y evaluación del comportamiento de trabajo del empleado o de los resultados de ese comportamiento por alguien, por lo general, el supervisor del empleado".

Para Dessler (1991, pág. 550) la evaluación del desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los estándares determinados previamente por ambos.

Sikula (1979, pág. 237) afirma que la evaluación del empleado es una evaluación sistemática del desempeño del trabajador y el potencial para el desarrollo.

Schultz (1985, pág. 153) asegura que la estimación de méritos se propone evaluar con toda objetividad el rendimiento compulándolo con criterios previamente fijados.

#### *- Sistemas de evaluación de desempeño*

Para evaluar el desempeño laboral se utilizan diversas técnicas o sistemas como son los siguientes:

### **A Sistemas de comparación**

A.1 Alineamiento o Jerarquización del Mérito Individual, denominado también como Método de los Rasgos, Calificación por Rasgos, Sistemas de Ordenamiento y Método de Clasificación. Consiste en determinar las características a evaluar y luego hacer una lista del personal evaluado por cada una de ellas. Esta lista va del mejor desempeño al peor. Este sistema funciona mejor con características cuantitativas, como asistencia y puntualidad u número de unidades producidas.

A.2 Comparación por pares: Consiste en comparar a cada uno de los sujetos a evaluar con todos los demás que pertenecen a su mismo grupo de trabajo, para juzgar si es mejor o peor que cada uno de ellos tanto globalmente como por determinado aspecto.

A. 3 Distribución forzada o forzosa: Consiste en presentar una lista de frases respecto a aspectos relacionados con el trabajo del individuo, entre los que el evaluador debe elegir aquellos que describen el comportamiento real del empleado en el trabajo.

### ***B. Sistema de listas verificables***

Esté método consiste en presentar una lista de frases relativas a otros tantos aspectos del individuo sobre el trabajo, entre los que el evaluador debe elegir aquellos que mejor describen el comportamiento real del empleado.

B.1 Ponderadas: Consiste en alinear afirmaciones que han sido cuidadosamente preparadas y no son inferiores a 25 ni superiores a 100, correspondiendo a cada una de ellas un valor diferente que el supervisor o evaluador desconoce.

B.2 Listas verificables de preferencia : Contiene frases agrupadas de 4 en 4, siendo 2 favorables y 2 desfavorables, en las cuales el calificador tiene que señalar a cada grupo únicamente las 2 frases que considera describen mejor al trabajador.

## **C *Sistemas de escalas***

Esta integrada por varios factores, cada uno de los cuales a su vez esta subdividido en diversos grupos o niveles de posición en los rasgos, definidos con la menor ambigüedad posible. Cada factor se representa por una línea horizontal, uno de cuyo extremos corresponde al grado mínimo de atributo en cuestión y otro al grado máximo.

C.1 Escalas continuas: Clasifican al individuo en relación a una escala previamente determinada, en las que el evaluador debe indicar su valoración del empleado, haciendo una marca en un punto de dicha secuencia.

C.2 Escalas discontinuas: Cuentan con divisiones verticales cuya finalidad es integrar algunos grados, por lo cual, el paso de un grado al otro es brusco.

## **D *Técnicas mixtas de aplicación***

No obstante, la clasificación con base a su estructura estos métodos pueden combinarse y construir técnicas mixtas de calificación entre las cuales podemos mencionar:

D.1 Programas a base de hoja de calificación: Está constituido por una forma en que se anotan las características específicas de un empleado, que servirán de guía para comparaciones posteriores de estándares.

**D.2 Técnica de calificación por resultados o administración por objetivos:** Se basa en la asignación de metas por alcanzar en un período determinado. El empleado junto con el supervisor o jefe inmediato fijan los objetivos que se pretenden alcanzar y el tiempo para lograrlo, una vez transcurrido el plazo fijado de antemano se califica al individuo con relación a las metas logradas.

**D.3 Programas de entrevistas:** Consiste en llevar a cabo una entrevista en la cual se obtienen datos sobre su actuación hacia el trabajo. Este método pretende proporcionar:

- a) Reafirmación al trabajador para que conozca los adelantos, hacerlo consciente de sus fallas y de la posición que guarda ante su jefe y la empresa.
- b) Dar oportunidad para que asesore al trabajador sobre la forma de mejorar su actuación.
- c) Hacerle ver las características que necesita y debe desarrollar para ocupar eventualmente o en determinada fecha un puesto superior.

**D.4 Tests profesionales:** Otra técnica de evaluación del desempeño se basa en la utilidad de test profesionales: Aunque permite la elaboración de medidas más precisas y válidas que pueden aplicarse en el ámbito real de las organizacionales, a veces el trabajador no puede generalizar estos a su desempeño real.

**D.5 Índices críticos:** Se base en los incidentes críticos, por medio de registros de su actuación en un tiempo determinado; para lo cual, se toma en cuenta los incidentes a

favor y los incidentes en contra, con lo que se hará una medición para determinar qué tipo de incidentes son los que predominan, a fin de asignar una calificación pertinente al individuo.

**D.6 Sistemas hay:** Consiste en evaluar los puestos en forma fácil y sistemática con todos los niveles de organización y generar comparaciones entre una empresa y otra.

Mide los siguientes factores:

1. **Habilidad:** Conjunto de conocimientos, experiencia y destrezas requeridas para desempeñar adecuadamente el puesto.
2. **Solución de problemas:** Proceso mental que se emplea para analizar, evaluar, razonar y formular conclusiones.
3. **Responsabilidades:** Posibilidad de responder o ser responsable por una acción y las consecuencias de esta acción.

### **Técnicas utilizadas en la evaluación del desempeño**

**Sistemas :** Analizando los diferentes sistemas que se han venido desarrollando para evaluar al personal, es posible clasificarlos desde el punto de vista de la posición que guardan en los sistemas:

- A) Sistema vertical: Se caracteriza en que, el que califica y el que es calificado, ocupan diferentes niveles dentro de la escala jerárquica de la organización y consta de dos variantes:



- **Descendentes:** En esta forma es el empleado quien recibe la calificación de su jefe o jefes inmediatos. A esta forma también se le conoce como de aplicación de cascada.
  - **Ascendente:** En esta variante los subordinados califican a su superior inmediato.
- B) **Sistema Horizontal:** Consiste en que cada empleado es evaluado por compañeros de labores; es decir que el evaluador y el evaluado se encuentran en el mismo nivel organizacional.

Si se clasifican a los sistemas de acuerdo con su estructuración puede agruparse de la siguiente manera:

- \* **Sistema de Comparación:**
  - Alineamiento.
  - Comparación ponderada o por pares
  - Distribución forzosa o forzada.
- \* **Sistema de Escalas:**
  - Continuas
  - Discontinuas
- \* **Sistema de Listas Verificables:**
  - Ponderadas
  - De referencia.

Los sistemas de Comparación como su nombre lo indica, este sistema comparar el desempeño de los individuos en cualquiera de las tres formas siguientes:

- **Alineamiento:** Aquí el encargado del procedimiento, una vez que ha determinado cada una de las características por evaluar se ordenan en una lista de todos los

individuos de acuerdo con el factor que se esta evaluando, partiendo del más útil al menos útil. La operación se repite con cada una de las características en forma separada, su inconveniente estriba que cuando se evalúan las características cualitativas, los individuos quedan clasificados en diferente nivel a pesar de que en ocasiones obtienen la misma calificación.

- Comparación ponderada o por pares: Consiste en hacer una lista del personal, también por características, buscando comparar a cada trabajador con cada uno de los elementos de su grupo y señalando en cada par quién posee la característica en cuestión, como consecuencia será mejor aquel que resulte con mayor número de éstas en relación con sus compañeros, Aunque este método es muy sencillo, tiene con principal inconveniente que se esta determinando quiénes son los mediocres y no los más sobresalientes, al tiempo que aumenta considerablemente en número de las comparaciones por cada trabajador que se incluye.
  
- Distribución forzada o forzosa: Este tipo de distribución se basa en el principio de la curva normal de Gauss, en la que los individuos quedan distribuidos aproximadamente en las siguientes puntuaciones:
  - 10% con puntuación muy inferior
  - 20% con puntuación inferior
  - 40% con puntuación media
  - 20% con puntuación superior
  - 10% con puntuación muy superior.

Mediante los Sistemas de Escalas se califican al individuo en relación no a su grupo de trabajo, sino a una escala previamente determinada y en 1 que se presenta cada característica por una línea horizontal, uno cuyos extremos corresponde al grado mínimo de 1 atribuido en cuestión y el otro al grado máximo, a fin de que la colocación de una marca indique el grado que dicha característica posee el trabajador a juicio del calificador ó evaluador.

Existen dos tipos de escalas:

- Continuas

- Discontinuas.

Las continuas es cuando el paso de un grado a otro de la misma característica se efectúa de manera imperceptible, la desventaja que sus juicios, ya que los grados no tienen divisiones que ayuden a una mejor evaluación.

Las discontinuas son aquellas que tienen divisiones verticales, en cuyo caso el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca por corresponder a cada grado de definición específica. Este método de evaluación, es uno de los más usuales por fácil manejo, pero tiene el inconveniente de que la evaluación que se hace de una característica determinada puede influir sobre la calificación de las restantes ("efectos de halo"), por lo que se aconseja evaluar a todos los individuos del grupo sobre una característica, antes de pasar a evaluar la siguiente. Otro inconveniente es el llamado de "tendencias central", que consiste en considerar a todos los evaluados como promedios, por lo cual se recomienda utilizar números impares de grados, para evitar las tendencias de evaluar en el centro o punto medio.

Los sistemas de listas verificables consisten en ubicar una serie de afirmaciones en los que su planteamiento evita el dolo o preferencia por parte de los evaluadores. El diseño debe ser tal que el supervisor no se de cuenta exacta del valor de la calificación que se esta otorgando. Existen dos clases de listas verificables:

- Ponderadas: estas listas están formadas por las afirmaciones que evalúan el trabajo del empleado, aquí es necesario utilizar la estadística y técnicas psicológicas para la estructuración de las frases que se colocan indistintamente en la lista verificable sin anotar que ésta el peso o la calificación. Al finalizar la lista deberá contener entre 25 y 100 frases.

- De preferencia: La diferencia estriba con la anterior es que estas están formadas por frases reunidas en un grupo de cuatro (tretas) y en cada grupo existen dos frases de orientación favorable y dos de orientación desfavorable. La forma de evaluar consiste en que el supervisor tiene que señalar las dos frases, una favorable y otra desfavorable que considere, describen mejor al evaluado. A éste sistema también se le denomina, en ocasiones "método de solución forzada".

Las técnicas más comunes son las siguientes:

- Programa de base de hojas de calificación.- Este programa consta de una forma para anotar las características específicas de un empleado, que sirvan de guía para comparaciones posteriores con los estándares. La hoja de evaluación debe

contener datos básicos del trabajador. La parte principal de esta hoja es la escala gráfica valorativa que contiene un número determinado de características que se miden con base en la asignación, de un valor específico para obtener puntuaciones.

- Técnica de evaluación de incidentes críticos.- Esta técnica se utiliza para medir la actuación del individuo basandose en incidentes críticos, por medio de registros de su actuación, en un tiempo determinado. Para esto se toman en cuenta los incidentes a favor y los incidentes en contra con lo que se hará una evaluación para determinar que tipo de incidentes son los que predominan, a fin de asignar la evaluación pertinente al individuo, de esta manera se deduce que se evalúan a los empleados un tanto subjetivamente.
- Centros de evaluación.- Con esta técnica de trabajo se evalúa el potencial gerencial o bien el potencial de desarrollo del personal de la organización, los cuales son sometidos a dinámicas de grupo que están estructuradas como una simulación de las situaciones ocupacionales que cotidianamente se viven en el puesto para el cual van a ser evaluados.
- Técnicas de calificación por resultados.- Para que se lleve a cabo esta técnica es indispensable la asignación de metas por alcanzar en un periodo determinado; el procedimiento consiste en que el empleado junto con su supervisor o jefe inmediato, fije los objetivos que pretende alcanzar y el tiempo para lograrlo. La técnica consta de tres etapas: desarrollo o función evaluación y retroalimentación.
- Programas de base de entrevistas.- Esta técnica consiste en que para evaluar el desempeño del empleado se lleva a cabo una entrevista de las cuales se obtiene

sobre la actuación y orientación hacia el trabajo. Mediante esta técnica se puede proporcionar:

- A) Retroalimentación al trabajador para que conozca los adelantos que se ha hecho y hacerle al mismo tiempo ver sus fallas.
  
- B) Dar oportunidades de que asesore el trabajador sobre la forma de mejorar su desempeño. Se puede decir que la entrevista tiene como finalidad detectar el grado de adaptabilidad del trabajador al ambiente laboral de tal manera que obtenemos información sobre el interés en el trabajo, metas personales, conflictos laborales, etc.
  
- Programa mixto a base de hojas de calificación y entrevistas.- Esta técnica sugiere que el jefe, en coordinación con su psicólogo especializado lleve la hoja de evaluación y posteriormente se lleva acabo una entrevista amplia con el empleado, sobre la cual se plantean las evaluaciones que se tienen sobre su desempeño, aunque esta técnica lleva más tiempo se cuenta con más equilibrio y objetividad. (Grados Jaime, 1980).

### ***Beneficios***

Cuando un programa de evaluación del desempeño se encuentra bien planteado, estructurado, coordinado y desarrollado, trae consigo beneficios tanto a corto, mediano y largo plazo. Algunos de estos beneficios son:

- La organización tiene condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y así poder definir la participación de cada uno de sus miembros.
- Emplea como base objetiva criterios que regulen las políticas del personal: para fijar salarios, ascensos, promociones, selección de personal así mismo para determinar necesidades de adiestramiento y capacitación de personal, para motivar a los trabajadores a través de un plan de carrera laboral y otros.
- Puede evaluar al factor humano, si bien es criterio es el recurso más valioso y no se puede estar utilizando adecuadamente.
- Usar para encauzar y motivar a los trabajadores hacia un mayor rendimiento de los principios y objetivos de la misma, así como generar una comunicación más estrecha entre el supervisor y el evaluado, a través de un análisis sistematizado tanto de la forma como del grado en el que alcanza el propósito de la función y también de las finalidades del puesto.
- Dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunamente a empleados, estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Desde el punto de vista del Tipo Psicosocial su finalidad es empleada para conocer la conducta y el rendimiento de los empleados dentro de la empresa; identificar sus principales cualidades así como sus deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones

y posibilidades de desarrollo en relación a sus metas, para hacer conocer a los empleados ya sea de manera individual o en grupo el doble propósito de contribuir a mejorar sus condiciones de trabajo y contribuir a la vez en su realización óptima como individuo que tiene que interactuar y adaptarse al medio ambiente laboral.

- Desde el punto de vista del tipo administrativo, se puede mencionar su empleo en la selección de personal adecuado para tipos específicos del puesto, tomando en cuenta las características individuales de aptitud, habilidad, cooperación, etc; de los empleados que ya trabajan en la empresa, para tratar de ubicar en el puesto al individuo más idóneo, para dar aumentos de sueldo que permitan determinar a quienes y en que proporción les serán otorgados a fin de que funcione como incentivo económico para el desempeño más eficaz en el trabajo y control de la correlación entre las retribuciones y los rendimientos de personal. Además sirve para valorar en potencial de trabajo de una compañía, para fundamentar, elaborar e implementar políticas de personal, para tomarla como base de comparación entre los empleados y justificar así movimientos internos de personal.

- De acuerdo a las finalidades que se persiguen los autores Arias G. (1977) y Grados J. (1988), hacen una división de éstas en tres objetivos básicos que son:

- Para la organización, en donde el objetivo es permitir conocer en el momento necesario a quienes debe darse preferencia para otorgar algún ascenso, a quienes rechazar fundamentalmente en los períodos de pruebas a que se someten a algunos



empleados, qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal. Puede servir también para detectar necesidades de capacitación y adiestramiento.

- Para el supervisor el objetivo básico es el de utilizarlo como una técnica de evaluación que reduzca peligros tales como subjetividad, generalización y falta de tiempo. Como coadyuvante para lograr mejores relaciones con sus subordinados, más acercamiento y mejor identificación; además ayuda con su opinión cuando se otorgan promociones, aumento de sueldos, transferencias, en las que casi siempre se pide su parecer.

- Para el trabajador el objetivo básico es el que le va a permitir conocer periódicamente si su trabajo es deficiente, si puede mejorar o si se encuentra en un nivel deseable de eficiencia. Estimular su esfuerzo ya que lo ve compensado con el reconocimiento de sus superiores.

Algunos de los usos en los que se hace mayor énfasis son en los siguientes:

a) El salario.- Ya que generalmente se supone que la eficiencia debe tener una recompensa económica, se puede utilizar la evaluación del desempeño como un determinante parcial de salario, que complementa pero no invalida, los aumentos periódicos de salarios basados en aspectos tales como la antigüedad o los constantes cambios en el índice de costo de la vida. La mayoría de los empleados

desean sentir que la administración reconoce y recompensa sus esfuerzos personales.

- b) Las promociones .- La identificación de los empleados que merecen ser promovidos a una posición de supervisión o a una calificación más alta de trabajo es un problema de considerable significado, y con frecuencia se hace énfasis en la antigüedad como criterio para la promoción. La mayor parte de los contratos laborales lo reconoce y especifica que debe ser un factor decisivo para la promoción, únicamente cuando aspectos como la habilidad y eficiencia en el trabajador son iguales. La apreciación de los méritos puede ser muy útil para decidir si los que solicitan la promoción están igualmente evaluados en otros aspectos que no sean la antigüedad.
- c) Los despidos.- El uso de la información proporcionada por la apreciación de los méritos cuando se necesita despedir algún empleado, ya sea parcial o temporalmente. Si se hace necesario reducir el número de trabajadores, la administración adquiere un mayor beneficio conservando a los empleados que han demostrado un nivel satisfactorio de eficiencia.
- d) Transferencia de empleados .- En el caso de personal descontento o deficiente, se le presenta a la empresa dos alternativas. Dichos empleados pueden ser despedidos o transferidos a otro trabajo dentro de la organización. Si se quiere que el traslado sea efectivo, el empleado debe ser transferido a un empleo más acorde con

sus capacidades y, por consiguiente, con mayores posibilidades de proporcionarle satisfacción en su trabajo. La evaluación del desempeño puede revelar ciertas capacidades del trabajador que se pueden utilizar con mayor eficiencia en otra posición dentro de la compañía.

Probablemente sea necesario que la administración realice una selección de todos los empleados a un grado o clasificación determinado tales circunstancias, para poder determinar las personas que poseen la habilidad y capacidad requeridas para desempeñar dichas posiciones.

## METODOLOGIA

En la empresa dedicada a la elaboración de gases industriales donde se realizó el presente reporte, cuenta de igual manera que otras empresas con un proceso con modalidades propias para reclutar y seleccionar a su personal ya sea de tipo técnico o administrativo, el cual se realiza de acuerdo a las políticas preestablecidas para ese fin, siendo la Jefatura de Personal dentro de la Dirección de Recursos Humanos la encargada de poner en práctica dicha función.

Esta empresa dentro de su estructura de personal administrativo y técnico, incorpora a "becarios" o practicantes, que son estudiantes de los últimos semestres de una carrera profesional de tipo universitario o bien, recién egresados de la carrera. Estos jóvenes, hombres y mujeres, realizan prácticas profesionales en un lapso de seis meses dentro de las diferentes áreas que conforman la empresa. Para efectos de reclutamiento y selección de los mismos establece las siguientes políticas:

### Políticas de Reclutamiento y Selección de Becarios

1. - Es competencia del área de reclutamiento y selección reclutar y seleccionar a los becarios que requiera la empresa.
2. - La selección sólo se efectuará sobre la base de una entrevista inicial y evaluación técnica.

3. - El reclutamiento será externo, y se apoyará en instituciones académicas, o bien juntas de intercambio y ferias de empleo tanto estatales como delegacionales.
4. - Para cada plaza de becario, serán enviados a entrevista técnica tres candidatos previamente seleccionados como aceptables por el área de reclutamiento y selección.
6. - El área solicitante evaluará a través de una prueba técnica de conocimientos a los tres candidatos seleccionados antes de dar su aprobación.
7. - La firma del convenio de confidencialidad será por seis meses y ésta se renovará por el mismo tiempo las veces que tanto la empresa y el becario lo acuerden.
8. - El convenio de confidencialidad será sólo un documento que avale un compromiso moral entre la empresa y el becario, desligando a ambos de toda relación de trabajo.
10. - A los becarios se les proporcionará una ayuda económica quincenal correspondiente al nivel superior de \$600.00 pesos y al nivel técnico de \$400.00 pesos.
- .11. - El horario para realizar las prácticas profesionales será de las 9:00 hrs. a las 18:00 hrs, de lunes a viernes, cubriendo un total de 6 horas diarias.
- 12.- La decisión sobre la contratación de un estudiante como becario, será discutida tanto por el área responsable de reclutar y seleccionar al personal, así como por el área solicitante.

Antes de pasar a comentar las actividades realizadas dentro del proceso de reclutamiento y selección aplicado a los becarios en esta empresa, es importante mencionar lo referente al salario mínimo generales y profesional vigentes en el año 2000 en que se realizó el presente estudio (según Comisión de salarios mínimos) para área geográfica A y mismos que se presenta de la siguiente manera:

<i>Año</i>	<i>Area geográfica</i>	<i>Tipo de salario mínimo</i>	<i>Cantidad pagada</i>
		Salario mínimo general	\$ 37.90
<b>2000</b>	<b>A</b>	Salario mínimo profesional	\$ 52.45
		Salario mínimo profesional que Otorga la empresa citada	\$ 40.00

Una vez comentadas las políticas que en materia de reclutamiento y selección de becarios establecidas por la empresa, se debe mencionar que de acuerdo a las bases teóricas sobre el proceso técnico de personal la empresa retoma sólo algunos de los elementos que teóricamente conforman dicho proceso, de tal manera que el esquema bajo el cual los psicólogos responsables del área de selección realiza sus actividades se presentan a continuación:

- Como primer punto cabe resaltar que el proceso para reclutar y seleccionar a becarios en esta organización se encuentra conformado por dos etapas A y B en donde A se refiere a la incorporación de estudiantes como becarios a la empresa, esta etapa abarca tres rubros que son : reclutamiento, selección compuesta por una entrevista inicial y una entrevista técnica, toma de decisión para cerrar con la contratación o rechazo según sea el caso; mientras la etapa B se refiere a la contratación de estos becarios como empleados de la empresa y de la misma forma que la etapa anterior cuenta con los rubros siguientes: posterior a una promoción de

becario se procede a una evaluación psicométrica, examen médico, estudio socioeconómico para continuar con la toma de decisión y la contratación formal si es el caso. (anexo 2)

En la etapa A de este proceso se realizan las actividades siguientes:

La Contraloría Administrativa será la encargada de realizar la descripción del puesto de becario para cada una de las áreas que conforman la empresa.

1.- Una vez que cada área cuenta con la descripción del puesto de becario y en el momento en que se origina una vacante, esta elabora una requisición de becario, misma que remite a la jefatura de personal para su atención y tratamiento inmediatos.

2.- En el momento en que esta requisición llega al área de personal, el responsable del área de selección procede a conformar el perfil de puesto vacante, mismo que será la base para proseguir con el reclutamiento.

3.- Una vez que se cuenta con el perfil del puesto, se boletina a tres fuentes principales para la atracción de candidatos, estas fuentes son: instituciones educativas, juntas de intercambio y ferias de empleo.

Cabe mencionar que la forma de reclutar a los candidatos viables para un puesto vacante, se basa en el grado en que el estudiante cubre con el perfil solicitado si no se

cubre con el perfil se rechaza de manera automática. El grupo inicial se conforma por cinco candidatos viables para cada puesto.

4.- Posteriormente del reclutamiento de los cinco candidatos a concursar por el puesto, se entregan las presolicitudes de empleo a partir de las que se preseleccionara a tres candidatos mismos que continuaran con el proceso.

5.- El responsable del área de reclutamiento y selección realiza una entrevista inicial donde se evalúa de manera muy general los requisitos que cubre los candidatos con respecto a lo solicitado, y de los cuales se seleccionan a tres.

6.- Los candidatos seleccionados son enviados al área técnica para su evaluación por el jefe inmediato, quien después de aplicar y calificar una prueba de conocimientos al candidato, emite su decisión (contratar o rechazar) a la jefatura de personal.

7.- Una vez que el área de personal conoce la decisión tomada por el área técnica, el responsable del área de selección procede al llenado de la papelería para conformar el expediente correspondiente, y firma del convenio de confidencialidad. La firma de este convenio representa la contratación formal de los becarios, siendo este sólo un convenio moral entre la empresa y el becario, donde la primera no tiene ninguna obligación legal para con el becario y siendo su única obligación la entrega de una beca mensual al becario según sea el caso. También se aclaran algunas condiciones



necesarias para el desempeño de sus actividades, días y lugares para el pago de becas.

8.- El responsable del área hace una presentación formal del becario ante el centro y área de trabajo correspondiente.

9.- Al término de los seis meses de actividades, el jefe inmediato del becario, entrega a este una constancia que avala la permanencia del becario dentro de la empresa y misma que será firmada de conocimiento por el jefe de personal terminando así el proceso correspondiente a la etapa A.

Hacia el segundo semestre del 2000 y antes del cambio administrativo sucedido es este mismo periodo, la promoción de becarios a puestos superiores tenía como base un reporte que el jefe inmediato de cada becario hacía de las actividades desempeñadas por el becario durante los seis meses que estuvo a su cargo; Este reporte por escrito contenía información que de alguna manera justificaba ya sea el término de las prácticas profesionales o bien la promoción para concursar por puestos superiores. En este momento y sin realizar ninguna otra evaluación, el responsable del área de selección realizaba los rubros correspondientes a la etapa B y mismo que consisten en una evaluación psicométrica, estudio socioeconómico, examen médico para que al final tomar la decisión de contratación o rechazo.

Esta situación implicaba la pérdida de recursos humanos con potencialidades a desarrollar, lo que desgraciadamente no se apreciaba en las observaciones que realizaba los jefes inmediatos o bien que en muchas ocasiones no se les daba la importancia debida dentro de las promociones; esto originaba un costo elevado en materia de reclutamiento y selección de personal pues al recurrir a fuentes de reclutamiento externas (ajenas a la empresa) el costo se levaba con relación a el reclutamiento de fuentes internas (que se encuentran dentro de la empresa) como lo eran los becarios.

No es hasta el momento en que surge un cambio administrativo en la dirección de recursos humanos y como respuesta de los psicólogos ante la problemática, que se modifica el manual de procedimientos de reclutamiento y selección de becarios, con el propósito de aprovechar la experiencia de los becarios y crear una fuente de reclutamiento adicional para la empresa, además de elaborar un formato de entrevista interna, control de asistencias, formatos observacionales de conducta, es decir, se pretende elaborar y aplicar una *cédula de desempeño de becarios* registrando por escrito aspectos como la calidad de trabajo, amabilidad, rectitud y respeto hacia los compañeros y superiores.

Esta evaluación de desempeño tenia dos objetivos principales:

- Tener un juicio más objetivo de la conducta del becario durante los seis meses que se desempeña como becario.

- Contar con una medida más objetiva y teórica de las actividades desempeñadas por los becarios promovidos para concursar en la terna de puestos superiores vacantes, al mismo tiempo que los resultados de esta evaluación determinarían el continuar o no con el proceso correspondiente.

Para conformar este cuestionario, la jefatura de reclutamiento y selección elaboró un listado de 30 reactivos encaminados a medir seis factores:

- a) Calidad de Trabajo. Se al grado de precisión y calidad con la que realiza el trabajo asignado.
- b) Aplicación de conocimientos. Nivel de conocimientos teórico-prácticos con que cuentan los becarios para desempeñar las actividades asignadas.
- c) Adquisición de conocimientos. Actitud de nuevos conocimientos e iniciar con un esfuerzo extra de los labores cotidianas.
- d) Disciplina. Actitud de aplicar lineamientos organizacionales, la discreción que muestra en el manejo de información confidencial, la asistencia y puntualidad.
- e) Iniciativa. Creatividad para aportar ideas relevantes a su formación profesional.
- f) Relaciones Interpersonales. Actitud que asume el prestador para mantener comunicación permanente frente a sus superiores y compañeros.

Posteriormente los 30 reactivos se sometieron a una validación por jueces con un grupo de cuatro psicólogos que laboraban dentro de la dirección de recursos humanos, con la finalidad de identificar si los reactivos median lo que se pretendía. Una vez que

se revisaron los reactivos quedaron únicamente 15 de ellos midiendo a su vez tres indicadores:

1.- Trabajo (T) que se refiere al conjunto de tres elementos como son la calidad con la que realiza el trabajo, aplicación de conocimientos teóricos transportados a la práctica profesional, adquisición de conocimientos dentro de la organización e iniciativa para hacer las labores con eficiencia.

2.- Relaciones Interpersonales. (RI) que se refiere a la actitud que asume el becario frente a superiores y compañeros.

3.- Disciplina (DI) referente al grado en que éste acata disposiciones superiores.

Una vez que se elaboraba el cuestionario de evaluación de desempeño (anexo 3), se procedió a seleccionar la muestra a la que se aplicaría, determinando que de un total de 60 becarios activos durante el periodo correspondiente a 1999 se selecciono bajo el criterio de inasistencias durante el periodo de desempeño (según la opinión de los jefes inmediatos) a 40 becarios de los que 25 eran hombres y 15 mujeres todos con un nivel profesional.

Se analizaron las respuestas y se calificaron de la siguiente manera: Los reactivos tienen tres posibles respuestas, Bueno, Regular y Malo, la primera tiene un valor de tres puntos, la segunda dos puntos y la tercera un punto.

Una vez creada la evaluación del desempeño de becarios la empresa decide modificar el orden en que se llevaría a cabo la etapa B del proceso anteponiendo la aplicación de la cédula antes de pasar a la evaluación psicométrica; en donde de hecho si el resultado de obtenido correspondía a un 80% de puntaje era satisfactorio se pasaba de manera automática a la aplicación de tests psicológicos, quedando el orden del esquema de la siguiente manera:

- Evaluación de desempeño
- Evaluación psicométrica
- Estudio socioeconómico
- Examen médico
- Decisión
- Contratación.

En donde las actividades realizadas por el departamento de selección en cada uno de los rubros que conforman esta etapa son los siguientes:

1.- Una vez en que surge una vacante a puestos superiores y el becario cubre el perfil solicitado, este es promovido por su jefe inmediato notificando al área de selección tal decisión.

2.- El responsable del área de selección aplica la cédula de desempeño al becario promovido, con el fin de determinar si es candidato a pasar a la siguiente fase o no (si obtiene un 80 puntos de un total de 100)

3.- En caso de que el becario obtenga el puntaje solicitado, se procede a aplicar una evaluación psicométrica compuesta por pruebas de inteligencia, personalidad y habilidades mismas que son determinadas por la Contraloría Administrativa de la empresa. (anexo 4)

4.- En caso que los resultados obtenidos de la aplicación y análisis de las pruebas empleadas sea satisfactorios, se procede a establecer contacto vía telefónica con el despacho encargado de realizar los estudios socioeconómicos para presentar los datos del candidato a investigar.

5.- Cuando se cuentan con los resultados de esta investigación y siendo positivos o aceptables, se procede a coordinar el envío del candidato al laboratorio correspondiente para su exploración medica.

6.- Reunidos todos los resultados de las diversas evaluaciones se procede a tomar de manera conjunta con las área tanto de personal como técnica una decisión misma que puede ser de rechazo o aceptación.

7.- Si la decisión tomada es considerar al candidato como una segunda opción se anexa al expediente correspondiente. Por otro lado y si el caso es contratar al candidato como empleado se procede al llenado de la papelería necesaria para la firma del contrato eventual por tres meses terminando así con esta etapa.

## ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

El estudio se realizó en tres fases:

### *Fase 1*

- a) El departamento de selección de personal de la empresa, elaboro un cuestionario con 30 reactivos que medían seis factores (Calidad de Trabajo, Aplicación de Conocimientos, Adquisición de Conocimientos, Disciplina, Iniciativa y Relaciones Interpersonales.)
- b) Este cuestionario se sometió a una validación por jueces con un grupo de cuatro psicólogos que laboraban dentro la dirección de recursos humanos; Una vez realizada la validación quedaron únicamente 15 reactivos que a su vez median solo tres factores ( Trabajo, Relaciones Interpersonales y Disciplina)

La Cédula de Evaluación del desempeño se dividió en los siguientes apartados:

1. Datos Generales: nombre del becario, nivel de escolaridad, periodo de contratación, área de adscripción nombre y cargo del jefe inmediato.
- 2.- Trabajo (T) que se refiere al grado de precisión y calidad con la que se realiza el trabajo encomendado, aplicación de conocimientos que se refiere el nivel de conocimientos teórico-prácticos para desempeñar las actividades asignadas, adquisición de conocimientos que se refiere a la actitud de adquirir nuevos

conocimientos dentro de la organización e iniciativa para hacer las labores con eficiencia: Reactivos 1,2,3,4,5,12,13,14 y 15.

3.-Relaciones Interpersonales (RI) que se refiere a la actitud que asume el becario para mantener comunicación continua y permanente frente a sus superiores y compañeros: Reactivos 6,7,8 y 9.

4.-Responsabilidad y Disciplina (DI) que se refiere a la actitud de aplicar los lineamientos organizacionales, la discreción en el manejo de información confidencial, asistencia y puntualidad: Reactivos 10 y 11.

Las respuestas incluidas en cada reactivo eran BUENO (3 puntos), REGULAR (2 puntos) y MALO (1 punto).

El indicador (T) que cuenta con nueve reactivos, tiene un máximo de 27 puntos, equivalente al 61 %.

El indicador (RI) que cuenta con cuatro reactivos, tiene un máximo de 12 puntos, equivalente al 26%.

El indicador (DI) que cuenta con dos reactivos tiene un máximo de 6 puntos, equivalente al 13%.

## **Fase 2**

c) Contando con la cédula de evaluación de desempeño de becarios, se procedió a elegir la muestra para la aplicación de la evaluación de acuerdo al total de becarios activos durante el año 2000, misma que comprende a 60 becarios de los cuales se selecciono a 40 bajo el criterio de inasistencias y desempeño satisfactorio según opinión de los jefes inmediatos de estos.



d) Se identificaron las características de los 20 becarios que fueron elegidos para conformar la muestra, los datos que se identificaron fueron nombre, nivel de escolaridad, área de adscripción y fecha de inicio y termino de contrato. (Anexo 5).

### **Fase 3**

e) Una vez aplicada y calificada la Cédula de Evaluación del Desempeño se realizó la tabla de frecuencias de los 40 cuestionarios (anexo 6) donde el criterio para pasar a la siguiente fase de selección fue obtener en la Cédula de Evaluación del Desempeño un porcentaje mínimo de 80 puntos de un total de 100.

f) De los 40 becarios que conformaron la muestra, 20 pasaron a la siguiente fase de selección (etapa B) de personal que consistió en la aplicación de exámenes psicométricos, estudio socioeconómico y examen médico. Con esta fase se cierra el proceso completo (Etapa A y B) de reclutamiento y selección para becarios.

Finalmente se contrataron 10 becarios como empleados durante el segundo semestre del 2000 (Anexo 7).

De acuerdo con el tipo de trabajo que se realizó y con base a los resultados que se reportan en la Cédula de Evaluación del Desempeño, los datos obtenidos son cuantitativos por lo que su manejo se presenta en gráficas con un barra de frecuencias y gráficas de líneas de acuerdo al porcentaje de respuestas que se obtuvo. Estas gráficas se anexan a continuación para su revisión.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
REACTIVO 1**

¿Como considera el nivel de conocimientos teórico-prácticos del becario para desempeñar sus actividades en forma adecuada?

Tabla 1

	FRECUENCIA	%
BUENO	35	87
REGULAR	5	13
MALO	0	0
TOTAL	40	100%

Gráfica 1

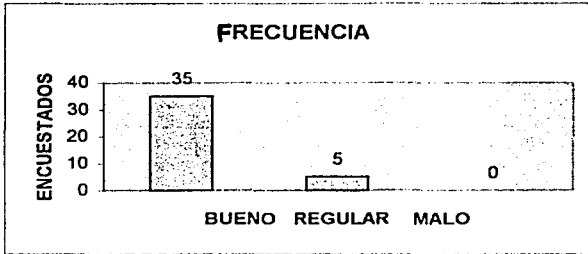
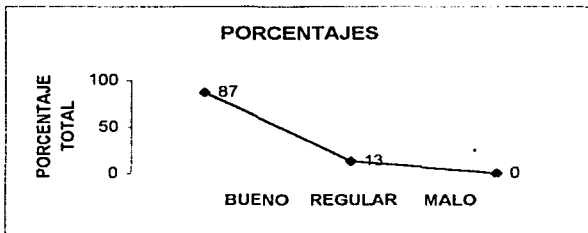


Tabla 2

	PORCENTAJE
BUENO	87%
REGULAR	13%
MALO	0%
TOTAL	100%

Gráfica 2



Análisis: El 88% de los encuestados consideran bueno el conocimiento teórico-práctico de los becarios, lo que permite el desempeño de actividades relacionadas con su profesión.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## EVALUACION DEL DESEMPEÑO REACTIVO 2

¿La disposición para mantener comunicación continua y permanente con el propósito de establecer relaciones interpersonales en su área de trabajo es?

Tabla 1

	FRECUENCIA	%
BUENO	29	72
REGULAR	11	28
MALO	0	0
TOTAL	40	100%

Gráfica 1

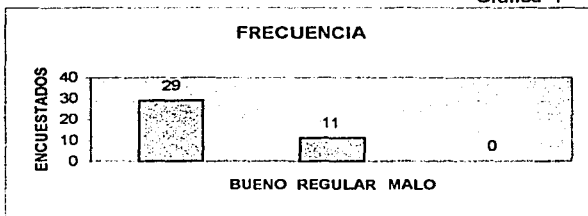
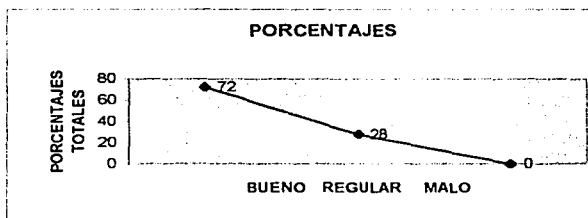


Tabla 2

	PORCENTAJE
BUENO	72%
REGULAR	28%
MALO	0%
TOTAL	100%

Gráfica 2



**Análisis:** El 72% de los encuestados consideran buena la disposición de relaciones interpersonales lo que permite una buena integración a los grupos de trabajo en su área de asignación.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
REACTIVO 3**

¿ El cuidado de su aspecto personal (aseo, vestimenta) es?

Tabla 1

	FRECUENCIA	%
BUENO	40	100%
REGULAR	0	0
MALA	0	0
TOTAL	40	100%

Gráfica 1

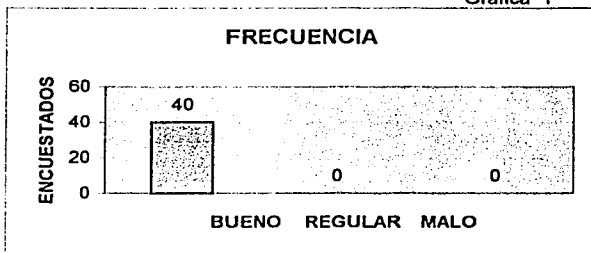
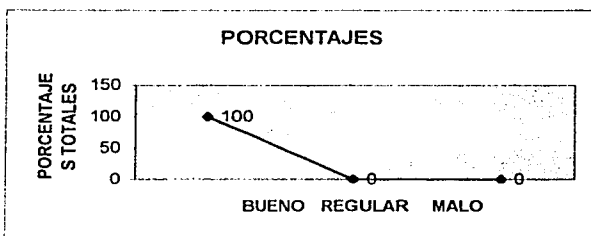


Tabla 2

	PORCENTAJES
BUENO	100%
REGULAR	0%
MALO	0%
TOTAL	100%

Gráfica 2



**Análisis:** El 100% de los encuestados consideran adecuada la presentación e higiene personal con la que cuentan los becarios.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
REACTIVO 4**

¿La responsabilidad que muestra en las actividades que se les encomiendan para realizarlas sin necesidad de presión y con la calidad que se requiere es?

Tabla 1

	FRECUENCIA	%
BUENO	39	97%
REGULAR	1	3%
MALO	0	0
TOTAL	40	100%

Gráfica 1

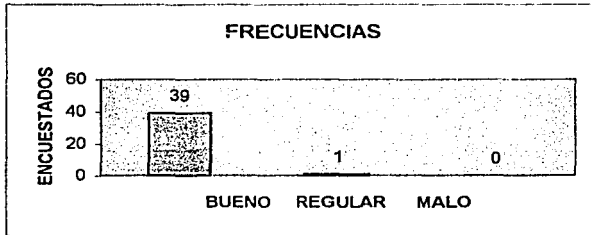
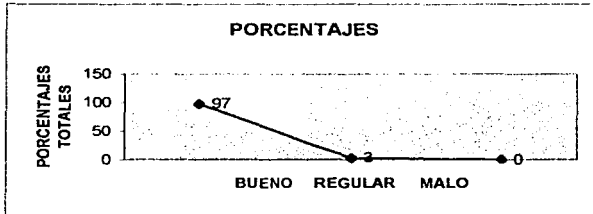


Tabla 2

	PORCENTAJE
BUENO	97%
REGULAR	3%
MALO	0%
TOTAL	100%

Gráfica 2



Análisis: El 97% de los encuestados consideran bueno el nivel de responsabilidad de los becarios para desempeñar sus actividades en los terminos de calidad y precisión requeridas.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
REACTIVO 5**

¿La realización de las actividades que se les asigna dentro de un tiempo establecido es?

Tabla 1

	FRECUENCIA	%
BUENO	39	97
REGULAR	1	3
MALO	0	0
TOTAL	40	100%

Gráfica 1

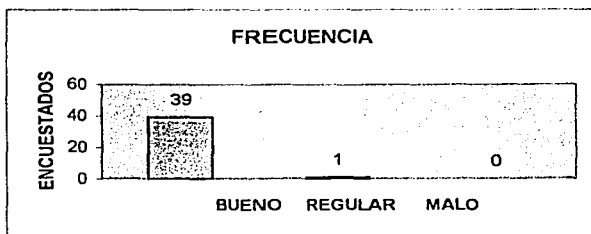
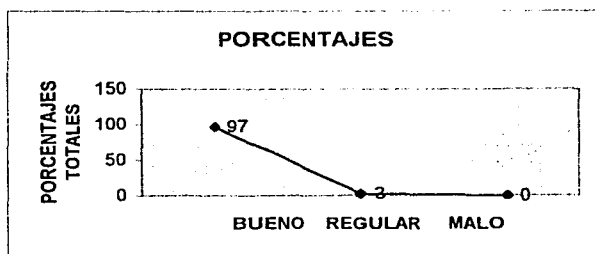


Tabla 2

	PORCENTAJES
BUENO	97%
REGULAR	3%
MALO	0%
TOTAL	100%

Gráfica 2



Análisis: El 97% coinciden con que los becarios mantienen una adecuada capacidad para el logro de tareas encomendadas en un mínimo de tiempo.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
REACTIVO 6**

¿La disposición y cooperación hacia las personas que le solicitan alguna información o servicio es?

Tabla 1

	FRECUENCIA	%
BUENO	27	67%
REGULAR	13	33%
MALO	0	0
TOTAL	40	100%

Gráfica 1

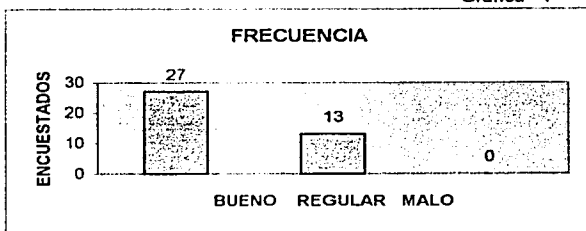
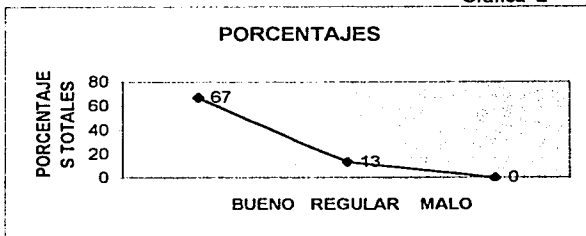


Tabla 2

	PORCENTAJE
BUENO	67%
REGULAR	13%
MALO	0%
TOTAL	100%

Gráfica 2



**Análisis:** El 67% de los encuestados consideran buena la disposición de los becarios para participar en el trabajo integrándose a tareas comunes del grupo laboral.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
REACTIVO 7**

¿ El seguimiento de instrucciones en el desempeño de sus labores es?

Tabla 1

	FRECUENCIA	%
BUENO	40	100
REGULAR	0	0
MALO	0	0
TOTAL	40	100

Gráfica 1

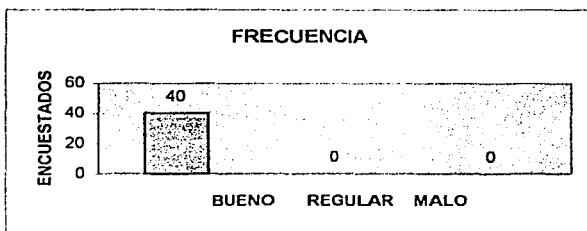
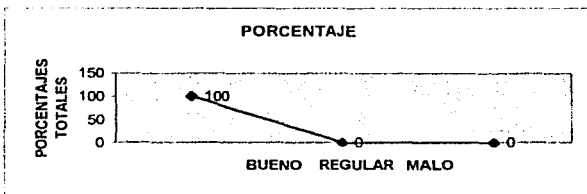


Tabla 2

	PORCENTAJE
BUENO	100%
REGULAR	0%
MALO	0%
TOTAL	100%

Gráfica 2



**Análisis:** El 100% de los encuestados consideran que los becarios siguen instrucciones de manera satisfactoria lo que les permite adaptarse a los lineamientos preestablecidos por la organización.



**EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
REACTIVO 8**

¿La discreción que muestra en el manejo de la información confidencial dentro de las áreas de trabajo es?

Tabla 1

	FRECUENCIA	%
BUENO	34	85
REGULAR	6	15
MALO	0	0
TOTAL	40	100%

Gráfica 1

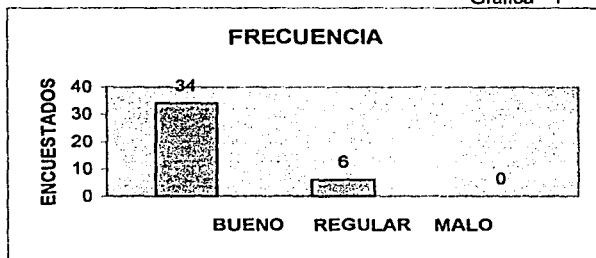
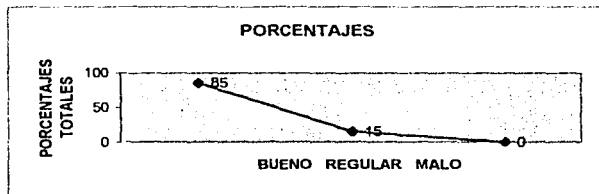


Tabla 2

	PORCENTAJE
BUENO	85%
REGULAR	15%
MALO	0%
TOTAL	100%

Gráfica 2



**Análisis:** El 85% de los encuestados coinciden en la adecuada aplicación de las normas que presentan los becarios para utilizar adecuadamente la información obtenida considerando los casos en los que se debe guardar reserva.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
REACTIVO 9**

¿ La habilidad que muestra para superar dificultades en su medio laboral es?

Tabla 1

	FRECUENCIA	%
BUENO	33	82%
REGULAR	7	18%
MALO	0	0
TOTAL	40	100%

Gráfica 1

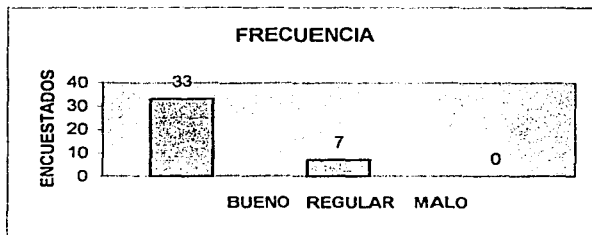
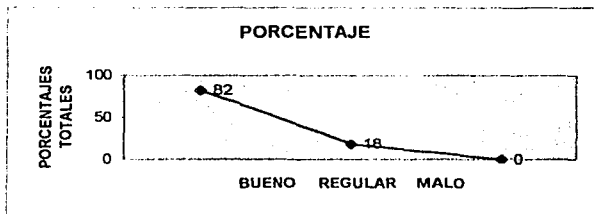


Tabla 2

	PORCENTAJE
BUENO	82%
REGULAR	18%
MALO	0%
TOTAL	100%

Gráfica 2



**Análisis:** El 82% de los encuestados consideran adecuada la habilidad con la que cuentan los becarios justificando que se debe a la falta de experiencia.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
REACTIVO 10**

¿ La creatividad para expresar o aportar ideas, dando existencia de algo fuera de lo habitual, lo que redunde en la mejora del trabajo es?

Tabla 1

	FRECUENCIA	%
BUENO	39	97
REGULAR	1	3
MALO	0	0
TOTAL	40	100%

Gráfica 1

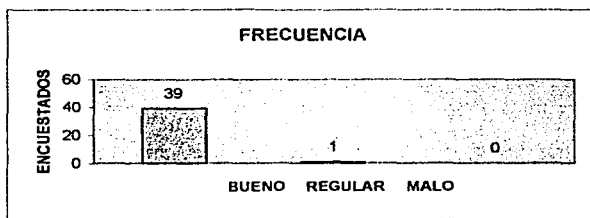
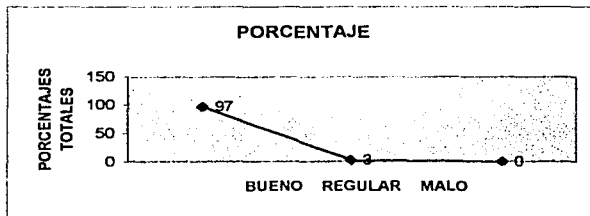


Tabla 2

	PORCENTAJE
BUENO	97%
REGULAR	3%
MALO	0%
TOTAL	100%

Gráfica 2



Análisis: El 97% de los encuestados consideran adecuada la creatividad para expresar ideas nuevas, mientras el 3% indica que los becarios necesitan apoyo para desarrollar habilidades creativas.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
REACTIVO 11**

¿ La aceptación hacia los lineamientos establecidos por la empresa es?

Tabla 1

	FRECUENCIA	%
BUENO	35	87
REGULAR	5	13
MALO	0	0
TOTAL	40	100%

Gráfica 1

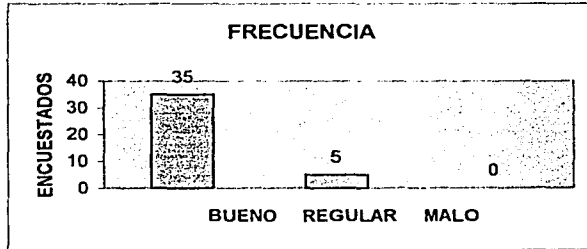
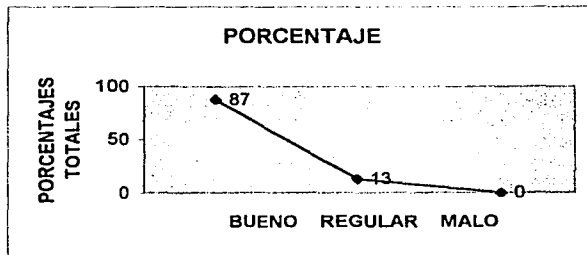


Tabla 2

	PORCENTAJE
BUENO	87%
REGULAR	13%
MALO	0%
TOTAL	100%

Gráfica 2



Análisis: El 87% de los encuestados consideran adecuada la aceptación y seguimiento de los lineamientos establecidos por la empresa.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
REACTIVO 12**

¿La planeación en el desarrollo de su trabajo es?

Tabla 1

	FRECUENCIA	%
BUENO	33	82
REGULAR	7	18
MALO	0	0
TOTAL	40	100%

Gráfica 1

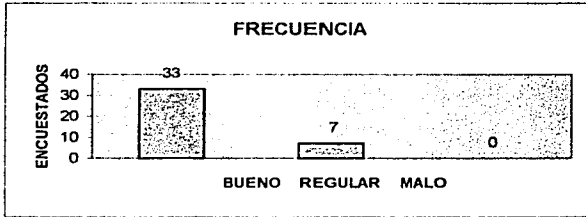
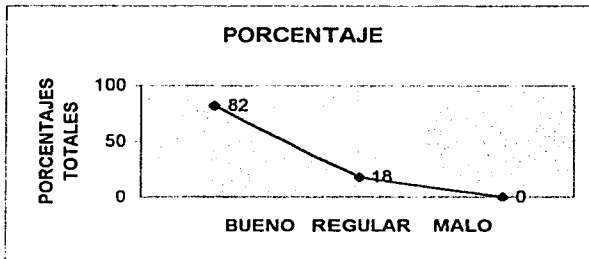


Tabla 2

	PORCENTAJE
BUENO	82%
REGULAR	18%
MALO	0%
TOTAL	100%

Gráfica 2



Análisis: El 82% de los encuestados consideran adecuada la capacidad de los becarios para prever pautas de acción y proporcionar normas con el propósito de establecer objetivos estableciéndolos a partir de los recursos necesarios para lograr el desarrollo de su trabajo.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
REACTIVO 13**

¿La iniciativa para empezar tareas o proponer ideas para el mejoramiento de su trabajo es?

Tabla 1

	FRECUENCIA	%
BUENO	39	97
REGULAR	1	3
MALO	0	0
TOTAL	40	100%

Gráfica 1

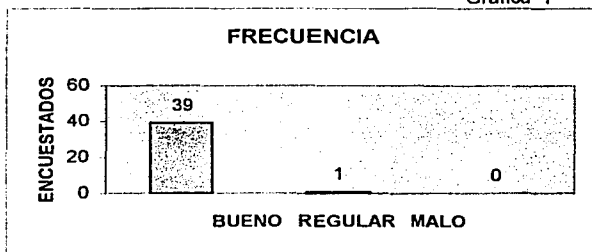
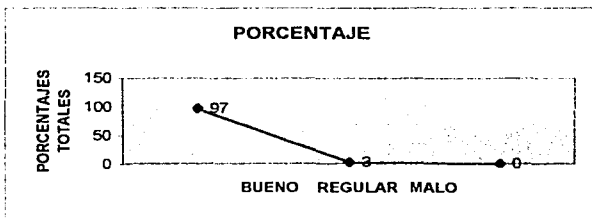


Tabla 2

	PRCENTAJE
BUENO	97%
REGULAR	3%
MALO	0%
TOTAL	100%

Gráfica 2



Análisis: El 97% de los encuestados consideran que los becarios constantemente realizan buenas aportaciones, iniciando y proponiendo trabajos, planes o formatos de acción.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
REACTIVO 14**

¿ Como considera la disposición y cooperación para participar en tareas comunes del grupo de trabajo?

Tabla 1

	FRECUENCIA	%
BUENO	37	92
REGULAR	3	8
MALO	0	0
TOTAL	40	100%

Gráfica 1

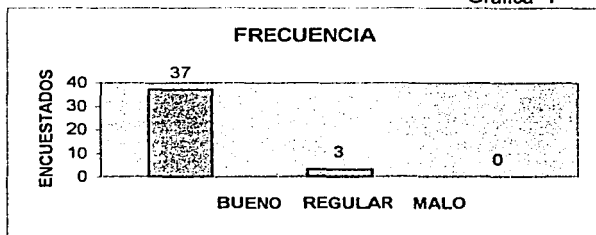
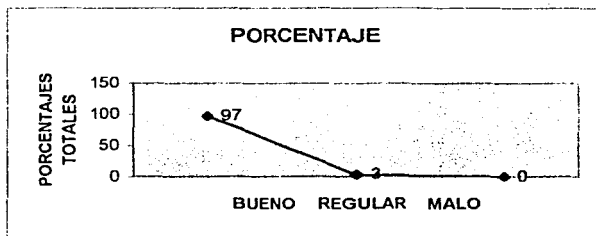


Tabla 2

	PORCENTAJE
BUENO	97%
REGULAR	3%
MALO	0%
TOTAL	100%

Gráfica 2



**Análisis:** El 97% de los encuestados consideran que los becarios se distinguen por su excelente disposición a la participación en el trabajo integrándose en tareas comunes del grupo laboral.

## EVALUACION DEL DESEMPEÑO REACTIVO 15

¿Como considera la asistencia y puntualidad del becario?

Tabla 1

	FRECUENCIA	%
BUENO	38	95%
REGULAR	2	5%
MALO	0	0%
TOTAL	40	100%

Gráfica 1

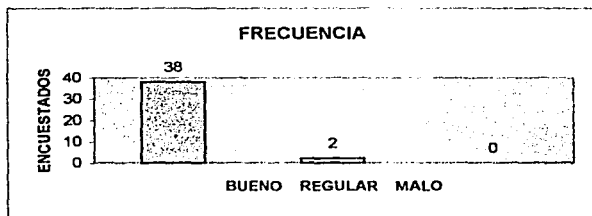
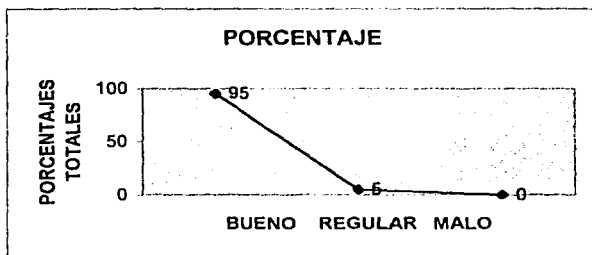


Tabla 2

	PORCENTAJE
BUENO	95%
REGULAR	5%
MALO	0%
TOTAL	100%

Gráfica 2



**Análisis:** El 95% de los encuestados coincidió con que los becarios poseen un alto nivel de cumplimiento para presentarse en los días y horas preestablecidas por la empresa.



## CONCLUSIONES

Una vez terminado el trabajo y concluyendo el proyecto en mi centro laboral, se pueden destacar varios aspectos a partir de los resultados obtenidos:

- a) Al comprobar que el 50% de los becarios evaluados a través de la cédula de desempeño (10 de 20) fue contratado, el programa cumple con el objetivo principal para lo cual fue creado y que consiste en: *contar con la oportunidad que ofrece el tiempo de contratación de un becario para evaluar y observar el desempeño de posibles candidatos para la cobertura de vacantes futuras en la organización.* por lo que su instauración, seguimiento y mantenimiento son el resultado óptimo de la puesta en marcha de una estrategia encaminada a mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos con los que cuenta la empresa.
- b) Se pudo observar que el becario es una fuente interna de reclutamiento ya que a través del entrenamiento del becario se observa y evalúa el desempeño de posibles candidatos para la cobertura de vacantes futuras dentro de la misma organización.
- c) Cabe destacar que a raíz de la implementación de este programa, los becarios han obtenido promociones de uno o hasta dos niveles en un año debido a su desempeño incrementando las contrataciones de 1 a 3 becarios por año.

Retomando los aspectos anteriores y en un sentido estricto de la utilidad que para la empresa tiene contar con un plan becario se puede resumir:

- 1) Al contar con becarios en las áreas sustantivas como es la de producción de gases, la empresa le da al becario la oportunidad de poner en práctica conocimientos innovadores que se pueden aplicar en los procesos que actualmente sigue la empresa, buscando así estar a la vanguardia en la producción y el servicio que esta empresa otorga.
- 2) Otro punto importante se refiere a que al momento que la empresa “entrena” a estos estudiantes en una determinada actividad de tipo laboral, promueve en cierta manera la cobertura futura de puestos vacantes que son indispensables para las actividades productivas y que desgraciadamente por requerir cierta experiencia mínima resulta complicado encontrar dentro del mercado laboral.
- 3) Por otro lado es de gran beneficio que estos becarios funcionen como una fuente de reclutamiento interna implicando a su vez para la empresa:
  - Reducción de costos en materia de reclutamiento y selección de personal
  - Reducción de tiempo empleado en la inducción de personal de nuevo ingreso
  - Simplificación de los programas de sensibilización, integración de grupos, etc.
- 4) Por ultimo se debe comentar que los resultados que para la empresa significan el plan becarios los podemos englobar en uno principal: que la empresa cuente con

personal calificado que logre a través de su desempeño laboral el alcance de los objetivos, misión y visión que esta empresa tiene, lo que permita a esta ser una empresa competitiva a nivel mundial.

d) La experiencia del Psicólogo en todo el proceso fue enriquecedora, porque éste se convierte en un especialista en situaciones y actividades laborales que a través de su intervención optimiza los recursos humanos, en el beneficio de los trabajadores y de la organización, analiza los procesos, selecciona a la persona adecuada de acuerdo a las necesidades del puesto, y promueve mejoras en el comportamiento y actitudes de los miembros de la organización, condicionadas por los valores y creencias reales.

e) Un punto adicional es lo referente a la importancia que tiene el código de ética del psicólogo en el desempeño de su profesión, ya que tiene como función, el sensibilizar al psicólogo , para que el ejercicio de su profesión se desenvuelva en un ámbito de honestidad, legitimidad y moralidad, en beneficio de la sociedad.

f) Es deseable que un sentido ético prevalezca en el ánimo de quienes tienen el privilegio de poseer los conocimientos y habilidades propios de una profesión, como es el del psicólogo, y para alcanzar este objetivo, se debe contribuir solidariamente reencuentro de nuestra identificación con los valores que propicien una vida digna, justa e igualitaria; pero también se debe de estar convencido del compromiso que se contrae al recibir la investidura que acredita para el ejercicio profesional.

### *Limitaciones*

- Una de las limitaciones que se presentaron para la realización del presente reporte fue la falta de información relacionada con las bases legales necesarias para conceptualizar el reclutamiento y la selección de becarios según la Ley federal de trabajo.
- Por otra parte significa una limitación algunas especificaciones consideradas como políticas en materia de reclutamiento y selección d becarios lo que limita en cierto grado el llevar acabo estos procesos de forma adecuada, lo que provoca un pobre aprovechamiento de las estrategias encaminadas a la planeación y desarrollo de los recursos humanos con los que cuenta la organización.

### *Segerencias*

Una vez concluido este reporte se observaron algunas especificaciones importantes que podrían ser utilizadas principalmente por la organización para el mejoramiento de los procesos de reclutamiento y selección de becarios.

Se considera importante hacer una revisión al marco legal bajo el cual actualmente la empresa en cuestión realiza el reclutamiento y la selección de becarios, con relación a la Ley federal del trabajo y en las que se recomiendan los aspectos siguientes:

- Revisión de los aspectos de contratación, relaciones de trabajo, jornadas laborales, salarios, seguridad social, entre otros.
- Revisión de los manuales de procedimientos que actualmente enmarcan la incorporación y contratación de becarios como personal de la empresa.
- Actualización de las políticas en materia de reclutamiento y selección de becarios
- Especificar las actividades que deben realizarlos responsables de cada una de las áreas que integran la Dirección de recursos humanos.
- Revisar los acuerdos que actualmente se tienen con instituciones educativas (IPN, UNAM, CANACO, ETC.) proveedoras de estudiantes para el reclutamiento de becarios.

Estas sugerencias quedan abiertas para la empresa, más sin embargo de ser consideradas implicaría la mejora significativa de la misión y visión de otorgar tanto productos como servicios bajo términos de calidad total que exige la actual competitividad de todas las empresas líderes en su ramo; y que al mismo tiempo coadyuben al desarrollo tanto de la empresa como de la gente que la integre, convirtiendo a la empresa como una de las principales promotoras del desarrollo socio-cultural de nuestro país.

# A N E X O S

## **INDICE DE ANEXOS**

### **ANEXO 1**

**ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL**

### **ANEXO 2**

**2-A DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS FASES CONTENIDAS EN LA ETAPA A**

**2-B DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS FASES CONTENIDAS EN LA ETAPA B**

### **ANEXO 3**

**CEDULA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE BECARIOS**

### **ANEXO 4**

**BATERIA PSICOMETRICA**

### **ANEXO 5**

**CARACTERISTICAS DE LOS BECARIOS A PASAR A LA ETAPA B**

### **ANEXO 6**

**TABLA DE FRECUENCIAS DE LA APLICACIÓN DE 40 CEDULAS DE  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO A BECARIOS**

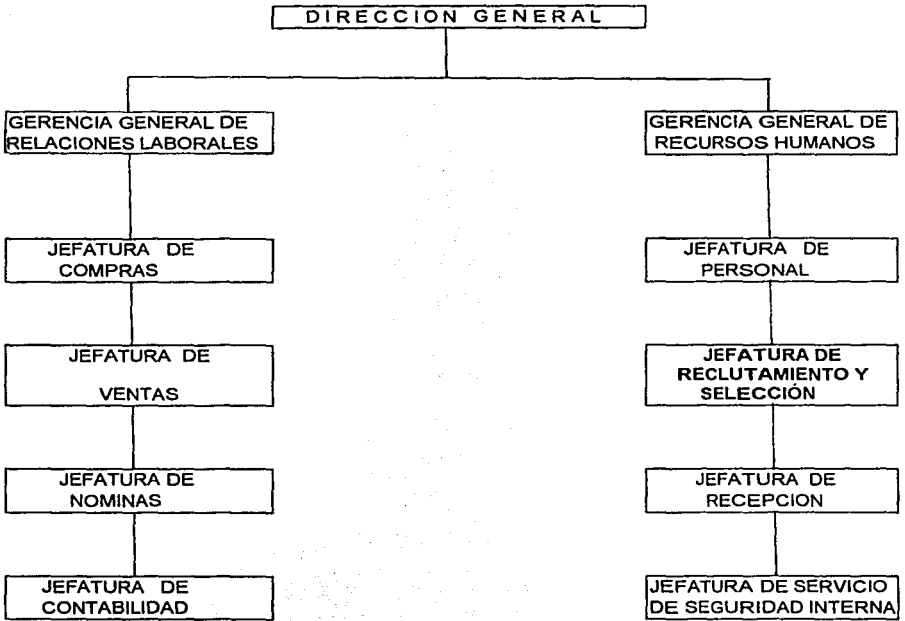
### **ANEXO 7**

**CARACTERISTICAS DE LOS 10 BECARIOS CONTRATADOS COMO  
EMPLEADOS DE LA EMPRESA.**

### **ANEXO 8**

**COMPARATIVO DE EMPRESAS QUE CUENTAN CON PLAN BECARIO**

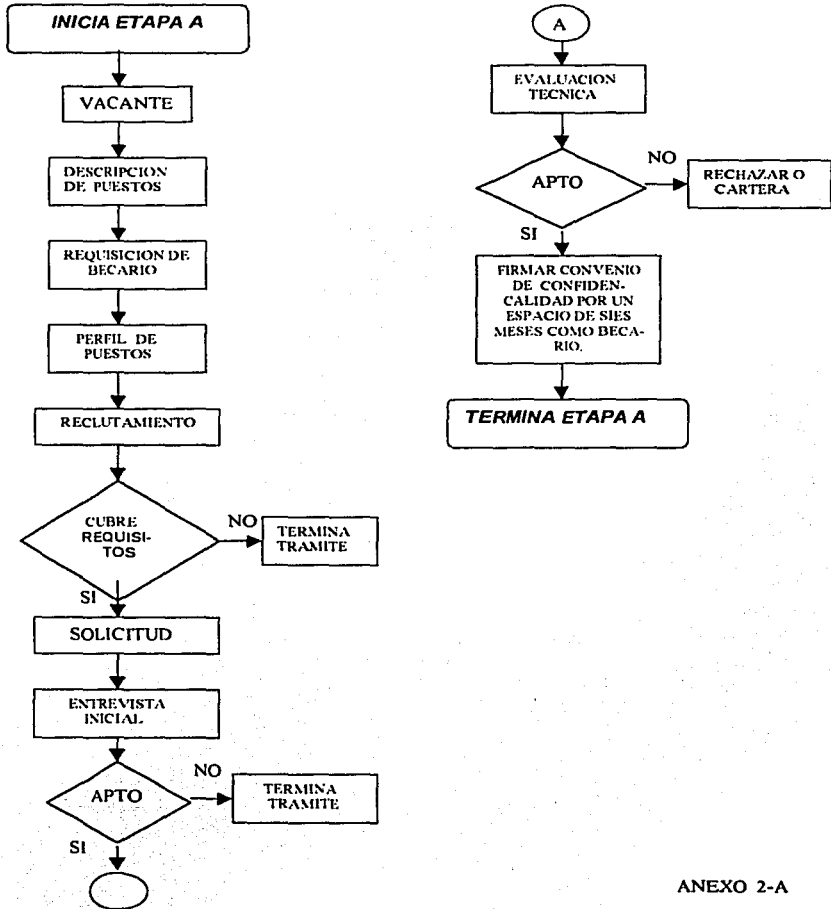
**ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**



ANEXO 1

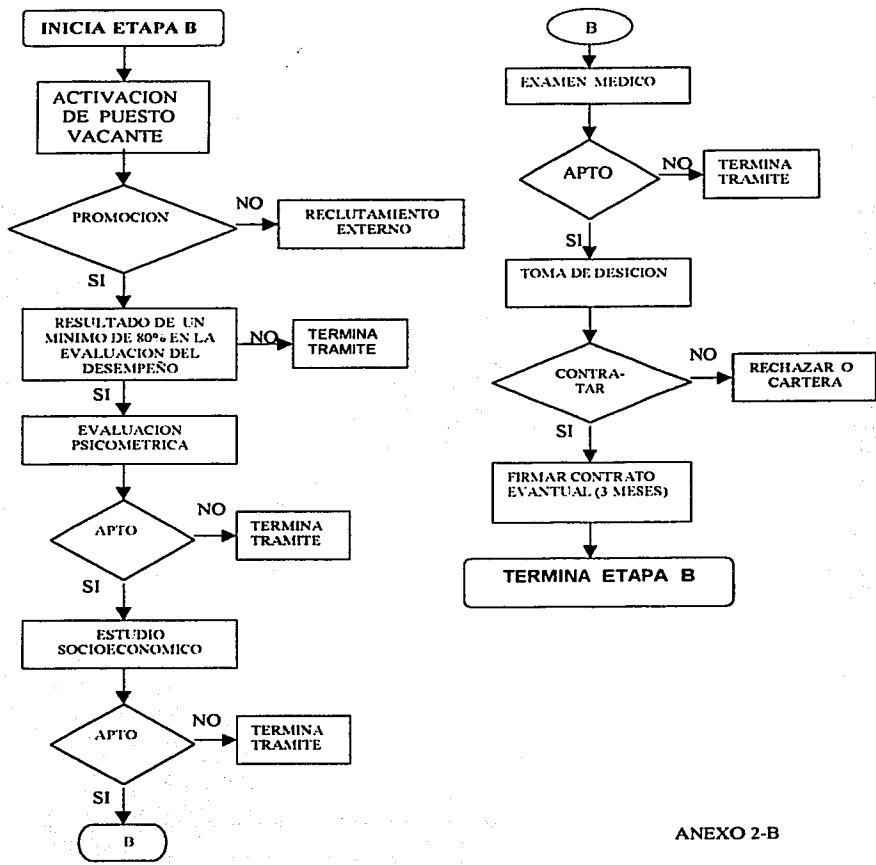


**DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS FASES CONTENIDAS EN LA ETAPA A**



ANEXO 2-A

**DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS FASES CORRESPONDIENTES DE LA ETAPA B**



ANEXO 2-B

**DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS  
GERENCIA GENERAL DE PERSONAL  
JEFATURA DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DE PERSONAL**

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**OBJETIVO:**

El plan becario es una fuente de reclutamiento muy importante para nuestra empresa, por lo que solicitamos su valioso apoyo para evaluar el desempeño de los becarios, lo cual nos permitirá identificar personal con potencial que pudiera ser contratado por la organización.

**DATOS GENERALES:**

Nombre del becario:	1	Carrera:	2
Institución educativa:	3	Nivel: TEC LIC.	4
Periodo de contratación	5		
Area de adscripción:	6		
Nombre y cargo del jefe inmediato:	7		

**INTRUCCIONES:** A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales deberá responder marcando con una X la opción que considere adecuada. 8

1.- ¿ Como considera el nivel de conocimientos teórico-prácticos del becario para desempeñar sus actividades en forma adecuada?

BUENO                       REGULAR                       MALO

2.- ¿ La disposición para mantener comunicación continua y permanente con el propósito de establecer relaciones interpersonales en su área de trabajo es?

BUENO                       REGULAR                       MALO

3.- ¿ El cuidado de su aspecto personal (aseo, vestimenta) es?

BUENO                       REGULAR                       MALO

4.- ¿ La responsabilidad que muestra en las actividades que se le encomiendan para realizarlas sin necesidad de presión y con la calidad que se requiere es?

BUENO                       REGULAR                       MALO

**Anexo 3**

5.- ¿ La realización de las actividades que se les asigna dentro de un tiempo establecido es?

BUENO

REGULAR

MALO

6.- ¿ La disposición y cooperación hacia las personas que solicitan alguna información o algún servicio es ?

BUENO

REGULAR

MALO

7.- ¿ El seguimiento de instrucciones en el desempeño de sus labores es?

BUENO

REGULAR

MALO

8.- ¿ La discreción que muestra en el manejo de información confidencial dentro de las áreas de trabajo es?

BUENO

REGULAR

MALO

9.- ¿ La habilidad que muestra para superar dificultades en su medio laboral es?

BUENO

REGULAR

MALO

10.- ¿ La creatividad de expresar o aportar ideas, dándole existencia de algo fuera de lo habitual, lo que redunde en la mejora del trabajo es?

BUENO

REGULAR

MALO

11.- ¿ La aceptación hacia los lineamientos establecidos por la empresa es?

BUENO

REGULAR

MALO

12.- ¿ La planeación en el desarrollo de su trabajo es?

BUENO

REGULAR

MALO

13.- ¿ La iniciativa para empezar tareas o proporcionar ideas para el mejoramiento de su trabajo es?

BUENO

REGULAR

MALO

14.- ¿ Como considera la disposición y cooperación para participar en tareas comunes de grupo de trabajo?

BUENO                       REGULAR                       MALO

15.- ¿ Como considera la asistencia y puntualidad del becario?

BUENO                       REGULAR                       MALO

COMENTARIOS : \_\_\_\_\_ 9  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL RESPONSABLE DEL AREA

**EXCLUSIVO PARA EL ÁREA DE PERSONAL**

calificación total:

11

T  \_\_\_\_\_  
RI  \_\_\_\_\_  
DI  \_\_\_\_\_

<b>EVALUADO</b>	
SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
INSTRUCTIVO DE LLENADO**

Requisita el departamento de personal.

- 1.- Nombre completo del becario a quien aplico el cuestionario
- 2.- Carrera ó profesión del becario.
- 3.- Institución educativa de procedencia.
- 5.- Nivel de escolaridad: Tecnico o Licenciatura.
- 6.- Area de asignación del becario.
- 7.- Nombre y cargo del jefe inmediato.

Requisita el jefe inmediato del becario.

- 8.- Marca con una X la respuesta que considere adecuada según el factor de desempeño que se evalúa.
- 9.- Anotar las observaciones que se tengan del becario, así como aspectos que considere como importantes y no estén contenidos en el formato.
- 10.- Anotar el nombre, cargo y firma del responsable del área de asignación del becario.

Requisita el departamento de personal.

- 11.- Anotar la calificación total, el puntaje de cada indicador y el porcentaje que corresponda.

## BATERIA PSICOMETRICA DE EVALUACION PARA EMPLEADOS

<b><u>FACTOR QUE MIDE</u></b>	<b><u>PRUEBA EMPLEADA</u></b>	<b><u>ASPECTO QUE MIDE</u></b>
<b><u>INTELIGENCIA</u></b>	<b><u>THERMAN</u></b>	CAPACIDAD GLOBAL DEL INDIVIDUO PARA ACTUAR PROPOSITIVAMENTE, PENSAR RACIONALMENTE Y PARA CONDUCIRSE DE UNA MANERA EFECTIVA EN SU MEDIO AMBIENTE.
<b><u>HABILIDADES</u></b>	<b><u>D A T</u></b>	CAPACIDAD INATA PARA APRENDER O HACER ALGO BAJO NUEVAS O DIFERENTES SITUACIONES.
<b><u>PERSONALIDAD</u></b>	<b><u>MACHOVER CLEAVER</u></b>	RASGOS CARACTERISTICOS O PAUTAS CONDUCTUALES DE LA PERSONALIDAD DEL SUJETO EN RELACION CON SU MEDIO AMBIENTE.

ANEXO 4

CARACTERISTICAS DE LOS BECARIOS SELECCIONADOS PARA PASAR A LA ETAPA B

NUMERO	NOMBRE	INICIO DE CONTRATO	TERMINO DE CONTRATO	LIC. O TEC.	CARRERA	AREA DE ADSCRIPCION
1	MFS	3/03/98	3/09/98	LICENCIATURA	INGENIERIA	GERENCIA DE PROCESOS TECNICOS
2	AZN	4/04/98	4/10/98	LICENCIATURA	INGENIERIA	GERENCIA DE PROCESOS TECNICOS
3	FTA	8/05/98	8/11/98	LICENCIATURA	CONTADURIA	JEFATURA DE CONTABILIDAD
4	PRR	6/06/98	6/12/98	LICENCIATURA	PSICOLOGIA	JEFATURA DE PERSONAL
5	CGH	20/03/98	20/09/98	LICENCIATURA	ADMINISTRACION	JEFATURA DE NOMINAS
6	APC	20/03/98	20/09/98	LICENCIATURA	CONTADURIA	JEFATURA DE NOMINAS
7	CMG	2/01/98	2/07/98	TECNICA	INFORMATICA	JEFATURA DE VENTAS
8	CRP	15/02/98	15/08/98	LICENCIATURA	CONTADURIA	JEFATURA DE COMPRAS
9	VIC	28/05/98	28/11/98	LICENCIATURA	INGENIERIA	GERENCIA DE PROCESOS TECNICOS
10	FAG	4/04/98	4/10/98	LICENCIATURA	ADMINISTRACION	JEFATURA DE SUELDOS Y SALARIOS
11	AMI	18/07/98	18/02/99	LICENCIATURA	ADMINISTRACION	JEFATURA DE SUELDOS Y SALARIOS
12	FAT	11/07/98	11/02/99	TECNICA	COMERCIO	JEFATURA DE VENTAS
13	SAT	19/06/98	19/12/98	TECNICA	COMERCIO	JEFATURA DE RECEPCION

Anexo 5



NUMERO	NOMBRE	INICIO DE CONTRATO	TERMINO DE CONTRATO	LIC. O TEC.	CARRERA	AREA DE ADSCRIPCION
14	FOC	13/05/98	13/11/98	TECNICA	COMERCIO	JEFATURA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
15	JVT	22/07/98	22/01/99	LICENCIATURA	PSICOLOGIA	JEFATURA DE CAPACITACION
16	LPB	10/06/98	10/12/98	LICENCIATURA	PSICOLOGIA	FEJATURA DE CAPACITACION
17	GRR	28/03/98	28/09/98	LICENCIATURA	PSICOLOGIA	JEFATURA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
18	BMV	27/07/98	27/01/99	LICENCIATURA	ADMINISTRACION	JEFATURA DE CREDITO Y COBRANZAS
19	KST	11/07/98	11/01/99	LICENCIATURA	INGENIERIA	GERENCIA DE PROCESOS TECNICOS
20	VMJ	14/07/98	14/01/99	LICENCIATURA	PSICOLOGIA	JEFATURA DE CAPACITACION

### TABLA DE FRECUENCIAS DE LAS CÉDULAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Consiste en la tabla de frecuencias de las respuestas de los quince reactivos que conforman la cédula de evaluación del desempeño.

NÚMERO DE REACTIVO	RESPUESTA BUENO	RESPUESTA REGULAR	RESPUESTA MALO
1	35	5	0
2	29	11	0
3	40	0	0
4	39	1	0
5	39	1	0
6	27	13	0
7	40	0	0
8	34	6	0
9	33	7	0
10	39	1	0
11	35	5	0
12	33	7	0
13	39	1	0
14	37	3	0
15	38	2	0

Anexo 6

## CARACTERISTICAS DE LOS 10 BECARIOS CONTRATADOS COMO EMPLEADOS EN EL 2000

NO.	NOMBRE	FECHA DE PROMOCION	EVALUACION PSICOMETRICA	ESTUDIO SOCIOECONOMICO	EXAMEN MEDICO	RESULTADO	FECHA DE CONTRATACION	PUESTO	AREA DE ADSCRIPCION
1	PIR	2/02/99	ADECUADO	ADECUADO	ADECUADO	APTO	18/02/99	ASISTENTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	JEFATURA DE PERSONAL
2	SAT	9/04/99	ADECUADO	ADECUADO	ADECUADO	APTO	20/04/99	AUXILIAR DE COMPRAS NACIONALES	JEFATURA DE COMPRAS
3	FAT	20/03/99	ADECUADO	ADECUADO	ADECUADO	APTO	30/03/99	AUXILIAR EN VENTAS NACIONALES	JEFATURA DE VENTAS NACIONALES
4	RBT	28/02/99	ADECUADO	ADECUADO	ADECUADO	APTO	6/03/99	ASISTENTE DE PROCESOS TECNICOS	GERENCIA TECNICA
5	MOS	11/06/99	ADECUADO	ADECUADO	ADECUADO	APTO	18/06/99	ASISTENTE DE JEFATURA	JEFATURA DE SUELDOS Y SALARIOS
6	RCN	15/07/99	ADECUADO	ADECUADO	ADECUADO	APTO	25/07/99	RESPONSABLE DE PROGRAMAS EN CAPACITACION	JEFATURA DE CAPACITACION
7	GOF	13/05/99	ADECUADO	ADECUADO	ADECUADO	APTO	25/05/99	RESPONSABLE DE PROCESOS DISTRIBUTIVOS	JEFATURA DE PROCESOS TECNICOS

Continuacion.....

NO.	NOMBRE	FECHA DE PROMOCION	EVALUACION PSICOMETRICA	ESTUDIO SOCIOECONOMICO	EXAMEN MEDICO	RESULTADO	FECHA DE CONTRATACION	PUESTO	AREA DE ADSCRIPCION
8	SOT	26/06/99	ADECUADO	ADECUADO	ADECUADO	APTO	01/06/99	ASISTENTE DE JEFATURA	COBRANZAS JEFATURA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
9	VPS	8/07/99	ADECUADO	ADECUADO	ADECUADO	APTO	15/07/99	ASISTENTE DE MONINAS	JEFATURA DE NOMINAS
10	DHA	5/08/99	ADECUADO	ADECUADO	ADECUADO	APTO	18/08/99	ASISTENTE DE GERENCIA	GERENCIA TECNICA

## COMPARATIVO DE EMPRESAS QUE CUENTAN CON PLAN BECARIO

EMPRESA	APOYO ECONOMICO	DURACION	¿TINEN CONTRATO O CONVENIO?	HORARIO DE TRABAJO
IBM	\$ 2000.00 MENSUALES	DE TRES A SEIS MESES	CONTRATO POR OBRA DETERMINADA	4 HORAS DIARIAS
SONY MUSIC	\$ 1000.00 MAS COMEDOR	SEIS MESES	FIRMA DE CONVENIO	6 HORAS DIARIAS
MOORE DE MEXICO	\$ 1500.00 MAS COMEDOR	SEIS MESES	FIRMA DE CONVENIO	6 HORAS DIARIAS
ABB	\$ 2500.00 MENSUALES	SEIS MESES	FIRMA DE CONVENIO	8 HORAS DIARIAS
PAVISA	\$ 2000.00 MENSUALES	SEIS MESES	CONTRATO POR OBRA DETERMINADA	8 HORAS DIARIAS
KIMEX	\$2000.00 MAS COMEDOR	SEIS MESES	CONTRATO POR OBRA DETERMINADO	6 HORAS DIARIAS
PEPSICO	\$ 2000.00 MAS COMEDOR	SEIS MESES	FIRMA DE CONVENIO	4 HORAS DIARIAS

El cuadro anterior denota las características que tiene cada empresa en relación a los planes de becarios con los que cuenta cada una de ellas.

## REFERENCIAS

### TIPO DE FUENTE

- *Libros*

\*Arias, F. (1982). Administración de recursos humanos. México: Trillas.

\*Blanco, C. (1982). Como seleccionar nuestro personal. México: Limusa.

\*Blum, M. y James, C. Naylor (1985). Psicología industrial. México: Trillas.

\*Borrell N. (2001). Ley federal del trabajo comentada. México: Sista S.A. de C.V.

\*Chiavenato, I. (1993). Administración de recursos humanos. México: Mc-Graw-Hill Interamericana.

\*Chruden H. & Sherman A. (1985). Administración de personal. México: Compañía Editorial Continental, S.A.

\*Dessler, G. (1991). Administración de personal. México: Prentice-Hall, Hispanoamericano.

- \*Dunnette, D. M. y Kirchner, K. W. (1990). Psicología industrial. México: Trillas.
- \*Grados, J. (1988). Inducción, reclutamiento y selección. México: Manual Moderno.
- \*Grados, J. (1980). Calificación de méritos, evaluación de la conducta laboral. México: Trillas.
- \*Howell, W.C. (1979). Psicología industrial y organizacional. México: El Manual Moderno.
- \*James, F.y Kast, E. R. (1990). Administración en las organizaciones. México: Mc Graw-Hill.
- \*Odiorne G. (1980). Administración por objetivos. México: Limusa.
- \*Pichot P. (1989) Tests mentales. México: Limusa.
- \*Reyes, P. A. (1986). Administración de personal, relaciones humanas. México: Trillas.
- \*Reyes, P. A. (1974). Administración de empresas. Segunda parte. México: Limusa
- \* Secretaria del Trabajo y Previsión Social. (2001) Ley federal del trabajo. México: Delma.

\* Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (1991) Acuerdo nacional para la evaluación de la productividad y calidad. México.

\*Sherley H. (1983). Técnicas para evaluar personal. México: Legis.

\*Siegel, y Lane, M. (1981). Psicología de las organizaciones industriales. México: C.E.C.S.A.

\*Sikula, F. (1979). Administración de recursos humanos en empresas. México: Limusa.

\*Tapia A. (2001). Nociones del derecho del trabajo y de la seguridad social. México: Sista. S.A. de C.V.

\*Tiffin (1959). Psicología industrial. México: Limusa.

\*Vite, S. P. (1990). Apuntes de reclutamiento y selección de personal. Facultad de Psicología. UNAM. México D.F.

- **Tesis**

\*Aguilar A. R. (1993) Importancia de la descripción de puestos dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal. Tesis no publicada, Licenciatura en Psicología. UNAM. México, D. F.



\*Angeles A. N. (1998). Disminución de la rotación de personal a través del reclutamiento y selección de personal.

\*Cecco Reza G. (1998) Reestructuración del proceso de selección de aspirantes a ingresar a nivel licenciatura en una universidad privada. Tesis no publicada, Licenciatura en Psicología. UNAM. México D.F.

\*Díaz Díaz D. (1998). Elaboración de un instrumento de evaluación del desempeño en una institución de la iniciativa privada y de carácter público. Tesis no publicada. Licenciatura en Psicología. UNAM. México D.F.

\*García, M. L. (1992). Estudio comparativo del proceso de reclutamiento y selección de personal en cuatro empresas privadas y cuatro públicas. Tesis no publicada, Licenciatura en Psicología. UNAM. México D.F.

\*Landa, M. (1993). La importancia de la entrevista inicial en el Proceso de selección de personal. Tesina no publicada, Licenciatura en Psicología. ENEPI. UNAM. México D.F.

\*Martínez, A. G. (1998). Evaluación del proceso de reclutamiento y selección para causas de rotación en una empresa comercializadora. Tesis no publicada, Licenciatura en Psicología. UNAM. México D.F.

\*Medina Ortiz G. (1998). Una comparación del Desarrollo Laboral entre el personal contratado por el Sistema Convencional y "Otro Sistema en una Dependencia Gubernamental". Tesis no publicada. Licenciatura en Psicología. UNAM. México D.F.

\*Molina Ayala R. (1994). Planeación de los Recursos Humanos desde un punto de vista de la Evaluación del Desempeño. Tesis no publicada. Licenciatura en Psicología. UNAM. México D.F.

\*Moreno, G. L. (1998). El psicólogo laboral y las técnicas de reclutamiento y selección de personal. Alcances y Retos. Tesis no publicada, Licenciatura en Psicología. UNAM. México D.F.

\*Palomares Peña E. (1997) Modelo de entrenamiento de entrevista para diferenciar procesos de las organizaciones. Tesina no publicada, Licenciatura en Psicología . UNAM. México D.F.

\*Pineda, F. L. (1995). La actividad del psicólogo en el área de reclutamiento y selección de personal. Tesis no publicada. Licenciatura en Psicología. UNAM. México D.F.

\*Reyes, M. R. (1995). Bolsas de trabajo y agencias de colocación como fuente de reclutamiento para el psicólogo. Tesis no publicada, Licenciatura en Psicología. UNAM. México D.F.

\*Zamudio, M. I. (1998). Revisión y análisis crítico sobre algunas herramientas empleadas en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Tesis no publicada, Licenciatura en Psicología. UNAM. México D.F.

- **Reporte laboral.**

\*Avila, B. A. (1997). La optimización de la estrategia de reclutamiento y selección de personal especializada en una empresa constructora. Reporte Laboral no publicado, Licenciatura en Psicología. UNAM. México D.F.

\*Badillo, R. Rocío. (1994). Importancia del reclutamiento en el Proceso de Selección de personal. Reporte laboral no publicado, Licenciatura en Psicología. UNAM. México D.F.

\*Manrique, R. C. (2000). Programa de servicio social como fuente de reclutamiento y selección en el servicio de Administración Tributaria (SAT). Reporte Laboral no publicado, Licenciatura en Psicología. U.N.A.M. México D.F.

\*Pérez, L. M. (1997). Implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa financiera. Reporte Laboral no publicado, Licenciatura en Psicología. UNAM. México D.F.

\*Ruiz, F. E. (1997). Desarrollo de un sistema de promociones para el personal en una institución gubernamental a través de la evaluación del desempeño. Reporte Laboral no publicado, Licenciatura en Psicología. UNAM. México D.F.

- **Revistas**

\*Limón D. (1992). La Nueva Cultura Laboral entre las Empresas y los Trabajadores. Epoca, núm 52. Pág. 10

\*Reza. J. C. (1998). Estrategia general de recursos humanos. Administrate Hoy. No. 46. Pags. 27 y 28. México: Sicco.

- **Manuales de procedimientos**

\*Manual de procedimientos de reclutamiento y selección de personal. (1999). Políticas de becarios. México: Cryoinfra S. A. de C. V.

- **Consultoría de viva voz**

\*Merino Rodolfo (2002) Consultoría sobre becarios en una empresa aceitera. México: D.F.

- **Citas de internet**

\*ABB Sistemas (2002) [http:// www.ABB.com.mx](http://www.ABB.com.mx).

\*Gobernación (2002) [http:// www.GOB.com.mx](http://www.GOB.com.mx).

\*IBM (2002) [http:// www.IBM.com.mx](http://www.IBM.com.mx).

\*KIMEX (2002) [http:// www.Kimex.com.mx](http://www.Kimex.com.mx).

\*Morre de México (2002) [http:// www.Moree.com.mx](http://www.Moree.com.mx).

\*Grupo Pavisa (2002) [http:// www.Pavisa.com.mx](http://www.Pavisa.com.mx).

\*Grupo Pepsico (2002) [http:// www.Pesico.com.mx](http://www.Pesico.com.mx).

\*Sony Music (2002) [http:// www.Sony.com.mx](http://www.Sony.com.mx).

\*TEC (2002) [http:// www.TEC.com.mx](http://www.TEC.com.mx).

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**