

31921
83



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

A

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA

REPORTE DE ACTIVIDADES DEL PSICOLOGO COMO
ANALISTA RECLUTA DENTRO DE UN DESPACHO
HEAD HUNTER: "D.I.S.E."

REPORTE DE TRABAJO
PARA OBTENER EL GRADO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
ARACELI MAGALI HERNANDEZ LEON

ASESORES:

DR. MARCO EDUARDO MURUETA
LIC. BERTA GALLEGOS ORTEGA
LIC. ESTEBAN VAQUERO CAZARES



IZTACALA TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO

2003



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.

13

Gracias a la vida que me ha dado
tanto me ha dado la risa y me ha
dado el llanto....

VIOLETA PARRA, Chile.

Quiero dedicar no solo este pequeño esfuerzo, sino los logros en toda de mi vida personal y profesional, a ti Mamá, ya que de ti aprendí lo que es la luchar por un sueño, me heredaste tu fuerza y creíste en mí en todo momento.

A mis hermanos, que son la luz y la energía que guían mi vida, a ti Ofelia por tu amor y por ser la persona clave en mi vida de la que aprendo que la magia de la vida está en uno mismo, a ti Rubén por enseñarme que todo lo que se quiere se logra a través de esfuerzo, dedicación y constancia, como un peregrino en el camino.

A ti amiga incondicional que siempre estas a mi lado sin importar los contratiempos, por las noches en vela, la risa y el dolor compartido, por hacer tuyas mis preocupaciones, porque este logro es también tuyo.....Mil Gracias Kary.

A la familia Marmolejo Briseño, quienes ya son parte de mí, por su apoyo, preocupación, cariño y sobre todo por vivir junto a mí los momentos de desesperación, tensión, alegría y demás sentimientos experimentados durante gran parte de la carrera y la realización de este trabajo. Gracias.

INDICE

RESUMEN

INTRODUCCION

CAPITULO I HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.....1

1.1 Definición de Psicología.....	1
1.2 Nacimiento de la Psicología Organizacional.....	1
1.3 Primera Guerra Mundial.....	2
1.4 Segunda Guerra Mundial.....	4
1.5 Posguerra.....	4
1.6 Críticas hacia la Psicología Industrial.....	5
1.7 Definición de la Psicología Organizacional.....	6

CAPITULO II EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....8

2.1 Análisis de Puesto.....	8
2.2 Proceso de Reclutamiento.....	11
2.2.1 Definición de Reclutamiento.....	11
2.3 Fuentes de Reclutamiento.....	11
2.3.1 Reclutamiento Interno.....	12
2.3.2 Reclutamiento Externo.....	12
2.4 Proceso de Selección.....	15
2.4.1 Entrevista.....	16
2.4.2 Entrevista de Selección.....	18
2.4.3 Evaluación Psicológica.....	19
2.4.4 Reporte Psicológico.....	24
2.5 Examen Médico.....	27
2.6 Estudio Socioeconómico.....	27

CAPITULO III ANTECEDENTES DE DESPACHO HEAD – HUNTER “DISE”...28

3.1 Antecedentes Históricos.....	28
3.2 Clientes.....	28
3.3 Misión.....	29
3.4 Objetivo.....	29
3.5 Ventajas.....	29

CAPITULO IV REPORTE DE ACTIVIDADES.....30

4.1 Reclutamiento.....	30
4.2 Selección.....	31

4.3 Exámenes Psicométricos.....32

4.4 Reporte Psicológico.....34

CONCLUSIONES.....36

REFERENCIAS

ANEXOS

RESUMEN

El presente trabajo fue desarrollado con el fin de cubrir dos puntos primordiales, el primero, es que a través de este se obtenga el título de Licenciado en Psicología y el segundo y no menos importante es el hecho de mostrar algunas de las actividades que el psicólogo puede realizar dentro de un despacho o empresa, apoyándose en las bases teóricas de la psicología organizacional.

Es por ello que dentro del primer capítulo se retoma un poco de la historia de la psicología organizacional, en donde podemos encontrar información sobre su nacimiento, su desarrollo y del porque es necesario emplearla dentro de la industria.

Una vez que se conoce y se define la psicología organizacional se menciona paso a paso el proceso que se debe de seguir para lograr realizar el reclutamiento y selección de personal dentro de una empresa. En este caso en particular se describe el proceso que se lleva a cabo dentro de un despacho Head-Hunter D.I.S.E. Por lo tanto en el tercer capítulo se dan a conocer los antecedentes del despacho en donde se colaboro durante 14 meses.

Finalmente en el último capítulo, se describen cada una de las actividades que se realizaban en D.I.S.E. con el objetivo de mostrar como fueron puestos en práctica los conocimientos teóricos de la psicología de las organizaciones.

Así mismo, por medio de la práctica obtenida se hace mención de los pros y los contras a los que se enfrentan los recién egresados de la carrera de psicología de la Fes - Iztacala.

F

INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo la psicología ha sufrido cambios en cuanto a su objeto de estudio. Históricamente tenemos el antecedente que enlaza a la psicología con la filosofía en primer lugar, y posteriormente con la medicina.

Con estos antecedentes la psicología tardó mucho en establecer su principal objeto de estudio, pero una vez que ésta logró establecerlo como un objetivo independiente de otras ramas de la ciencia, se sentaron las bases para su autonomía como profesión.

Sin embargo se considera que la psicología es un área de estudio que fue tomando fuerza desde el momento en que se utilizó como herramienta para mantener o en su defecto para colaborar en la recuperación de la salud mental, de personas que presentaban problemas específicos de la mente o de conducta. Con el paso del tiempo los estudiosos de la psicología se han preocupado por descubrir y redescubrir los misterios y dificultades del comportamiento humano para que su herramienta de trabajo sea cada día más efectiva y utilizada, logrando avances importantes dentro de la materia.

Por lo tanto la psicología por hoy ya considerada como la ciencia que estudia la interacción del comportamiento humano con el ambiente, en un tiempo encausaba su estudio teórico y práctico a la rama clínica, en donde solo se da una interacción entre terapeuta y paciente o bien, terapeuta y grupo (Terapias familiares, de pareja, de grupo, entre otras). Sin embargo gracias a los avances constantes de la psicología, en la actualidad se ha comprobado que esta ciencia puede abarcar mas halla del ámbito clínico, puesto que ha sido aplicada exitosamente dentro del área educativa, social, de rehabilitación y laboral, las cuales constituyen áreas de trabajo para las personas que se interesan por el

estudio de la conducta humana, acrecentando así, las funciones y actividades que puede desempeñar el psicólogo dentro de otros ámbitos sociales.

Por ejemplo, la preocupación de las empresas por aumentar las ventas, la producción de materias primas y la preocupación por contar con el personal adecuado que le ayudara a lograr sus metas y objetivos establecidos, lleva a la psicología a desarrollarse, investigar y crear una nueva área que se aboque específicamente a atender dos vertientes en especial, la primera es el crecimiento de las empresas y la segunda es que el ser humano se sienta satisfecho con las actividades que pueda desempeñar dentro del ámbito laboral, buscando un bienestar común y satisfacer a cada una de las partes. Para lograr definir y encontrar el punto por el cual se debería de partir hacia una nueva era de la psicología, se dieron paso una variedad de acontecimientos dentro de la historia a través de los cuales se logró obtener una nueva área de la psicología, la cual ahora se conoce con el nombre de psicología industrial, de trabajo o de las organizaciones.

Esta nueva área de la psicología ha abierto una brecha mas a los amantes de la psicología, en donde pueden incurrir y mostrar los conocimientos e interés por la conducta humana dentro de su ámbito, en este caso dentro del ámbito laboral. Es por ello que dentro del primer capítulo del presente trabajo, se ha considerado relevante indagar acerca de la historia de la psicología Organizacional, de la cual es difícil determinar una fecha exacta y el lugar en donde nace.

Por lo tanto se hace mención de la historia a través de los siguientes tres momentos claves

- **Nacimiento de la Psicología Organizacional**
- **Desarrollo de la Psicología Organizacional durante la Primera Guerra Mundial**
- **Avances de la Psicología Organizacional durante la segunda guerra Mundial**

• La Psicología Organizacional en el periodo de la Posguerra

Después de este periodo hay un cambio de denominación de psicología industrial a psicología de trabajo y de las organizaciones, por lo tanto se logra obtener varias definiciones de la disciplina y encausar con seguridad el rumbo que debería de seguir desde entonces la psicología organizacional.

Anteriormente no en todas las empresas u organizaciones existía el pleno conocimiento de las ventajas de consultar a un psicólogo para lograr su crecimiento, en la actualidad esta actitud e ideología se ha ido modificando teniendo como consecuencia lógica la aceptación de dicho profesional en éste ámbito donde definitivamente nuestra profesión ha incursionado en áreas administrativas como lo son: Reclutamiento y selección de personal, análisis y descripción de puestos, seguridad e higiene, etc. Todas estas contempladas en la administración de recursos humanos.

De las actividades realizadas por el psicólogo dentro de las organizaciones, nuestro interés se centra en la área administrativa denominada Selección de Personal, dado que es una de las actividades más importantes por el hecho de encargarse de suministrar la materia prima básica (personal) para un buen funcionamiento y desempeño dentro de la organización.

Es por ello que en el segundo capítulo se desarrolla de manera teórica el proceso de Reclutamiento y Selección de personal, señalando la importancia y la descripción de cada uno de los pasos a seguir para lograr una adecuada selección de personal.

Aunque es bien sabido que el proceso de selección y reclutamiento se describe en teoría paso a paso conllevando un proceso a seguir, hay profesionistas que manipulan dicho proceso de tal manera que se acorte o alarguen los tiempos que invierten en el desarrollo del mismo, incluso hay algunos despachos, que lo

I

adecuan de acuerdo a las necesidades de sus clientes, como lo es el caso de D.I.S.E.

D.I.S.E. es un despacho Head-Hunter que se dedica a ofrecer el servicio de selección de personal a otras empresas, por lo cual el proceso puede variar en tiempos, lugares y puestos a evaluar, así como eliminar o aumentar el número de entrevistas al candidato. Todo ello da lugar a desarrollar el tercer y cuarto capítulo del presente reporte de trabajo, puesto que también se describen las actividades desempeñadas de la autora dentro de dicho despacho.

Por lo tanto se considera relevante mencionar el hecho de que el psicólogo participa de manera directa y activa en el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección de personal, ya que como se ha observado a lo largo de la historia, este profesional está dotado de las herramientas esenciales como son el estudio de la conducta, el análisis y el manejo de las relaciones interpersonales, lo cual le permite utilizar de manera adecuada dichos procesos de selección, proporcionando así un servicio a las organizaciones, quienes se benefician al cumplir con sus metas y objetivos. Por lo tanto se pueden observar dos ventajas como ya se ha mencionado anteriormente, la primera es la que obtiene la empresa y la segunda es que se le proporciona al candidato la posibilidad de cubrir sus necesidades económicas y profesionales de acuerdo a sus expectativas, sus metas, personalidad y preferencias.

En si, el presente trabajo tiene como objetivo, desarrollar un reporte de trabajo, en el cual se describan las actividades que un psicólogo realizó dentro de un despacho Head-Hunter.

CAPITULO 1

HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

1.1 Definición de Psicología.

Comencemos por hacer una breve reflexión acerca del concepto de la psicología, ya que el simple significado de la palabra encierra el objeto de estudio de la misma. En si la palabra " Psicología", viene del vocablo griego que significa "estudio de la mente o del alma". Sin embargo en nuestros días se define la psicología como el estudio científico de la conducta. Como tal, ha alcanzado durante los últimos años un alto grado de madurez. Ello se hace patente por el hecho de que cada día se confía más en la aplicación adecuada de métodos científicos y de que cada vez se dedica mas al estudio de la "conducta" (Siegel, 1986)

Una de las consecuencias de la maduración de la psicología científica radica en la creciente demanda a favor de la aplicación de los conocimientos psicológicos y el constante desarrollo de la práctica de la psicología, y es por ello que resulta significativa la aceptación tan extensa de esta ciencia en campos de acción como lo son: La educación, la salud, la sociedad y la industria, siendo esta última área la base de apoyo para realizar el desarrollo del presente reporte de trabajo.

1.2 Nacimiento de la Psicología Organizacional.

Hablar de la psicología organizacional nos remite de manera automática a realizar una revisión histórica con el fin de conocer el desarrollo de dicha área, sin embargo, hablar de la historia de cualquier disciplina resulta controversial, debido a la forma en que se desarrollan los acontecimientos de cualquier hecho relevante en la historia, lo cual, provoca, que se presenten diversos puntos de vista sobre un acontecimiento en particular, como es este caso.

Ya que Sánchez (2000), Blum y Naylor (1986) comparten la idea de que la psicología industrial se inició en el año 1901 cuando el Dr. Walter Dill Scott, psicólogo estadounidense, analizó la posibilidad de la aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad. Posteriormente en 1903, publicó el libro titulado " The theory of advertising " donde sugería por primera vez y de manera formal la aplicación de los principios de la psicología al ámbito de los negocios, siendo primordialmente por esta razón que se le llegó a considerar como primer psicólogo industrial quien en 1915, comenzó a realizar investigaciones industriales relacionadas con las labores de venta, creando en 1916 el primer centro de investigación sobre vendedores.

A la par que Scott, Hugo Munsterberg, tuvo lugar dentro de la investigación de la psicología industrial, ya que en 1913 publicó su libro " Psychology and industrial efficiency, quien tendía a ser menos agresivo y directo que Scott en su método para aplicar la psicología a los negocios.

1.3 Primera Guerra Mundial.

Sin embargo para Guilmer (1976), no fue sino hasta la primera guerra mundial cuando la psicología industrial adquiere mayor desarrollo e importancia en Estados Unidos. Al iniciar el conflicto, el ejército Norteamericano solicita ayuda de psicólogos con el fin de encontrar sugerencias con respecto a cómo seleccionar de manera eficaz a todos aquellos aspirantes para formar parte del ejército.

Por otra parte Rodríguez (1999) considera que la voluntad por resolver cuestiones de eficiencia, que conectaba con las demandas sociales de la época, fue decisiva para que desde 1910 la psicología del trabajo y de las organizaciones se considerara un área específica de la psicología. A esta legitimación contribuyeron, fundamentalmente, tres autores, que suelen compartir, por lo demás, el honorífico título de "Padres de la Disciplina", dos psicólogos, discípulos de Wilhelm Wundt, Walter Dill y Hugo Munsterberg, y un ingeniero, Frederick W. Taylor.

Del primero se destacan sus tres obras pioneras en el área: *The Theory of Avertising, Psychology of Avertising e Influencing Men in Business and Increasing Human Efficiency in Business*, independientemente de su actividad en el ejército elaborando y aplicando instrumentos para la evaluación psicológica del personal militar.

El Psicólogo Aleman Hugo Munsterberg, amigo de Walter Dill quien aplicó el método experimental a gran cantidad de problemas, entre los que se destacan, los relacionados con el contexto industrial. Así mismo fue considerado como un personaje de gran relieve en los campos de la educación y de la industria hasta el desenlace de la primera guerra mundial.

El ingeniero Federick W. Taylor, por su parte, destaca por su obra "*Principles of Scientific Management*, con la que se inaugura una corriente o, mejor, una tradición en el área: la dirección científica del trabajo.

De acuerdo con la opinión que tienen los autores anteriormente mencionados en cuanto al inicio de la psicología industrial, se considera que ésta es abordada en un inicio por el Doctor Walter Dill Scott al considerar la posibilidad de aplicar los principios psicológicos al campo de la publicidad y posterior a esto, la psicología industrial comienza a despertar el interés de algunos personajes implicados en el desarrollo de la misma, sin embargo el auge de ésta es a partir de la primera guerra mundial.

Por lo tanto, la aceptación de dicha rama de la psicología ha sido gradual, ya que desatada la primera guerra mundial (1914-1918), los países involucrados se encontraron con la necesidad de superar al enemigo en el terreno militar, para ello recurrieron a los psicólogos con el objetivo de poder encontrar hombres más capacitados para las actividades bélicas y como consecuencia se desarrollaron dos test de inteligencia: *Army Alpha* (para personas que sabían leer) y *Army Beta* (para personas analfabetas). El éxito de estas pruebas motivó para elaborar otras

como las de Campo, Profesionales, Escalas de calificación, e Inventarios de Personalidad. (Guilmer y Haller 1976).

Durante los años posteriores a la primera guerra mundial, la industria comenzó a interesarse por los estudios de la psicología industrial. Algunas empresas, como la Procter & Gamble, la Philadelphia Company y la fábrica en Hawthorne de la Western Electric, elaboraron sus propios programas de investigación de personal. De hecho, fue en la fábrica de la Western Electric donde, se iniciaron los famosos estudios de "Hawthorne" en 1927, los cuales inician una nueva era de investigación psicológica en la industria. Estos estudios consistieron en el análisis del efecto de la iluminación, las pausas de descanso y otros factores laborales en el rendimiento del empleado, es decir en el ambiente psicofísico laboral. Es a partir de dichos estudios que se encuentra que además de factores físicos existían otros como el liderazgo, las normas de grupo, etc. Que estaban estrechamente relacionadas con la productividad. (Blum y Naylor, 1986).

1.4 La Segunda Guerra Mundial.

La gran necesidad de los militares durante la segunda guerra mundial de un asesoramiento mas avanzado para el personal y los procedimientos para su preparación, dieron mayor ímpetu al desarrollo de la psicología industrial, tal como se conoce actualmente. Se lograron enormes adelantos metodológicos en dichas áreas, incluso refinamientos de los procedimientos para la clasificación y valorización del desempeño personal.

1.5 Posguerra.

El periodo de la posguerra es testigo del desarrollo continuo de la psicología industrial en todos los campos antes mencionados, selección y clasificación de personal, evaluación del desempeño, condiciones de trabajo, entrenamiento, y dirección.

Así mismo se funda la American Association for Applied Psychology, como organización oficial de la psicología industrial, fue la enorme contribución de la psicología al esfuerzo bélico la que demostró a muchas personas que la psicología aplicada podía ofrecer muchas contribuciones importantes y prácticas (Blum y Naylor, 1986).

Por tanto, a pesar del aparente éxito, de la segunda mitad de la década de los años cincuenta y primera de los sesenta la psicología del trabajo y de las organizaciones sufre una crisis, recibiendo críticas de ataques desde muy diversos frentes.

1.6 Críticas hacia la Psicología Industrial.

Una de las críticas más importantes se refería al doblegamiento de la psicología del trabajo y de las organizaciones y de los psicólogos industriales ante la clase empresarial, convirtiéndose en meros asistentes técnicos al servicio de la dirección de personal.

El segundo abanico de críticas se dirigía a cuestionar la "utilidad práctica" de la disciplina, dado que los instrumentos y técnicas utilizados estaban anticuados y superados al haber sido diseñados para el contexto laboral que ya no existía.

La tercera serie de críticas iban dirigidas a poner en tela de juicio la ponderación de los psicólogos industriales en sus consejos, pues con frecuencia se erguían en defensores de supuestos en modo alguno comprobados. Un ejemplo claro de esta falta de ponderación fue la defensa del supuesto de que la satisfacción laboral es la causa de la productividad, supuesto que a comienzos de los sesenta ya no se sostenía.

Quizá la consecuencia más importante de este conjunto de críticas fue la autorreflexión, al que se sometió la psicología del trabajo y de las organizaciones, revisando y analizando sus propias bases constitutivas y su orientación.

Es, precisamente, después de este periodo crítico cuando se produce el cambio de denominación de psicología industrial a psicología de trabajo y de las organizaciones, lo cual implica, sin lugar a dudas, una redefinición profunda de los contenidos y, consiguientemente, la consideración de una verdadera disciplina (Guión, 1965 y Rodríguez, 1999).

1.7 Definiciones de la Psicología Organizacional.

Una vez que se ha hablado un poco sobre la historia de la psicología industrial, resulta de gran interés conocer algunas de las definiciones de dicha área de la psicología.

De acuerdo con Guión (1965, en Rodríguez, 1999) define a la psicología del trabajo y de las organizaciones como el estudio científico de la relación entre el hombre y el contexto de trabajo. También podríamos definirla en esta misma línea, de acuerdo con Blum y Naylor (1985), como la aplicación o extensión de los hechos y principios psicológicos a los problemas concernientes al bienestar humano existente en el contexto industrial y de los negocios.

Así mismo, Dunnette y Kirchner (1989), definen a la psicología de la organización como el estudio de los procesos y relaciones con la gente que pertenece a la organización, o el estudio de la conducta a los individuos que pertenecen a ella. Se interesa en la conducta del trabajo, en las relaciones entre los individuos, relaciones entre grupos y en las relaciones de todos estos con la estructura y la función general de la organización en la que los individuos trabajan.

Por su parte Shultz (1995), menciona que la psicología organizacional es la disciplina que tiene gran influencia sobre la calidad de vida, aplicando los métodos y principios de la psicología a las personas en el ámbito laboral.

De acuerdo a las definiciones anteriormente mencionadas, se puede decir que la psicología organizacional, es la disciplina que se encarga de aplicar los principios de la psicología al campo laboral, para ofrecer un bienestar tanto para las personas que laboran dentro de una organización como para la organización misma.



CAPITULO 2

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Hoy en día, la psicología organizacional se ha preocupado por estudiar la correspondencia entre satisfacción y niveles de eficiencia, la influencia de los factores de tipo ambiental y la tecnología del trabajo en la calidad de vida laboral, además de los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad humana. Con este fin, el psicólogo desarrolla e implementa instrumentos de selección de personal por medio de los cuales, identifica habilidades, intereses, y rasgos de la personalidad del sujeto, con el objetivo de determinar su ubicación dentro de la empresa para el aprovechamiento óptimo del recurso humano. Así mismo, plantea programas y maneja diferentes técnicas que tienen la finalidad de modificar actitudes, predecir el rendimiento, evaluar objetivamente el progreso, incrementar la producción, la eficiencia y la satisfacción en el trabajo (Dunnette y Kirchner, 1989).

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y haciendo sus opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si hay o no, interés de admitirlos.

2.1 Análisis de Puesto.

Por lo tanto, antes de iniciar el proceso de selección, la organización debe de contemplar como primer paso elaborar el perfil del puesto, el cual comienza a funcionar desde que surge la necesidad de cubrir una plaza o que exista una vacante, de esta manera, se debe de recabar y analizar toda la información para definir las actividades, así como las condiciones en que éstas se realizarán para que más adelante se proponga al candidato idóneo (Orozco, 1980).

Al respecto, Fleishman y Bass (1979), consideran que un análisis de puestos, es una descripción de las actividades que debe realizar un trabajador en un puesto específico, describiendo de manera explícita los resultados que se esperan de la realización de dichas actividades, identificando la contribución concreta de un trabajador con un proceso o con el objetivo de un departamento, obteniendo así, las especificaciones que el trabajador debe poseer para desempeñar las actividades que el puesto requiere.

Así mismo, Reyes (1990), menciona que para alcanzar una buena selección de personal, se requiere de un análisis de puesto, el cual, ayuda a conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar la labor de manera adecuada. Por su parte Chiavenato (1995) considera que el análisis de puesto se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cubrir para desempeñar una tarea específica dentro de la organización.

Por último, Korman (1978) y Blanco (1988), señalan que un análisis de puestos, determina los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar un puesto determinado.

Para realizar un análisis de puesto Orozco (1980), propone algunos aspectos que se deben tomar en cuenta para realizar un análisis de puesto, los cuales son:

- Datos demográficos
- Nivel escolar
- Experiencia Laboral
- Asistencia a Cursos y Seminarios
- Características de Personalidad
- Seguridad Personal
- Razonamiento Lógico y Abstracto
- Vocabulario
- Inteligencia

- **Habilidad de socialización**

Según Chiavenato (1995), para realizar un análisis de puesto se deben considerar cuatro áreas de requisitos específicos, aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo, dichas áreas son:

- **Requisitos intelectuales:** Son los requisitos que el aspirante debe poseer para desempeñar el cargo satisfactoriamente (instrucción básica, experiencia básica anterior, aptitudes necesarias y adaptabilidad al cargo).
- **Requisitos físicos:** Tiene que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, y también con la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente (capacidad visual, destreza o habilidad y complexión física necesaria).
- **Responsabilidades implícitas:** Se refieren a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene con el material, herramientas o equipo que utiliza; con el patrimonio de la empresa, con dinero y documentos (información confidencial, contactos internos y externos).
- **Condiciones de trabajo:** Corresponde a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño (ambiente de trabajo y riesgos).

Es por ello que la ventaja de contar con un perfil de puesto en una empresa por parte de los psicólogos, ofrece la seguridad de que el nuevo empleado se maneje con mas confianza en el desempeño de su labor, obteniendo satisfacción al realizar sus actividades.

2.2 Proceso de Reclutamiento.

2.2.1 Definiciones.

Una vez que se tiene estudiado el análisis de puesto se procede a seguir el proceso de reclutamiento, el cual, según Orozco (1980), tiene como finalidad ofrecer en forma oportuna todo el elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de trabajo en todos los puestos y niveles, es decir, implica una búsqueda de personal calificado. Antes de realizar éste se deben determinar cuales son las características necesarias que deben poseer los candidatos para asegurar un correcto desempeño en el puesto para posteriormente recurrir a las fuentes de reclutamiento.

Así mismo Grados y Sánchez, (1993), definen el reclutamiento como las técnicas encaminadas a proveer de recursos humanos a una empresa en el momento oportuno.

Por su parte Chiavenato (1995), define al reclutamiento como un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz; el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además la función de reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica "candidatos" para su funcionamiento.

2.3 Fuentes de Reclutamiento.

El proceso de reclutamiento se da a partir de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización, por lo que se requiere de actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que

ésta necesita para la consecución de sus objetivos, es decir, es una actividad, cuyo fin inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionaran los futuros integrantes de la organización.

Para ello es importante identificar las dos fuentes principales de reclutamiento que son útiles para la búsqueda de candidatos y cubrir un puesto existente dentro de una organización, reclutamiento interno y reclutamiento externo (Korman, 1978; Grados y Sánchez, 1993).

2.3.1 Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno, abarca todos los lugares y personal de la misma empresa, donde se pueda proveer de candidatos cuando sea necesario por ejemplo:

- Sindicatos: Es una de tantas alternativas que aquí revisaremos, estos pueden enviar al personal siempre y cuando este sindicalizado, esto requiere decir que se excluye a las personas de confianza que la empresa libremente contrata.
- Cartera de Personal: Está en función de todas las solicitudes que han sido archivadas a consecuencia de los periodos de reclutamiento anteriores, puede ser que estas personas cuenten con las características requeridas para el puesto vacante.

2.3.2 Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo contempla todas aquellas fuentes que son totalmente ajenas a la empresa y pueden ser de índole profesional, educativa o técnica, entre las que se encuentran:

- Ferias de reclutamiento: Las cuales consisten en recurrir a universidades, institutos, academias, etc. Como fuentes principales de reclutamiento. Generalmente las universidades y las escuelas comerciales en México ya cuentan con una fecha específica en la que

invitan a no más de veinte empresas para que recluten. Una vez en la institución, se instala un stand representativo de la empresa; ahí se otorga a los alumnos promocionales, por ejemplo, material didáctico con el logotipo y se les invita a que llenen una solicitud. Finalmente se les hace una entrevista corta y se procede a la selección.

- Juntas de intercambio: Este tipo de reclutamiento se realiza por el intercambio de personal entre empresas en las que ya existe previamente un convenio. En estos casos, generalmente se reúnen una vez al mes, un grupo de 15 a 25 empresas en una junta llamada de intercambio, ahí cada institución afiliada expone el número y tipo de vacantes que se generaron en ese periodo pidiendo ayuda a las demás para la cobertura de sus vacantes. En la reunión se determina qué empresas puede ayudar a otra por lo que ambas se pondrán en contacto posteriormente para intercambiar curriculums.
- Anuncios: Se trata de un método rápido para obtener aspirantes a un puesto. Básicamente, consiste en poner anuncios en periódicos, revistas, boletines, radio, t.v. etc. Donde se especifique el tipo de vacante, las características que se requieren para poder ocupar el puesto (escolaridad, habilidades específicas, etc.), fecha límite de envío de currículo o entrevistas, horarios y nombre de las personas que los recibirán.
- Agencias de Empleo: Son quienes se encargan de reclutar las vacantes al nivel profesional, la ventaja de esta técnica es que tiene la facilidad de presentar a los candidatos idóneos y el tiempo que emplea para encontrar a los candidatos es más rápido que el de la misma empresa, estas agencias cobran generalmente según el nivel del puesto solicitado.
- Internet: El sistema de cómputo en la actualidad puede ser de gran ayuda para el reclutamiento, ya que por este medio se pueden buscar los candidatos con mayor rapidez que en las otras fuentes, para utilizar este tipo de reclutamiento computarizado se requiere del equipo de

cómputo y de los programas necesarios. Es posible que este medio, sea la conexión que facilite el intercambio de información con otras empresas tanto, en el ámbito nacional como internacional.

- **Bolsas de trabajo:** Este medio presenta sus servicios para la población en general, la cual informa de las vacantes que existen en ciertas empresas. Algunas de las instituciones donde existe una bolsa de trabajo son: en Delegaciones políticas del D.F; Sistemas Nacionales para el desarrollo Integral de la Familia (DIF), Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), cámara Nacional de la Industria y la Transformación (CANACINTRA), entre otras.
- **Información Verbal ó Recomendaciones:** Comienza cuando se sabe que habrá una vacante, los jefes le comentan a otros jefes, los empleados hablan entre ellos, con el fin de establecer contactos con sus amigos y familiares, para Grados y Sánchez (1993), es algo similar únicamente que su estrategia es boletinar la vacante entre los empleados, a lo cual le nombra Abastecimiento de Familiares y Recomendaciones.
- **Escuelas o Universidades:** Se consideran como buenos campos para reclutar pues es fácil identificar las carreras que se imparten en ellas y el plan de estudios vigente, con la intención de seleccionar entre los recién graduados a los mejores candidatos.
- **Recepción de solicitudes de empleo:** Se da en el momento en que llega un candidato a la empresa y se le pide que llene la solicitud de la empresa con sus datos personales, con el fin de que sea contemplado para ocupar una vacante.
- **Recepción de Currículums Vitae:** Hay ocasiones en las que los candidatos hacen entrega directa de su currículum a la empresa, con el fin de que se les considere para un puesto determinado.

2.4 Proceso de Selección.

Para determinar quienes son los candidatos que cumplen con los requisitos necesarios para cubrir una vacante, todos los individuos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento se someten a un proceso de selección. Esta tarea de evaluación es actualmente una de las actividades del psicólogo (aunque era realizada anteriormente por jefes administradores supervisores), el fin ha sido el mismo: "Obtener información suficiente para decidir si el candidato ingresa o no, a la empresa".

Por lo tanto, la selección consiste en detectar rasgos de conducta acordes con un perfil, a través de técnicas, que son los recursos profesionales en los que el selector se basa para poder detectar adecuadamente la información relevante (Richino, 1996).

De acuerdo con Dunnette y Kirchner (1989), dentro de la selección se deben considerar los siguientes aspectos para dar inicio a lo que el proceso selección se refiere.

- **Análisis de Puesto**
- **Medición de la calidad de la ejecución del puesto**
- **Medición de los Individuos**

Los dos primeros, implican la evaluación del puesto, así como la determinación de las características del mismo y las actividades a desempeñar. Siendo el último aspecto el más complejo debido a las diferencias entre los individuos y es aquí en donde deben de realizarse otros tipos de medición.

- **Medición de la Inteligencia**
- **Medición de Intereses Vocacionales**
- **Medición de la Personalidad**

2.4.1 Entrevista.

Para evaluar dichas características de los individuos, se emplean diversas técnicas, dentro de las cuales, la entrevista es la primera técnica utilizada para realizar la evaluación inicial del candidato, ya que desde hace siglos es bien sabido que existen personas que están mejor capacitadas que otras para desempeñar una cierta tarea, así como el hecho evidente de que nadie puede hacer bien todas las cosas; este conocimiento ha dado lugar a que en todos los tiempos y culturas, se halla intentado encontrar un método rápido, conveniente y adecuado para medir las habilidades de un ser humano sin tener que llegar a caer en el inútil y, a veces, hasta doloroso proceso del ensayo y el error (Acebedo, 1999).

Por lo tanto, la entrevista es una conversación dirigida que tiene el propósito de identificar las características principales del candidato, sus intereses, habilidades y experiencia previa con el fin de ubicarlo en el puesto que logrará su mejor desempeño (Blanco, 1988).

Por su parte Richino (1996), la entrevista es el recurso con mas frecuencia utilizado en el proceso de selección; muchas veces resulta central y definitoria. Operacionalmente, se trata de una situación bipersonal entre el selector y el postulante, con la intención de establecer una relación, acotada en tiempo y espacio, a través de la cual cada participante puede obtener su propósito.

Para el selector es la oportunidad para “conocer” al candidato y poder detectar características personales, habilidades, experiencia, etc. que pueda constatar, con el perfil buscado.

Para el postulante, es una situación de evaluación, adecuada para poder desplegar los mejores recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador, y conseguir el empleo para el cual se postula.

La entrevista propiamente dicha es la etapa en la que se "entra" en relación directa con el entrevistado; también en ella es posible reconocer tres momentos o etapas:

- Rapport:

Esta etapa tiene como finalidad disminuir tensiones o ansiedades experimentadas por el candidato al enfrentarse a una situación de evaluación por lo que es conveniente que el entrevistador haga sentir al candidato (en este primer acercamiento), un clima de confianza proyectando cordialidad.

- Cima:

En este punto, se contempla la exploración de los aspectos claves de la entrevista, poniendo principal atención a las áreas básicas para el puesto, como historia laboral, antecedentes educativos, historia personal y proyectos a largo plazo, entre otros.

- Cierre:

Esta fase es casi tan importante como la del inicio, ya que se establecen las condiciones y tiempos en que podrá comunicarse la decisión final.

Una vez que se ha entendido el objetivo de la entrevista, cabe aclarar que ésta se divide en dos áreas de acuerdo a su función, la primera es de acuerdo a su propósito y la segunda en base, a su conducción, siendo estas a su vez divididas en (Acebedo, 1999):

- Según su Propósito:

- Admisión o Selección
- Promoción o Evaluación
- Consejo
- Salida
- Confrontación

- Según su Conducción :

- Planificada
- Semi-libre
- Libre
- De tensión
- Individual
- Grupal
- Panel

2.4.2 Entrevista de Selección.

Dentro del proceso de selección se utiliza la entrevista de admisión o selección, la cual, tiene como objetivo según Grados y Sánchez, (1993), el recabar la información necesaria y establecer una relación de empatía. Para la entrevista de selección se contempla como factor primordial, elegir al individuo por sus características, habilidades y experiencia que satisfaga mejor los requerimientos del puesto a cubrir.

Por lo tanto, de acuerdo con Blanco (1988), la entrevista de selección se divide en dos, las cuales se identifican como entrevista inicial y entrevista profunda. La entrevista inicial, es el primer contacto interpersonal de forma breve, a través del cual, cobra presencia el currículo y permite efectuar un "chequeo" directo de información por medio del cual se podrá evaluar presencia, disposición, ritmo, interés en el puesto y coherencia entre la información escrita y la impresión superficial. Por lo tanto los datos que se obtienen de esta entrevista son:

- Impresión del candidato.
- Verificar que los datos personales sean compatibles con los requisitos generales del puesto y con las políticas generales de la empresa, que no dificulten el adecuado desarrollo del trabajador.

Por otro lado, la entrevista profunda, consiste en una situación bipersonal, centrada en el conocimiento del candidato, la exploración de datos históricos, características personales, estilo vincular, intereses, proyectos y expectativas con respecto al puesto. Rasgos culturales que permitan identificar jerarquía de valores y criterios en los que se basan las opiniones. Define si las características del perfil buscadas coinciden con el carácter y estilo que el postulante ha manifestado en la entrevista. Brinda información de carácter manifiesto y "puntos de apoyo" para generar hipótesis y formular interpretaciones que luego pueden ser corroboradas y / o cotejadas con un nivel de abordaje más profundo (como el que brinda una evaluación psicológica).

Con frecuencia, la entrevista es considerada la herramienta central en el proceso de selección, y resulta definitoria (Richino, 1996).

Aún cuando la entrevista es probablemente el método que más se utiliza en la selección, existe la posible desventaja de que se puedan implicar juicios subjetivos por parte del entrevistador. Pese a ello, la entrevista es muy útil para obtener gran parte de la información sobre las actitudes personales del aspirante que pueden ser básicas para desempeño en el puesto como son: seguridad, facilidad de palabra atención, etc. Por lo que el papel del entrevistador es evitar inferencias personales y centrarse en el objetivo de obtener información (Chiavenato, 1995).

2.4.3 Evaluación Psicológica.

Debido a que las diferencias individuales son apreciables también en los distintos intereses que manifiestan los individuos. Las actividades que interesan a una persona pueden resultar completamente aburridas para otra. El interés que pone una persona en su trabajo puede determinar e influir de manera considerable en la realización de una tarea. Por lo tanto el paso siguiente a la entrevista es la evaluación psicológica, la cual tiene como propósito el detectar habilidades y el

potencial del individuo relacionadas con el puesto y sus posibilidades de desarrollo, por lo tanto centra su actividad en la aplicación de varios tipos de exámenes, de acuerdo a las características que pretenden valorarse (Blanco, 1988).

Como se mencionó en el primer capítulo, las pruebas psicológicas surgen durante la primera Guerra Mundial, centrándose en aspectos de inteligencia y aptitudes, para seleccionar al personal militar más adecuado. Al mismo tiempo, surgió la necesidad de contar con test que midieran la personalidad y se pudieran complementar los tests de inteligencia, lo cual, permitió la introducción de la psicología psicoanalítica a la organización, mostrando un interés marcado en determinar la estructura fundamental de la personalidad y además comparar la ejecución sobre la dimensión de un mismo rasgo o de varios rasgos considerando esta característica generalizada, relativamente estable, que hace diferente a uno de otro. Los tests de habilidades se elaboraron principalmente para ser utilizados en la educación vocacional y en la selección de personal industrial y militar (Blanco, 1988).

De esta forma, la existencia de tales diferencias humanas individuales proporcionan, la base para el proceso de selección y colocación. Estas parten de dos grandes vertientes:

- a) La Herencia: Que determina los valores físicos como la altura, el peso y la fuerza corporal, así como algunas habilidades estrechamente ligadas a lo biológico.
- b) El Medio Circundante: Representado por la cultura y la educación, la facilidad que ofrece la sociedad para el desarrollo de ciertas habilidades vinculadas a las prácticas sociales regulares.

En el terreno organizacional, las diferencias individuales se observan aspectos como:

- Productividad
- Valoración de Méritos
- Calidad en el trabajo
- Estabilidad en la ejecución del trabajo
- Habilidad para supervisar
- Liderazgo

Por lo tanto, la Asociación Internacional de Psicotécnica, adoptó la siguiente definición sobre los tests "Es una prueba definida, que implica una tarea a realizar, idéntica para todos los sujetos examinados, por una técnica precisa para la apreciación del éxito, del fracaso o para la puntuación numérica del éxito.

Otros estudios ampliaron esta definición, ello por que la consideraban demasiado rígida, proponiendo lo siguiente: " Se denomina test 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 permita clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativamente o tipológicamente (Pichot, 1989).

Por su parte Chiavenato (1985), menciona que un test psicométrico es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general, se refiere a capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano e incluye la determinación del "cuanto", es decir, la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del individuo.

En sí la contribución de método de las pruebas a la psicología teórica no se limita a una escuela en particular. La escuela asociacionista, el conductismo, la psicología gestáltica, el psicoanálisis, entre otras, fueron el origen de ciertos tests y extrajeron de la aplicación de estas confirmaciones o invalidaciones de sus hipótesis básicas.

Es por ello, que ha resultado imposible tratar de clasificar las pruebas, sin embargo Korman (1978), propone la siguiente clasificación:

- Operación: **Proyectivos y no proyectivos**
- Área: **Pruebas de potencia o ejecución máxima (Inteligencia y Aptitudes).**
Pruebas de Ejecución o Rasgos (Personalidad e intereses).
- Procedimiento de Administración: **Individual o colectiva.**
- Forma de Aplicación: **Mudos, Orales, Escritos e Instrumentales.**
- Composición: **Unico y Batería.**
- Finalidad: **Cualitativos, Cuantitativos, Diagnóstico y Pronóstico.**

Así mismo, de acuerdo con Korman (1978), los exámenes más comunes son:

Inteligencia y Capacidad Mental.

- Escala de Inteligencia Weschler
- Raven
- Domino
- Army Beta Revisado
- Wais

Personalidad:

- Minnesota (MMPI)
- Rorsschach
- Bender
- Machover
- TAT. (Test de Apercepción Temática)
- Test de Gordón
- Test HTP (Casa, árbol y persona)

Valores e Intereses

- Thurstone
- Allport
- Escala de preferencia Kuder
- Inventario Strong – Cambell

Aptitudes y Habilidades

- Test de aptitudes Diferenciales
- Test de comprensión mecánica
- Test de habilidad manual

Para armar una batería se necesita algún test de nivel, varios proyectivos, o test de personalidad orientados a explorar aspectos cualitativos (como responde, como piensa, como se relaciona, como resuelve un problema). El test de nivel permite observar el manejo del pensamiento dedicado a la resolución de problemas; en una situación de rendimiento, arroja un dato cualitativo que generalmente es considerado como expresión de su nivel intelectual logrado por la

comparación de su rendimiento con el obtenido por otros, en condiciones equiparables.

Una batería tiene que contar con un test que evalúe el nivel intelectual, que permita explorar como funciona el pensamiento en la resolución de problemas. Estos test, se caracterizan porque plantean una exigencia dentro de un marco temporal. Pueden dar una información buena, de carácter descriptivo, basándose en aspectos manifiestos apreciables a través de los resultados.

Como test proyectivos y/ o de personalidad, podemos utilizar técnicas de diferentes niveles de estructuración. Las mas estructuradas brindan información con respecto a los aspectos manifiestos de la conducta Korman (1978).

2.4.4 Reporte Psicológico.

Cuando ha sido completado el proceso de evaluación, el evaluador cuenta con suficiente información, que una vez procesada ha de dar lugar al informe, el cual es un relato escrito acerca de un candidato, sobre la base del perfil acordado, que permanecerá a través del tiempo, pudiendo ser consultado en diferentes ocasiones.

De acuerdo con Richino (1996), el informe es una herramienta de comunicación, por lo tanto, tiene que respetar todas las características de cualquier comunicación, debe ser adecuado al interlocutor y con lenguaje accesible. Si se utilizan términos técnicos tienen que ser traducidos al lenguaje corriente siguiendo un proceso de pensamiento facilitador.

Como en todo buen mensaje, su extensión ha de ser moderada para favorecer el análisis sin perder de vista las síntesis parciales, con el reconocimiento de aspectos o áreas según los cuales se puedan finalmente organizar las conclusiones, ofreciendo alternativas.

Cuando se llegan a las conclusiones se está ofreciendo una síntesis, que deberá ser presidida por datos que la fundamenten.

La etapa inicial de un informe consiste en una presentación de datos, en su carácter de elementos informativos tomados en cuenta por considerarlos relevantes para elaborar los argumentos. Los argumentos son la resultante de las relaciones que el evaluador establece entre los datos detectados y los presentados.

Por lo tanto la conclusión esta basada en los rasgos que se consideran esenciales para efectuar un diagnóstico y un pronóstico, en sí tiene que ser explicada y fundamentada.

Un informe es confidencial, porque trata un tema tan delicado como son las razones por las cuales una persona es propuesta o no para el destino que pretende; por lo tanto debe ser considerado únicamente por los que toman la decisión y el propio interesado sin público.

Así mismo, el informe tiene aspectos que son descriptivos y otros que pueden expresarse cuantitativamente, por ejemplo el rendimiento intelectual; sin embargo, debido al mal uso que se puede llegar a hacer de esta información, no es conveniente utilizar datos cuantitativos puntualmente. Es preferible utilizar categorías tales como nivel superior, normal, inferior al término medio; no hace falta que se indique un "número" para que pueda ser comparable.

Una persona puede tener un rendimiento en una prueba inferior al término medio y manejarse excelentemente con los datos de la realidad. Cuando se obtiene el dato y se expresa cuantitativamente, se genera una duda en quién recibe el informe, porque es quien generalmente debe decidir y recibe un dato que debe comprender, careciendo (habitualmente) el marco de referencia apropiado

El evaluador tiene una pauta, proporcionada por los test y avalada por su experiencia, a partir de esa pauta obtiene las siguientes conclusiones:

- Aspectos Intelectuales: Generalmente se incluyen al comienzo de un informe, porque enmarcan y ubican el nivel de complejidad en el que logra descodificar la realidad y el tiempo de proceso intelectual que efectúa: si declara, acumula, coteja, elabora, etc. Constituyen un dato básico que otorga sentido al resto del informe, comenzar con una reseña intelectual ubica, retomando los aspectos intelectuales muchas veces a lo largo del informe, ya que todos los aspectos relativos al aprendizaje y a la resolución de problemas dependen de los aspectos intelectuales. Es difícil tratar cada uno de estos aspectos por separado porque están muy interrelacionados.
- Comportamiento Manifiesto: Cuando se realizan evaluaciones psicológicas puntuales, generalmente el solicitante es quien envió a la persona para ser evaluada, realizó la primera entrevista de selección y tiene una imagen del candidato.
- Dinámica de la Personalidad: Se propone identificar características personales, rasgos de su conducta detectados a través de las pruebas y su dinámica. Se trata de una opinión diagnóstica, emitida a partir de recursos técnico – profesionales
- Conclusión: Es el apartado final del informe que incluye una síntesis, integrada por los aspectos que el evaluador considere relevantes, como para caracterizar al evaluado, en función del perfil buscado. El evaluador compromete su opinión, fundamenta sus apreciaciones y comparte sus criterios.

Puede incluir además recomendaciones para su dirección e indicaciones acerca del entrenamiento o inducción requeridos.

Por lo tanto se considera que un informe debe de contribuir a generar alternativas para pensar sobre un candidato, en relación con las circunstancias institucionales en las que se le ofrece participar.

2.4.5 Examen Médico.

Blanco, (1988), menciona que la siguiente etapa, después de haber cubierto el candidato con varios requisitos, habrá de presentar un examen médico, con el fin de determinar la capacidad física para desempeñar de manera eficiente su trabajo. La realización del examen médico, corre por cuenta de la empresa y deberá de ser practicado por un médico especializado, con el conocimiento en el tipo de tareas y los agentes nocivos que afecten el desempeño del futuro trabajador.

2.4.6 Estudio Socioeconómico.

Posteriormente, se le realiza el estudio socioeconómico, que tiene como propósito el comprobar la veracidad de los datos que proporcionó el candidato en la solicitud de empleo y durante la entrevista. El personal al cuál se le asigna la realización del estudio socioeconómico depende de la política particular de cada organización, en ocasiones, esta actividad la ejecuta una trabajadora social o se contratan los servicios de alguna agencia investigadora (Blanco, 1988). socioeconómico ya sea de parte de la empresa o por una agencia, esto con el objetivo de corroborar la autenticidad de los documentos, así como la información obtenida por el candidato (Blanco, 1988).

Por último se procede a la recepción de documentos por parte del candidato para proceder a la contratación.

CAPITULO 3

ANTECEDENTES DEL DESPACHO HEAD – HUNTER

“D.I.S.E.”

3.1 Antecedentes Históricos

DISE (Desarrollo Integral y Selección Efectiva), es una empresa mexicana fundada en 1998, por Alejandra Guadarrama Ávila, que cuenta con estudios en Pedagogía, Psicoterapeuta Gestalt, Diplomada por el ITESM en Mercadotecnia y Seguros; adicionalmente, ha participado en más de 100 cursos en las áreas de Administración, Ventas y Desarrollo Humano. con instructores de alta talla internacional. Su amplia experiencia, dedicación y constancia, la llevo ha ocupar puestos importantes en la iniciativa privada. Actualmente presta sus servicios de forma independiente.

DISE ofrece una amplia gama de servicios corporativos destinados a brindar asistencia administrativa en las áreas de reclutamiento, selección, evaluación, elaboración de perfiles de puestos, capacitación y consultoría en procesos administrativos. Cuenta con oficinas en México D.F. y Monterrey N.L.

3.2 Clientes

Entre otros, los clientes que nos han favorecido con su preferencia se encuentran:

- VITRO
- MULTIPROTECCIÓN
- CORPORATIVO A&E
- PEGASO
- ZURICH
- CRISTACAR
- LEGALASIST

- ACE, SEGUROS
- SEGUROS TEPEYAC, S.A.
- GRUPO JORA
- KODAK POLYCHROME GRAPHICS
- HOTELES VISTA HERMOSA
- INGRAM MICRO

3.3 Misión

En donde DISE tiene la siguiente **MISIÓN**:

"Somos una empresa, ética, vanguardista y comprometida con el desarrollo humano y organizacional de nuestros clientes, brindando servicios personalizados y de alta calidad".

3.4 Objetivo

DISE tiene como objetivo:

"El compromiso de DISE es atender las necesidades de tu empresa proporcionándote las herramientas, sistemas y tecnología de punta a través de un servicio especializado, personalizado y profesional para el logro de objetivos, desarrollo e incremento de la productividad de tu organización".

3.5 Ventajas

Las ventajas que DISE le ofrece a sus clientes son:

- Menor Operación
- Selección Asertiva.
- Rapidez en Contratación.
- Reducción de la Rotación del Personal.
- Evitar Contratiempos con el Personal.

CAPITULO 4

REPORTE DE ACTIVIDADES

Una vez revisado el proceso de reclutamiento y selección al nivel teórico, en el presente capítulo se procederá a realizar una descripción detallada sobre las actividades que desempeña un psicólogo dentro de un despacho Head - Hunter "Dise", con el fin de mostrar como se sigue el proceso de reclutamiento y selección.

4.1 Reclutamiento.

Para poder iniciar con el proceso de reclutamiento que se realiza dentro de D.I.S.E, cabe mencionar que las vacantes existentes provienen de las empresas clientes, las cuales, proporcionan a la Directora del despacho el perfil de los puestos a cubrir, posteriormente se da inicio al proceso de reclutamiento, utilizando las siguientes fuentes externas:

- Periódico: A través de esta fuente, se publican los requisitos generales que debe de cubrir a la persona para considerarla como candidato (Edad, Sexo, Escolaridad, entre otras), y nombre del puesto a cubrir, junto con los números telefónicos del despacho y la persona responsable del área.
- Juntas de Intercambio: Se recurre a las juntas de intercambio para buscar el apoyo de otras empresas y cubrir en menor tiempo las vacantes, a través del intercambio de cartera.
- Anuncios: Se pegan anuncios o carteles cerca del despacho con los requisitos que deben de cubrir los candidatos, el número de teléfono del despacho y el nombre de la responsable del área para que se concierte la cita para la entrevista (Anexo 1).

- **Ferías de Trabajo:** Se procura asistir a todas las ferías de trabajo que sea posible, con el fin de recibir currícula de los interesados en las vacantes existentes para ampliar la cartera interna y cubrir el mayor número de vacantes. En caso de que las personas interesadas en los puestos que ofrece D.I.S.E. no lleven currículo, se les pide que llenen una solicitud del despacho (Anexo 2).
- **Universidades o Colegios:** Esta fuente es utilizada en el momento en que se tienen que cubrir puestos de medio tiempo. Se contacta directamente con las personas encargadas de la bolsa de trabajo dentro de dichas instituciones o por medio de anuncios, para que los alumnos de determinadas carreras o interesados en las vacantes, se pongan en contacto con la encargada del área de reclutamiento, y poder iniciar así, un proceso de selección con ellos (Anexo 3).

Por último se procede a la recepción de candidatos para dar inicio al proceso de selección.

4.2 Selección.

Una vez que se comunican los candidatos al despacho, se lleva a cabo una entrevista inicial, vía telefónica, con la cual, se llenan los datos específicos de una forma preestablecida por el despacho (Anexo 4). Dicha forma se utiliza con el fin de ahorrar tiempo y corroborar que las personas que se reportan a D.I.S.E., cumplen con los requisitos básicos para cubrir puesto vacante.

En caso de que el candidato cuente los requisitos primordiales para cubrir el puesto, como edad, sexo, carrera, pretensión económica, entre otros, la persona encargada del área de reclutamiento, concierta una cita con el candidato y anota la fecha y hora de ésta en el formato 1 (Anexo 4), para que se lleve el control del proceso de selección del candidato en particular.

En el momento que el candidato llega a la cita, la encargada del área procede a recibir al candidato tomando en cuenta, como primer punto, la puntualidad del mismo, posteriormente, se da inicio a la entrevista profunda haciendo uso del rapport, para disminuir tensión en el candidato, de la Cima, para sondear la historia laboral, historia educativa, historia personal, actividades que realiza en su tiempo libre, proyectos a corto y largo plazo, todo ello, con el propósito de identificar las habilidades, aptitudes, intereses y experiencias previas y poder ubicarlo así, en un puesto en el que logre mejor actuación y resultados.

Por último, ya en el cierre de la entrevista, se le informa al candidato el paso a seguir dentro del proceso de selección, en caso de que el candidato no cubra con el perfil del puesto, se le informa que no cumple con los requisitos de la vacante, y se le exponen las razones de manera breve. En el caso de que el candidato cumpla con los requisitos del puesto, se le informa del siguiente paso, que es la evaluación psicométrica y se anotan las observaciones generales de la entrevista en el formato 1 (Anexo 4).

4.3 Exámenes Psicométricos

Para poder llevar a cabo los exámenes psicométricos, se procura contar con un grupo de tres personas como mínimo para poder aplicar dicha evaluación. Una vez que se tienen a los candidatos que han pasado a la fase de evaluación psicométrica, la encargada de reclutamiento se comunica con ellos para que se presenten todos a los exámenes a la misma hora y día, lo cual se anota en el formato 2 (Anexo 5), correspondiente a cada uno de los candidatos.

En el momento en que los candidatos se presentan al despacho para realizar sus exámenes psicométricos, se observa en sus formatos personales (Anexo 5), el puesto para el que se van a evaluar, ya que se cuenta con una batería de exámenes para cada puesto:

- Para niveles técnicos: (secretarias, choferes y demostradoras) Se aplican, Autorretrato, Beta, Cleaver y Ortografía.
- Para Niveles Medios: (ejecutivos) Se aplican Autorretrato, Terman, Cleaver y en caso de que lo requiera el puesto, se aplica I.P.V.
- Para Niveles Altos: (gerentes, ingenieros, etc) Se aplican Autorretrato, Terman, Cleaver, Liderazgo y en caso de que el puesto tenga que ver con dinero, se aplicaba el I.P.V.

La aplicación de los exámenes psicométricos se realizan con el fin de obtener datos sobre sus habilidades, inteligencia, personalidad del individuo y sobre el posible comportamiento que mostrará dentro de su futuro lugar de trabajo. Así mismo la información que arrojan los exámenes junto con la entrevista, sirve para reforzar y corroborar que realmente el candidato podrá realizar la labor del puesto a cubrir.

Después de las entrevistas y de la evaluación psicométrica, se da paso a la calificación de los exámenes aplicados al candidato, ésta se lleva a cabo a través de un programa especial en excel establecido por el despacho. Se vacían las respuestas de los candidatos en el programa de excel, el cual, convierte los resultados en gráficas para que se pueda realizar una evaluación psicológica de acuerdo con el perfil del candidato y del puesto.

Cabe destacar que la evaluación psicométrica, nos apoya en gran parte del proceso de selección, ya que a través de ésta, se desarrolla el informe o reporte psicológico de los candidatos, el cual, se entrega personalmente a las empresas clientes con el fin de que se basen en el reporte para saber así, si se da paso a la última entrevista con el futuro jefe del candidato y a la contratación, o bien, se corta y se da fin al proceso de selección.

4.4 Reporte Psicológico

El reporte psicológico es el último paso que D.I.S.E. realiza dentro del proceso de selección, y una vez que se tiene las gráficas de los resultados de las pruebas (Anexo 6) se da paso a la redacción del reporte psicológico.

El reporte psicológico se desarrolla de la siguiente manera::

- En primer lugar, se capturan los datos personales del candidato, el nombre de la empresa que requiere de los servicios de D.I.S.E y el nombre de la coordinadora del área de selección de la empresa cliente, en un formato establecido por el despacho (Anexo 7).
- Posteriormente, se captura de forma cualitativa el resultado del examen psicométrico que evalúa el nivel de inteligencia y las áreas altas y bajas que obtuvo el candidato dentro de la misma prueba.
- Una vez que se han capturado estos datos, se procede a realizar el análisis o evaluación psicológica en el siguiente orden:

a) Inteligencia: Aquí se lleva a cabo la redacción de los aspectos relevantes obtenidos en la prueba de inteligencia, denotando a través de ésta, las habilidades y capacidades del candidato.

b) Características Personales: Dentro de éste apartado se analiza la parte del examen de personalidad, a través de la cual, se obtiene la adaptabilidad del candidato dentro de nuevos ambientes sociales, facilidad de contacto, relación con las personas que lo rodean, entre otras.

c) Características Laborales: En esta parte del reporte psicológico, se describen las capacidades y habilidades del candidato, así como, la forma de relacionarse con sus compañeros de trabajo y con la autoridad, actitudes, aptitudes y liderazgo del candidato. Para poder desarrollar esta

parte del reporte se hace una integración del examen de inteligencia con el de personalidad, para dar un panorama más extenso del desarrollo del candidato dentro del ámbito laboral.

d) Servicio: En la parte de servicio, solo se considera cuando el puesto a cubrir es en ventas o para dar atención a clientes, ya sea vía telefónica o atención personalizada, por lo tanto, en este apartado, se puede encontrar la actitud y calidad de servicio que el candidato puede brindar al cliente.

e) Relación con sus Jefes: Aquí se observa el tipo de relación que puede establecer el candidato con sus superiores, o bien, las actitudes que necesita el candidato de su jefe para que el primero pueda realizar adecuadamente su labor.

f) Áreas de Conflicto: Dentro de las áreas de conflicto se señalan las posibles actitudes negativas que el candidato podría manifestar dentro de su lugar de trabajo o para con sus compañeros o superiores.

g) Observaciones: En este punto, se destacan las características más relevantes tanto del examen de inteligencia, como el de personalidad. Así mismo, las observaciones poseen información sobre la entrevista y otras pruebas aplicadas.

h) Conclusión del Estudio: Dentro de las conclusiones sólo se encuentra si el candidato se considera viable o no viable para realizar las actividades del puesto.

La integración de cada uno de estos apartados lo podemos observar claramente en el Anexo 5, en donde se realizó el reporte psicológico de un candidato que recurrió a D.I.S.E.

CONCLUSIONES

De acuerdo al desarrollo del presente trabajo y al énfasis planteado en el desarrollo de la Psicología Organizacional, se considera que cualquier tipo de investigación y los avances de una ciencia o materia en particular, se dan a partir de las limitaciones, preocupaciones, intereses y/o necesidades de los seres humanos que permanecen inmersos en una variedad de contextos sociales. Es por ello que se cree que la Psicología Organizacional se ha expandido dentro de las empresas, logrando atender a través de su conocimiento una variedad de exigencias e inquietudes que surgen en el ámbito laboral. Pero no hay que perder de vista que la Psicología Organizacional a parte de tener las herramientas y el conocimiento de un método útil para el desarrollo de las empresas, prepara a profesionales con un perfil específico, con el cual puedan lograr enfrentar las problemáticas empresariales vinculadas a la parte del área de reclutamiento y selección de personal.

Sin embargo, se cree que en la actualidad existe una variedad de problemáticas que no permiten la participación "total ni dinámica" del psicólogo dentro de las empresas, ya que en la parte educativa que forma a los psicólogos de la Fes - Iztacala hay un número de vertientes que sería interesante mencionar.

- Una de ellas es el hecho de que el recién egresado de la carrera de psicología, posee información global, es decir lleva al ámbito laboral, conocimientos de psicología clínica, educativa, de rehabilitación y laboral, lo cual es adecuado en el sentido que el alumno dentro de su formación académica obtiene un conocimiento de psicología general, pudiendo evaluar y tomar la decisión en cuanto a la rama de la psicología que quiere ejercer. Sin embargo se considera importante que dentro de la Fes - Iztacala se contemplara la posibilidad que durante el último año de la carrera, el alumno pueda recibir información y clases específicas de la rama que le interesa para su desarrollo profesional,

logrando así un mejor desempeño y un mayor conocimiento de la materia deseada por el alumno. Así mismo, se cree que el recién egresado tendrá mas oportunidades de trabajo, puesto que hay que competir con personas que provienen de escuelas privadas especializadas en dar una preparación que va más directa al desarrollo dentro del campo laboral.

- Por otro lado cuando el recién egresado comienza con la búsqueda de trabajo dentro de las empresas, se le requiere la experiencia o haber realizado prácticas profesionales, lo cual, no se obtiene dentro de la educación impartida en la Fes-Iztacala. Por lo tanto se considera relevante pedir que se estudiara la posibilidad de que la Fes-Iztacala se coordine con algunas empresas para poder implementar las prácticas profesionales con el fin de que el recién egresado de la carrera de psicología obtenga este conocimiento, con experiencia en la materia y con conocimientos de lo que es la aplicación de lo teórico dentro del lugar de trabajo, en éste caso dentro de una empresa.

Otra de las situaciones que enfrenta el psicólogo dentro de las empresas, es que existen profesionales pertenecientes a otras disciplinas, ya sean médicos, abogados, administradores o empresarios que desempeñan las actividades de reclutamiento y selección. Aunque es reconocido que algunos de estos profesionistas tienen los conocimientos del proceso de selección y logran realizar una entrevista adecuada, se cree que no tienen las herramientas suficientes para realizar una contratación de personal pertinente, ya que dejan de lado la importancia del análisis de la conducta humana, siendo el conocimiento de ésta la base para realizar una adecuada selección de personal. Sin embargo el hecho de que los Administradores estén compitiendo con los psicólogos por un mismo puesto, en ocasiones se les da preferencia a los primeros, ya que éstos además de la selección, desempeñan las actividades que les conciernen, la administración.

Debido a este tipo de exigencias existentes hoy en día dentro de algunas empresas, por un lado el psicólogo se ha preocupado por desempeñar actividades como manejo de nómina, altas y bajas en el IMMSS, ventas y algunas otras tareas que no se relacionan de manera directa con su profesión.

Sin embargo, por otro lado de acuerdo a la experiencia obtenida en D.I.S.E. se ha observado que las herramientas del psicólogo dentro de las organizaciones han comenzado a ser generalizadas y utilizadas para atender actividades que le permiten sobrepasar el área de reclutamiento y selección. Dentro de dichas tareas ya es bien conocida el área de capacitación, en donde se confía en las habilidades del psicólogo como lo son la empatía, el manejo de grupo y el manejo de habilidades sociales, entre otras, así mismo el psicólogo comienza a incursionar dentro de la coordinación de personal, ya que gracias a su facilidad de interacción, la utilización de refuerzos, el manejo de motivación, liderazgo y de más, le permiten llevar a cabo el manejo de grupos obteniendo resultados adecuados. Logrando ampliar su campo de acción, obteniendo como resultado un servicio integral para sus clientes.

Por otro lado, se observa que dentro de los servicios que ofrece D.I.S.E. encuentran ventajas y desventajas tanto para la empresa cliente como para el mismo despacho.

Las ventajas de que las empresas consulten a despachos tipo Head-Hunter como D.I.S.E., son las siguientes:

- No hay necesidad de crear un área de Selección de personal, para reclutar solo una cierta cantidad de vacantes. Por lo tanto se ahorran el pagar mensualmente a un equipo de trabajo que tiene que desarrollar una tarea temporal.
- Solo tienen que pagar por vacante cubierta.
- Ahorro de teléfono.

- No se preocupan por la asistencia a Ferias de Trabajo y juntas de intercambio.
- Ahorro de inscripciones a páginas web dedicadas al reclutamiento de personal.
- Ahorro de tiempo.
- Obtención de tu personal adecuado.

El no conocer al equipo humano y material de trabajo que posea el despacho Head-Hunter, puede ocasionar las siguientes desventajas a la empresa:

- Mala selección del personal.
- Retardo para cubrir las vacantes.
- Que el personal ya contratado no se desenvuelva como se esperaba.
- Que el personal contratado renuncie pasado el plazo que te cubre el despacho y ya no halla reposición de vacantes.

Así mismo, se puede hablar de las ventajas y desventajas que un despacho Head-Hunter puede tener al ofrecer consultoría de reclutamiento y selección a algunas empresas. Las ventajas son las siguientes.

- El tener como despacho varios clientes, te permite tener trabajo de reclutamiento y selección durante casi todo el año.
- Recibir el pago del salario de un mes de lo que gane la vacante cubierta.
- De la bolsa de trabajo renovada mes con mes, se puede atender con máxima rapidez las vacantes de las empresas clientes

Cuando el despacho comienza a conocer a las empresas que solicitan el servicio de reclutamiento y selección, se presentan las siguientes desventajas:

- El retraso o nulo pago del servicio proporcionado por el despacho.
- Cambio constante de perfil del puesto a cubrir por parte de la empresa.

- La cancelación del servicio por parte del cliente, una vez que el despacho ha realizado el proceso de reclutamiento y selección, lo cual implica pérdidas en cuanto a horas – hombre así como económicas.

Por todo lo anterior, nace la inquietud por reducir las desventajas a las que se enfrenta el despacho a través de estudiar a las empresas cliente antes de incluirlas en una lista de cuentas, con el fin de conocer si la estructura de la empresa, su estabilidad económica, necesidades y objetivos, son acordes con los servicios que el despacho ofrece para logra entonces una negociación en donde se beneficiaran ambas partes.

Tener como equipo de trabajo una estructura clara tanto del personal en acción como de las actividades que se pueden cubrir como profesional experimentado, para minorizar tiempos en cubrir las vacantes de las empresas clientes sin descuidar la calidad del servicio al que el despacho se compromete con la empresa cliente.

Por último es importante como despacho el contar con una constante actualización en cuanto a pruebas psicométricas, técnicas de evaluación, y en general métodos de reclutamiento y selección, con el fin de optimizar el servicio que el despacho brinda a las empresas y a los candidatos.

21

REFERENCIAS

Acebedo, L.A. (1999). " El proceso de la Entrevista ". México: Limusa.

Blum, M. Y Naylor, J. (1985) " Psicología Industrial: Sus fundamentos Teóricos y Sociales". México: Trillas.

Blanco, C. (1988). "Técnicas Modernas de Selección. Cómo seleccionar nuestro personal ". México: Limusa.

Chiavenato, I. (1995). " Administración de Recursos Humanos ". México: Mc Graw Hill.

Dunnette, D. M. y Kirchner, W. K. (1989). " Psicología Industrial". México: Trillas.

Duran, A. M. (2000) " La psicología Organizacional y su importancia en el tratado de libre comercio de América del Norte " Tesis de Licenciatura. Escuela Nacional de Estudios Superiores Iztacala. U.N.A.M.

Fleishman, A. E. y Bass, R. A. (1979). "Estudios de Psicología Industrial y del Personal". México: Trillas.

Grados, J. y Sánchez, E. (1993). "La entrevista en las organizaciones ". México: Manual Moderno.

Guilmer, B. Y Haller. (1876). "Tratado de Psicología Empresaria: Psicología de la Organización". Barcelona: Martinez Roca.

Korman, A. K. (1978). " Psicología de la Industria y de las Organizaciones ". España: Marova.

Orozco, R.J. (1980). " Proceso Práctico de reclutamiento y selección de personal ". México: Comparmex.

Pichot, P. (1989). " Los Tests Mentales ". México: Paidós.

Richino, V. S. (1996) " Selección de Personal ". México: Paidós.

Rodríguez, F.A. (1999) " Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones " Madrid: Pirámide.

Sánchez, P. O. (2000). "Análisis de la funcionalidad de un sistema de evaluación por computadora para seleccionar gerentes y cajeros en una institución bancaria" Reporte de trabajo profesional de licenciatura. E.N.E.P.- Iztacala.

Shultz, D.P. (1995). " Psicología Industrial". México: Mc Graw Hill.

Siegel, L. E Irving, U. (1986) "Psicología de las Organizaciones Industriales". México: CECOSA.

2/3

A N E X O 1



DESARROLLO INTEGRAL Y SELECCIÓN EFECTIVA

VACANTES

Nombre del Puesto:	<u>Ejecutivo de Atención y Servicio al Cliente</u>
Giro de la Empresa:	<u>Telefonía</u>
Ubicación:	<u>Interlomas</u>
Sueldo:	<u>\$ 3,800.00 mas 50% de bono, Seguro de GMM, de VIDA, Vales, Fondo de Ahorro.</u>
Sexo:	<u>Indistinto</u>
Estado Civil:	<u>Indistinto</u>
Edad:	<u>24 a 40 años</u>
Grado de estudios:	<u>Preparatoria o Carrera técnica</u>
Conocimientos:	<u>Básico de Word y Excel</u>
Idioma:	<u>Español</u>
Experiencia:	<u>No necesaria</u>
Horario:	<u>Disponibilidad para rotar turnos de Lunes a Domingo, descansando un día entre semana</u>
Otros requisitos:	<u>Gran actitud de servicio a clientes vía telefónica.</u>

Interesados presentarse con curriculum vitae (máximo 2 hojas) o comunicarse a:

Uxmal 476-1, COL. NARVARTE, DEL. BENITO JUÁREZ, C. P. 03020, MÉXICO, D. F.
TEL. 5682-8549 5523-5219 E-MAIL alexa_2mx@yahoo.com

4(3)

A N E X O 2

DESARROLLO INTEGRAL Y SELECCIÓN EFECTIVA

Fotografía

SOLICITUD DE EMPLEO

Fecha:

Puesto deseado:	Sueldo deseado:
-----------------	-----------------

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	Edad
Domicilio		Colonia	Delegación
Teléfono particular	E-mail	Celular	Teléfono de recados
Lugar de Nacimiento	Fecha de Nacimiento	Estado Civil	otros <input type="radio"/> Solo <input type="radio"/> Msc <input type="radio"/> Fem <input type="radio"/>
Vive con		Número de personas que dependen de usted	
Sus padres <input type="radio"/> Su familia <input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Solo <input type="radio"/>		Hijos <input type="radio"/> Conyuge <input type="radio"/> Padres <input type="radio"/> Otros <input type="radio"/>	

DOCUMENTACIÓN

REG. FED. DE CONTRIBUYENTES	AFILIACIÓN AL SEGURO SOCIAL	CARTILLA SERVIDO MILITAR
CLAVE ÚNICA DE REGISTRO DE POBLACIÓN	ALTA EN HACIENDA	SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>
	SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>	CLASE Y NÚMERO DE LICENCIA

INTERESES

Zona de preferencia laboral	Áreas de Interés laboral	Experiencia en:
Disponibilidad para viajar	1	1
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	2	2
El horario de trabajo de su preferencia es:	3	3
Horario completo <input type="checkbox"/> Medio tiempo <input type="checkbox"/> Matutino <input type="checkbox"/> Vespertino <input type="checkbox"/> Nocturno <input type="checkbox"/>	Disponibilidad para rotar turnos	
Esta dispuesto a trabajar los fines de semana	No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/>	porque

ESCOLARIDAD

Nombre de la Escuela	Fechas		Carrera	Título otorgado
Primaria	De	A		
Secundaria				
Preparatoria o Vocacional				
Profesional				
Comercial u Otras				

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Idioma	% Lee	Habla	Escribe	Traduce
	%	%	%	%
	%	%	%	%

Pequeña que domina						Lenguaje de programación	
Office	Word	%	Excel	%	Power point	%	Otros
Otros							

EXPERIENCIA LABORAL

Empleo Actual o último

Nombre de la Compañía			
Dirección		Teléfono	Fecha de ingreso Mes/Año
Último Puesto Desempeñado		Principales Funciones	Fecha de salida Mes/Año
Primer Puesto Desempeñado		Principales Funciones	Sueldo final
Nombre del jefe Directo		Motivo de Separación	
Puesto de su jefe Directo			

Empleo Anterior

Nombre de la Compañía			
Dirección		Teléfono	Fecha de ingreso Mes/Año
Último Puesto Desempeñado		Principales Funciones	Fecha de salida Mes/Año
Primer Puesto Desempeñado		Principales Funciones	Sueldo final
Nombre del jefe Directo		Motivo de Separación	
Puesto de su jefe Directo			

Empleo Anterior

Nombre de la Compañía			
Dirección		Teléfono	Fecha de ingreso Mes/Año
Último Puesto Desempeñado		Principales Funciones	Fecha de salida Mes/Año
Primer Puesto Desempeñado		Principales Funciones	Sueldo final
Nombre del jefe Directo		Motivo de Separación	
Puesto de su jefe Directo			

OBSERVACIONES

CERTIFICO QUE LOS DATOS FOTOCOPIADOS SON CORRECTOS Y AUTORIZO A LA EMPRESA PARA QUE LOS CERTIFIQUE A SU ENTERA SATISFACCION

Fecha:

FIRMA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A N E X O 3



DESARROLLO INTEGRAL Y SELECCIÓN EFECTIVA

RFC: GUAA651126ED2

El compromiso de DISE es atender las necesidades de tu empresa proporcionándote las herramientas, sistemas y tecnología de punta a través de un servicio especializado, personalizado y profesional para el logro de objetivos, desarrollo e incremento de la productividad de tu organización.

BENEFICIOS

- Menor Operación
- Selección Asertiva
- Rapidez en Contratación.
- Reducción en la Rotación de Personal
- Evitar Contratiempos con el Personal.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Servicios:

Brindamos una amplia gama de servicios corporativos.

- Reclutamiento
- Selección
- Evaluación Psicométrica
- Capacitación.

SOLICITA:

OPERADOR TELEFONICO

Edad: 20 hasta 45 años

Sexo: Indistinto

Escolaridad: Preparatoria terminada, bachillerato o vocacional con certificado o carrera técnica.

ANEXO 4



DESARROLLO INTEGRAL Y SELECCIÓN EFECTIVA

1er. CONTACTO

FECHA/HORA	NOMBRE DEL CANDIDATO	TELÉFONO
CONTACTO PRESENTADO POR		PUESTO QUE SOLICITA
NIVEL ESTUDIOS	ZONA DOMICILIO PARTICULAR	
SEGUIMIENTO / COMENTARIOS Y OBSERVACIONES EN GENERAL		ATENDIO


ENTREVISTA

HORA	DÍA, MES Y AÑO (1ER. ENTREVISTA)	ENTREVISTADOR
COMENTARIOS Y OBSERVACIONES GENERALES DE LA ENTREVISTA:		
SEGUIMIENTO CON FECHAS <ul style="list-style-type: none">• Evaluación <input type="checkbox"/>• 2ª Entrevista <input type="checkbox"/>• Bolsa de trabajo <input type="checkbox"/>• Otros (especificar) <input type="checkbox"/>	PERFILA PARA PUESTO O ÁREAS DE INTERÉS	SUELDO ESPERADO
Fecha:		

A N E X O 5

53

EVALUACIONES

HORA	DIA, MES Y AÑO	CONTACTO	EVALUADOR
NIVEL ESTUDIOS PARA EVALUAR	TIPO DE EVALUACION BETA <input type="checkbox"/> Terman <input type="checkbox"/> Cleaver <input type="checkbox"/> Ortografía <input type="checkbox"/> Liderazgo <input type="checkbox"/> AlpOr <input type="checkbox"/> Personalidad <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> (especificar)	FECHA RESULTADOS	
COMENTARIOS GENERALES CON BASE A RESULTADOS			ENTREGA DE RESULTADOS A:
SEGUIMIENTO CON FECHAS • Entrevista <input type="checkbox"/> • Bolsa de trabajo <input type="checkbox"/> • Otros (especificar) <input type="checkbox"/> Fecha:		PERFILA PARA PUESTOS O AREAS DE INTERES 	

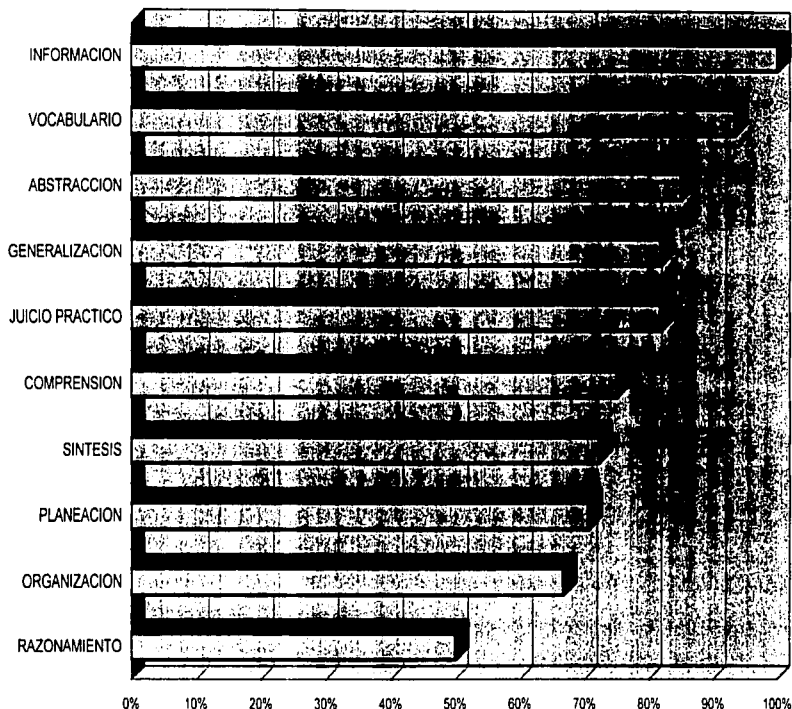
ETAPA FINAL

FECHA CAPTURA DE DATOS EN BOLSA DE TRABAJO: NOTA: Si el candidato pasa a bolsa de trabajo, se deberán capturar los datos aquí sombreados en la base de datos correspondiente, incluyendo el sexo, estado civil e idiomas.	PERSONA QUIEN CAPTUREO
COMENTARIOS ADICIONALES	
VO.BO. FINAL DEL SUPERVISOR Y/O RESPONSABLE	FECHA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

A N E X O 6

INTELIGENCIA TERMA
MIGUEL ANGEL MORALES SANCHEZ

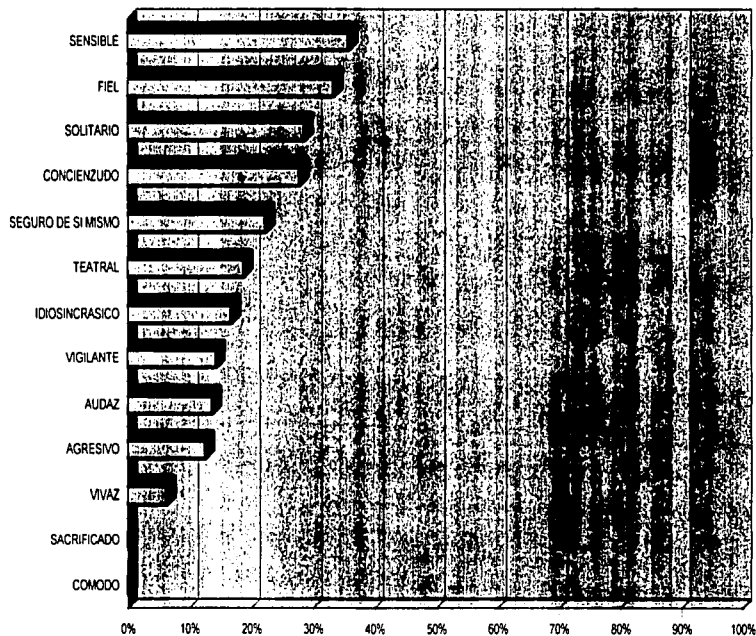


TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

C.I. PROMEDIO

55

ESTILO PERSONAL MARIA DEL CARMEN PADILLA VEGA



TEJES CON
FALTA DE ORIGEN

A N E X O 7

REPORTE DE EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA**DESARROLLO INTEGRAL Y SELECCIÓN EFECTIVA**

PEGASO	LIC. DIANA VÁZQUEZ.	FECHA	26 DE JUNIO DE 2002
CANDIDATO	JESÚS IGNACIO BARRIOS VALADEZ	PUESTO	REPRESENTANTE DE SERVICIO AL CLIENTE
ESCOLARIDAD	4° SEMESTRE LIC. DISEÑO GRAFICO	EDAD	28 AÑOS

INTELIGENCIA TERMAN	BAJO
ÁREAS ALTAS	PLANEACIÓN, INFORMACIÓN, COMPRENSIÓN, VOCABULARIO.
ÁREAS BAJAS	SÍNTESIS, GENERALIZACIÓN, RAZONAMIENTO.

Jesús se ha interesado por asimilar la información que existe en su entorno y, gracias a ello, ha cultivado un adecuado vocabulario, el cual le permite expresar sus ideas con claridad y fluidez; comprendiendo con facilidad el sentido de las frases o de los textos. Además, es hábil para planear sus actividades de acuerdo a la prioridad.

Por otra parte, al candidato, se le complica: realizar un análisis profundo de las cosas; proponer soluciones a los problemas que se le presentan y; mantener la atención a la tarea cuando siente la presión del tiempo. Es poco diestro en el manejo de los números y muestra nerviosismo cuando le apremia el tiempo.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES:

Jesús es amigable, cálido y cordial en su trato, agradándole estar en compañía y sentirse el centro de atención. Sabe utilizar su carisma para conquistar a otros y lograr que lo apoyen en sus propósitos. Suele seguir las normas sociales establecidas para no cometer excesos o imprudencias en su comportamiento.

CARACTERÍSTICAS LABORALES:

El candidato es versátil, ya que posee la capacidad para trabajar tanto en actividades administrativas como en las que se requiera del constante contacto con las personas; es decir, le gusta desempeñar tareas: arduas, rutinarias, que requieran del detalle y de la minuciosidad, sin perder el cálido contacto social que lo caracteriza. Incluso, puede trabajar dedicado a la tarea apartado de los demás sin que sienta la necesidad de la compañía; pudiendo seguir un proceso de trabajo definido que le permita saber que es lo que esperan los otros de él, que le ayude a evitar cometer errores y le facilite terminar sus labores con calidad. En caso de que Jesús requiera del contacto con sus compañeros, jefes o clientes, lo hará de manera cordial y con respeto.

SERVICIO

Jesús Ignacio, suele atender al cliente con responsabilidad, carisma y respeto, tratando de mantener la calma ante los clientes difíciles y buscando solucionar sus necesidades de acuerdo a lo que dictan los procesos de trabajo establecidos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

RELACIÓN CON SUS JEFES:

El candidato es cordial y respetuoso con la autoridad. Busca estar cerca de sus superiores, que le reconozcan por su labor y que le ofrezcan un trato preferencial; soliendo ajustarse a las indicaciones y a los procesos que se le mencionen.

AREAS DE CONFLICTO:

- Se le dificulta dar soluciones a los problemas que se le presentan.
- Muestra nerviosismo y poca atención a los detalles cuando siente la presión del tiempo.

OBSERVACIONES:

El candidato presenta un nivel de inteligencia bajo, sin embargo, destaca por sus habilidades lingüísticas que le permiten comunicarse con fluidez y entender con claridad el sentido de las frases o de los textos. Además, es hábil para planear sus actividades, aunque, se le dificulta dar solución a los problemas que se le presentan, mantener la atención y la ansiedad cuando siente la presión del tiempo.

En lo que se refiere a su estilo de personalidad, Jesús Ignacio, es capaz de desempeñar las actividades de atención al cliente, ya que es hábil para relacionarse con el público y brindar un servicio responsable, cálido y apegado a los procesos de trabajo. Puede laborar en actividades administrativas o bien de contacto personal, se ajusta a las políticas de la compañía y a las indicaciones de sus superiores.

CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO:

De acuerdo a los resultados obtenidos en los exámenes de inteligencia y de personalidad que presenta Jesús Ignacio se recomienda su contratación para ocupar el puesto de Representante de Atención al Cliente

CITA 17/06/02

A LAS

9:30 A. M.

HORA DE LLEGADA

9:30 A. M.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN