



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA
PSICOLOGÍA

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL: UN MANUAL
PRÁCTICO PARA EL PSICÓLOGO DENTRO DE
UNA CONSULTORIA EN RECURSOS HUMANOS

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A

LIZBETH FARFÁN PEÑALOZA

JURADO DE EXAMEN

TUTOR: HÉCTOR MAGAÑA VARGAS

COMITÉ: JULIETA MARÍA DE LOURDES GARCÍA PÉREZ
SARA GUADALUPE UNDA ROJAS
JORGE IGNACIO SANDOVAL OCAÑA
GUILLERMINA NETZAHUATL SALTO



MÉXICO D.F.

JUNIO 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

Quiero agradecerte mamá por todas las veces que te desvelaste cuidando mi sueño, por todas las palabras de amor que me diste y por alentarme día a día para ser una mujer de provecho y de bien.

Gracias papá por ser el que me dio el sustento para poder realizar toda mi formación académica, gracias a tu esfuerzo he logrado mis metas hasta ahorita.

Agradezco a mi familia en general por estar tanto en los momentos difíciles como en mis mayores alegrías. Todo ese apoyo me ayudo a superar adversidades.

Quiero agradecer principalmente a los profesores que me apoyaron en el proceso de la tesina ya que si no fuera por su esfuerzo y tiempo e no fuera posible

Algo importante y fundamental en toda mi formación académica y en mi vida personal fueron mis verdaderos amigos y los cuales se mantuvieron a mi lado apoyándome y haciendo las cosas más fáciles.

Te agradezco mi gatito por tu amor, tu paciencia y por todos lo momentos en los que me apoyaste incondicionalmente para que yo pudiera tener este logro más en nuestras vidas.

Y principalmente le agradezco a Dios porque me dio el entendimiento, la voluntad y perseverancia para alcanzar mis metas

ÍNDICE

Resumen.....	VII
Introducción.....	VIII

CAPÍTULO 1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Concepto de Psicología Organizacional.....	4
Desarrollo histórico.....	5
Escenarios laborales en la actualidad.....	10
Normas ISO 9000.....	13

CAPÍTULO 2. ¿QUÉ ES EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL?

Conceptos Básicos:.....	17
Reclutamiento.....	17
Fuentes de reclutamiento.....	19
Requisición de personal.....	20
Descripción de puesto.....	21
Análisis de puesto.....	23
Selección de personal.....	23

CAPÍTULO 3. EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Fuentes de reclutamiento.....	30
Interna.....	30
Sindicatos.....	30
Archivos o cartera de personal.....	32
Familiares o recomendados.....	32
Promociones o transferencias internas de personal.....	32
Reconocimiento de la empresa.....	33
Ventajas y Desventajas.....	34
Externa.....	35
Internet.....	35

Delegaciones.....	44
Centro De Intermediación Laboral (Cil).....	44
Kioscos De Información Para La Consulta De Ofertas De Empleo.....	45
Servicio Nacional De Empleo Por Teléfono.....	44
Portal Del Empleo.....	44
Periódico “Ofertas De Empleo”	44
Revista Informativa Del SNE-DF: “Empleo Y Capacitación.....	45
Bolsa De Trabajo.....	45
Servicio De Vinculación “La Comuna”	46
Grupos de Intercambio.....	48
Medios de comunicación masivos.....	48
Periódico.....	49
Radio y televisión.....	50
Cine.....	50
Agencias de colocación o Consultorías de Recursos Humano.....	51
Escuelas e instituciones educativas.....	51
Ferias de empleo.....	52
Posteo, repartir las volantes y anuncios.....	52
Reclutamiento de campo.....	54
Ventajas y desventajas.....	55

CAPÍTULO 4. LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Objetivos e importancia de una selección.....	57
Primer filtro.....	57
Entrevista.....	58
Tipos de entrevista.....	59
Admisión o selección.....	59
Entrevista inicial.....	59

Entrevista profunda.....	61
Entrevista por competencias.....	64
Promoción o evaluación.....	69
Consejo.....	69
Confrontación.....	69
Salida.....	69
Según su conducción:.....	69
Planificada.....	69
Semi-libre.....	69
Libre.....	69
De tensión.....	70
Individual.....	70
Grupal.....	70
Panel.....	70
Etapas de la entrevista.....	70
Preparación.....	70
Rapport.....	71
Desarrollo.....	71
Cierre.....	71
Informe de la entrevista.....	72
Principales errores que se cometen en una entrevista.....	72
Evaluaciones psicométricas.....	75
Evaluación nivel A (Educación Superior).....	76
Evaluación nivel B (Educación Media o técnicos).....	79
Evaluación nivel C (Educación Básica).....	80
Integración del reporte.....	80
Proceso de selección y Contratación.....	81

CAPÍTULO 5. RECOMENDACIONES PARA BUSCADORES DE EMPLEO

Elaboración de un Currículum Vitae y llenado de solicitud de empleo.....	83
Vestimenta en hombres y mujeres.....	92
Antes de la entrevista.....	94
Tono de voz y vocabulario adecuado.....	95
Lenguaje no verbal (Postura corporal).....	95
Experiencia profesional.....	97
Cierre de la entrevista.....	98
CONCLUSIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	102
ANEXO.....	104

RESUMEN

El objetivo de esta tesina es en primer instancia dar a conocer a los futuros psicólogos el cómo incursionar en el ámbito laboral, en este caso en **Psicología Organizacional**, se eligió este tema debido a la altas ofertas de trabajo en el área de Recursos Humanos, ya que en la actualidad es un área de trabajo importante para los psicólogos, de hecho es en donde hay más fuentes de trabajo.

Para las personas que eligen el área de Psicología Organizacional en el departamento de **Recursos Humanos**, este manual puede ser de gran ayuda ya que explica paso a paso el proceso de *reclutamiento y selección de personal* en una empresa y en especial en una de Outsourcing o Consultoría en Recursos Humanos, empezando por los conceptos básicos que utilizamos todos los días en este ramo, se darán unas recomendaciones de como tener mejores resultados en este reclutamiento y las técnicas más actuales para la selección de candidatos.

Para un psicólogo es importante conocer esta disciplina ya que ahora es en donde existe un gran campo de trabajo, en cualquier empresa donde existan personas laborando, se podrá encontrar una fuente de trabajo, ya sea reclutando, seleccionando, contratando, capacitando o solucionando situaciones que surgieran entre el patrón y el trabajador será necesario un psicólogo.

De igual manera todas las persona siendo Psicólogos o no, nos enfrentamos a un proceso de selección cada vez que competimos por una vacante, así que al final se dan unas recomendaciones de qué es lo que se debe y no se debe de hacer cuando se presenta a una entrevista de trabajo, esto con el objetivo de estar mejor preparados en el ámbito laboral.

INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo se abordará lo que es la Psicología Organizacional, en particular lo que es el proceso de reclutamiento y selección en una consultoría de recursos humanos.

En el *capítulo 1* se menciona cómo surge la psicología en el ámbito laboral, cuáles fueron sus comienzos, la etapa en la que se consolidó y como en toda disciplina la etapa en la que tuvo cambios o reestructura para así poder llegar a la actualidad.

El objetivo es adentrarnos en el mundo del trabajo desde el punto de vista de la psicología, saber qué papel juega la psicología y el papel que desempeña el psicólogo en una empresa. Para poder saber cómo se maneja un psicólogo dentro de un trabajo en especial dentro de una consultoría en recursos humanos es necesario saber en principio lo que es la psicología organizacional, ¿Por qué surgió?, ¿Dónde surgió?, ¿De qué se encarga?, ¿Qué relevancia tiene? y qué utilidad tiene en la actualidad

En el *capítulo 2* se darán a conocer algunos conceptos básicos que nos ayudaran a entender mejor el tema, como el reclutamiento, fuentes de reclutamiento, selección y requisición de personal. Una vez comprendidos los conceptos elementales, se puede pasar a lo que es el Reclutamiento y Selección en concreto.

Dentro del *capítulo 3* se describirán todas y cada una de las fuentes de reclutamiento que existe para poder atraer a los candidatos para cubrir una vacante.

El primer instancia tenemos el reclutamiento interno, que es cuando por parte del personal interno se cubre la vacante y posteriormente las fuentes de reclutamiento externo, en ellas podemos incluir todas las páginas de internet, por parte del gobierno en cada una de las delegaciones existe una bolsa de trabajo, existen las comunas que son programas de atención integral para jóvenes desempleados de parte del gobierno. También existen grupos de intercambio en los que las empresas se reúnen para intercambiar las vacantes que les pueden ser de ayuda a otras empresas para cubrir estas.

Hay agencias de colocación que se dedican a buscar candidatos y proporcionar el personal a la empresa que los requiere, los llamados Outsourcing. Igualmente en todas las instituciones educativas a nivel técnico y superior tiene bolsa de trabajo y ahí se pueden publicar. Otra opción también son las ferias de empleos, el pegar carteles, volantes y posteo, sin embargo la mejor fuente de reclutamiento es el prestigio que tenga la empresa.

El *capítulo 4* habla de la importancia de realizar una adecuada selección, ya que si no se realiza esta, le causa a la empresa rotación de personal además de más gastos hablando económicamente, se conocerá cual es el filtro inicial para seleccionar a un candidato, saber si cubre este con el perfil solicitado para posteriormente realizar una entrevista ya sea de entrada (solo superficial), si es una entrevista donde se debe de profundizar un poco mas tanto en los aspectos laborales como personales o bien una entrevista por competencias donde se realiza una evaluación más completa y esta nos ayuda a comparar los mejores candidatos para así poder elegir

el más adecuado para el puesto y por último la entrevista de salida que se realiza a las personas que salen de una empresa y se utiliza como retroalimentación. Abordaremos las etapas que tiene la entrevista desde la preparación de la misma, el Rapport, el desarrollo y su cierre, así como una recomendación para no cometer los errores más comunes como entrevistador.

Al final de la entrevista se tiene que realizar notas del lenguaje verbal y no verbal del candidato, ya que estas te ayudan para poder seleccionar a las personas que pasan a la siguiente etapa, que es la aplicación de pruebas psicométricas, las cuales nos ayudaran a tener un respaldo más confiable de las habilidades del candidato, por ejemplo hay evaluaciones para personas de nivel A que son las personas con una licenciatura, las de nivel B que son para personas con carreta técnica o bachillerato concluido o trunco y por último el nivel C que son para persona con educación básica (primaria y secundaria). Ya que se realizó todo el proceso se realiza un reporte donde se integran todos los aspectos mencionados anteriormente, Al elegir un candidato para el puesto se realiza la selección y es cuando se define su contratación.

En el *último capítulo* como contribución se van a dar algunas recomendaciones esenciales a las personas que están buscando empleo, desde cómo llenar una solicitud, como elaborar un Currículum Vitae, ya que por experiencia particular este es un punto muy importante en la entrevista ya que esta es la única forma impresa en la que se van a obtener datos del candidato sin antes hablar con él, cuál es la mejor forma de ir vestidos a una entrevista de trabajo, ya que como todos sabemos la presentación es un aspecto que nos habla mucho de la personalidad del candidato y la primera impresión cuenta mucho, posteriormente se habla de la forma de saludo correcto al presentarse, ya en la entrevista como manejar el tono de voz el vocabulario, la postura corporal, el lenguaje verbal y el no verbal; el saber cómo dar importancia y relevancia de los trabajos anteriores, de las habilidades que se tienen y que se pueden desarrollar, en ocasiones los candidatos se subestiman por el estrés, los nervios o por falta de seguridad, y esto puede ser un aspecto que merme su entrevista y dependa de si es contratado o no.

CAPÍTULO 1.

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL



Psicología Organizacional

Muchinsky (2007) menciona que, debido a que la Psicología cubre un amplio espectro de contenidos, es muy difícil tener una imagen clara de lo que hace el psicólogo, habiendo muchas personas que piensan que en cada psicólogo hay un loquero y que tiene su diván listo para analizar a todo el mundo, siendo que esta imagen corresponde sólo al área de la psicología clínica, en especial a la figura del psicoanalista. En realidad la mayor parte de los psicólogos no se ocupan de los desórdenes mentales ni practican la psicoterapia.

Los psicólogos, en la actualidad, se dedican a diferentes intereses del comportamiento humano dentro de la Psicología, como mencionó Muchinsky anteriormente la mayoría de las personas cree que es papel del Psicólogo sólo es atrás de un diván o bien dando consulta, es de gran importancia que las persona y principalmente los psicólogos sepan que el campo de la Psicología en la actualidad es enorme, podemos estar como profesionistas casi en cualquier ámbito o área, a continuación se mencionaran solo algunas de las áreas de la Psicología:

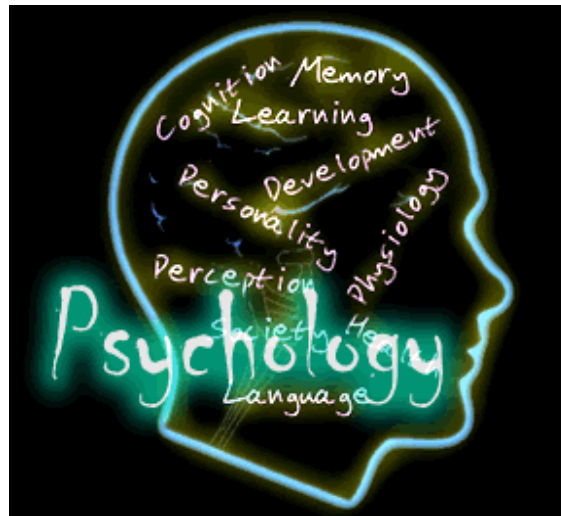
- *La psicología clínica:* se encarga principalmente de todo lo relacionado con las evaluaciones, diagnóstico psicológico, terapias, principalmente es dar herramientas a los pacientes para que lleven una mejor calidad de vida. Ésta rama de la Psicología se puede encontrar en Hospitales, clínicas, consultorios psicológicos o incluso en empresas tanto privadas como públicas.
- *La psicología educativa:* ésta estudia los métodos más eficaces para que una persona aprenda e igualmente como transmitir el conocimiento enseñando, todo esto se realiza en centros educativos ya sea desde preescolar hasta maestrías y doctorados. Igualmente apoya el trabajo de la capacitación en los centros empresariales
- *La psicología social:* es el estudio científico de como los pensamientos, sentimientos y comportamientos de las personas, son influenciados por la presencia real, imaginada o implicada de otros (Allport, 1985); es decir, que la Psicología social estudia todo lo relacionado con las personas a nivel cultural, de género, social, entre otras.
- *La psicología del deporte y actividad física:* Según la (APA), es el estudio científico de los factores psicológicos que están asociados con la participación y el rendimiento en el deporte, el ejercicio y otros tipos de actividad física.
- *La psicología jurídica y criminológica:* trata de averiguar o de conocer qué es lo que induce a un sujeto a delinquir, qué significado tiene esa conducta para él, por qué la idea de castigo no lo atemoriza y le hace renunciar a sus conductas criminales. La teoría psicológica consiste en aclarar su significado en una perspectiva histórica-genética. Un análisis completo del hombre delincuente requiere de por sí un trabajo interdisciplinario.
- *La neuropsicología:* La neuropsicología es una disciplina que se encarga del análisis de las funciones psicológicas superiores (FPS) en estrecha relación

con las estructuras nerviosas, tanto en la normalidad como en la patología, en niños y adultos.

- *La psicología de la salud:* nace dentro de un modelo biopsicosocial según el cual la enfermedad física es el resultado no sólo de factores médicos, sino también de factores psicológicos (emociones, pensamientos, conductas, estilo de vida, estrés) y factores sociales (influencias culturales, relaciones familiares, apoyo social, etc.). Todos estos factores interactúan entre sí para dar lugar a la enfermedad.
- *Psicofarmacología:* El trabajo actual en psicología hace imprescindible el conocimiento de los diferentes instrumentos que los profesionales de las distintas disciplinas que forman parte de los equipos multidisciplinares utilizan en su quehacer diario. En este sentido la psicofarmacología constituye una de las herramientas básicas empleadas por los psiquiatras en el tratamiento de los diversos trastornos y que tiene una gran influencia en el estado clínico del paciente y puede presentar interacciones sobre las otras técnicas terapéuticas que se emplean, siendo una de las materias sobre la que los profesionales deben estar capacitados.
- *Psicología del adulto mayor:* Es el campo de especialización que se encarga del estudio del proceso de envejecimiento, del contexto socio familiar y cultural del adulto mayor, de la promoción de la calidad y sentido de vida, destacando la calidad de las interacciones que protagoniza el adulto mayor en su contexto vital.
- *Psicología ambiental:* Es el campo de especialización que se basa en el estudio de intervención de las relaciones del individuo con el medio ambiente natural como ecosistema, recursos naturales y hábitat dentro del cual evoluciona. Se interesa por el micro ambiente (espacio privado), el ambiente de proximidad (semi-público), el macro ambiente (espacio Público), y el ambiente global (dimensión Global).
- **La psicología organizacional/laboral/industrial:** Interviene en todo lo que esté relacionado con una empresa en sentido de relaciones patrón-empleado, empleado-empleado, empleado- objeto, empleado-grupo, grupo-grupo, el objetivo de intervenir en estos aspectos es con la finalidad de aprovechar al máximo todas las herramientas de los empleado y de la empresa con el fin de hacer de ésta no solo un buen ambiente de trabajo si no ser empresa líder en el mercado, que cuida la salud de sus trabajadores, tanto a nivel físico como psicológico.

Como se puede ver existe un gran campo de trabajo de la Psicología, un Psicólogo puede incursionar desde el deporte pasando por lo social, la salud, etc. hasta una empresa. Esto hace al campo de la Psicología funciona y útil en toda la sociedad.

Concepto de Psicología Organizacional



1. Velásquez (2006) plantea que la Psicología Organizacional es el estudio de la actitud, los procesos mentales, el comportamiento y la cognición, aplicados a la interacción humana en las actividades productivas
2. Pfeffer (1982) nos dice que la Psicología Organizacional se ocupa del estudio de las organizaciones y de los procesos organizacionales. Es tanto descriptiva como normativa, tanto básica como aplicada, y tiene interés en el desarrollo de las teorías del comportamiento organizacional y en las formas de mejorar la práctica organizacional.
3. Montealbán (1997) señala que se ocupa del estudio del comportamiento humano en los contextos organizacionales en relación con los diferentes subsistemas que los conforman: individuos y grupos participantes, estructura, tecnología, sistemas de poder y autoridad, cultura, medio ambiente, entre otros.
4. Para Gilmer (1971) la Psicología Organizacional se refiere a tres relaciones del hombre que se mueven en la industria. Se interesa por las relaciones entre persona y persona, entre persona y grupo, entre persona y objeto, entre objeto y objeto, no los problemas internos del hombre mismo.
5. Por su parte, Koppes (2001). La considera como el estudio científico del comportamiento dentro del ámbito de los negocios y de la industria.
6. McCarthy's (2002) enfatiza que la Psicología Organizacional estudia el comportamiento con el propósito de aprovechar al máximo la potencialidad de ejecución y satisfacción personal. Por lo tanto, tiene responsabilidades para con los empleados y los patrones. El psicólogo considera el comportamiento como una función de los factores provocadores (condiciones-estímulo) y de las variables concurrentes que determinan la manera cómo determinados individuos percibirán e interpretarán los estímulos.

7. Para Gil (2003) la psicología Organizacional se define, antes que por su objeto de estudio por el enfoque que utiliza en el análisis de las relaciones entre los individuos, los grupos, las organizaciones y el ambiente en que ésta se encuentra ubicada.

Como podemos observar existen diversas definiciones de lo que es la Psicología Organizacional, no importa cuántas definiciones se tengan de ella, lo que es importante el uso que se le da y su campo de aplicación.

En el siguiente trabajo se utilizará la siguiente definición tomando en cuenta a los autores ya mencionados:

La Psicología Organizacional: Interviene en todo lo que esté relacionado con una empresa en sentido de relaciones patrón-empleado, empleado-empleado, empleado- objeto, empleado-grupo, grupo-grupo, el objetivo de intervenir en estos aspectos es con la finalidad de aprovechar al máximo todas las herramientas de los empleados y de la empresa con el fin de hacer de ésta no solo un buen ambiente de trabajo si no ser empresa líder en el mercado.

Desarrollo histórico

En gran parte, la historia de la psicología es la historia de la filosofía misma, conservando ambas, elementos que las vinculan una con otra, pero en un momento dado, la psicología surge con un marcado interés ante una urgencia de aplicabilidad, dadas las características del desarrollo de la sociedad.

Para Platón, la filosofía inicia con el asombro y así también las ciencias. La psicología, siendo ciencia, no está alejada de esto.

La psicología nació como parte de la filosofía y recientemente logró con sus hallazgos su independencia como ciencia, aunque guarda aún un estrecho vínculo con la filosofía (Hardy, 1999).

En 1892 fue fundada La American Psychological Association (**APA**), y agrupa a más



AMERICAN
PSYCHOLOGICAL
ASSOCIATION

de 80 mil miembros en diferentes áreas especializadas, conteniendo en la división 14 a la psicología industrial/organizacional (I/O). Por otro lado, la Society for Industrial-Organizational Psychology (SIOP) en 1998 tenía a más de 3 mil miembros titulares y a

más de 2 mil estudiantes. (Muchinsky, 2007). En el lapso entre 1896 y 1918 inicia en el mundo lo que conocemos como la psicología aplicada. En ese momento, los estudios de William James proponían una psicología que pudiera aplicarse a la vida cotidiana, y en Alemania los estudios de Wundt y los psicólogos estadounidenses ofrecían una psicología científica con valor pragmático, que reclamaba ideas que deberían mostrarse a la sociedad. Surgieron diferentes trabajos y esfuerzos de personas como: Cattell, Lightner Witmer, Grace Fernald, y así sucesivamente, hasta que finalmente la psicología tuvo aplicabilidad en el mundo de los negocios y la industria, incursionando en el campo de la publicidad.

Antes de la primera guerra mundial según Muchinsky (2007) existen cuatro figuras fundadoras de la psicología Organizacional, Walter Dill Scott, Frederick W. Taylor, Lilian Moller Gilbreth y Hugo Münsterberg, de los que se hablará a continuación.



Walter Dill Scott dictó una conferencia sobre Psicología de la Publicidad en 1901, y finalmente obtuvo el puesto de profesor de publicidad en la Universidad Northwestern en 1915.

Ese mismo año los psicólogos comenzaron a usar los test a fin de seleccionar obreros para ocupar determinados puestos en las organizaciones, realizó dos importantes libros en los que hablaba sobre como influir en las personas y como mejorar la eficacia humana, participando durante la primera guerra mundial en la aplicación de pruebas a personal en el ejército. Antes de que Estados Unidos entrara a la primera guerra mundial, los psicólogos ya estaban aplicando activamente sus ideas y técnicas (test) en el ejército.

Scott formó parte de los comités de la APA, encargándose del de motivación, que se convirtió a la postre en el comité para la clasificación de personal del departamento de guerra, y los resultados recibidos fueron bien vistos por los militares, acercándose a su trabajo de selección de personal, y desarrollando una escala de evaluación para la elección de oficiales; consiguió convencer al ejército de la utilidad de la evaluación psicológica, y su departamento, que al principio contaba con 20 personas, creció a 175 miembros y habría clasificado cerca de 3'500,000 hombres para 85 puestos militares, lo cual le sirvió para ser condecorado con la medalla a los servicios distinguidos por su trabajo (Hardy, 1999).

La meta de los progresistas, empresarios y gobierno era la eficacia en los campos productivos, y en cualquier caso, para alcanzarla, tenían que pasar por los métodos científicos. Uno de sus primeros exponentes fue **Frederick W. Taylor**, ingeniero de profesión, quien debido a su experiencia logró obtener muchas patentes. En su lucha por el ascenso desde obrero hasta director de la planta, Taylor se dio cuenta del valor que tiene rediseñar situaciones o escenarios laborales para alcanzar una mejor producción.



Desarrolló la teoría científica de la administración, publicada en el cambio del siglo en *Principles of Scientific Management* en 1911. Taylor estudió a los trabajadores y sus puestos y dividió las labores en rutinas mecánicas que podrían ser realizadas de forma eficaz por cualquier obrero; Taylor convirtió a los obreros en robots que repitieran movimientos de una manera mecánica, su finalidad era la misma que la psicología científica: "Bajo una gestión científica cesa el poder y el mandato arbitrario, y cada sujeto, grande o pequeño, se convierte en una cuestión de investigación científica, de reducciones a una ley", y cuando

dichas leyes fueran establecidas, podrían aplicarse en la búsqueda de una mayor eficacia industrial (Hardy, 1999). Los principios a los que Taylor se referiría en su libro fueron: 1) La ciencia por encima de la regla del pulgar; 2) Selección científica y capacitación; 3) La cooperación por encima del individualismo y 4) División

equitativa del trabajo más adecuado entre jefes y empleados. El que quizá fue el mejor ejemplo de este método fue haber demostrado que los obreros que manipulaban lingotes pesados de hierro fueron más productivos si tenían descansos en el trabajo (Muchinsky, 2007).



Lillian Evelyn (Möller) Gilbreth ingeniera, psicóloga, profesora y madre de familia numerosa es, fundamentalmente, la madre de la moderna gestión empresarial. Ella y su marido Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) fueron los pioneros en algunas técnicas de gestión empresarial que aún se emplean actualmente en la construcción y en otras industrias. Lillian marcó las pautas para los lógicos y sistemáticos principios de la moderna gestión empresarial, poniendo el acento en la importancia de las relaciones humanas así como la necesidad de reconocer las diferencias entre los distintos trabajadores y sus necesidades particulares desde el punto de vista psicológico. Los conceptos de justicia y felicidad estaban asimismo incluidos en un mismo análisis e interpretación de su visión de la gestión empresarial. Lo que hacía a las ideas de Lillian Gilbreth diferentes y únicas era precisamente el punto de vista que la psicología le ofrecía de la gestión empresarial, y la integración que hizo de ambas materias, siendo por lo tanto la pionera de lo que ahora se denomina psicología de la organización industrial. Este trabajo, debido a los prejuicios de su editor, que era reacio a publicar el trabajo de una mujer, se publicó bajo con el nombre de su autor en la ambigua forma de L. M. Gilbreth. Aun así, Lillian Gilbreth comenzó a tener una gran reputación como experta en el campo de la gestión industrial.

Hay que pensar, por todo esto en que los trabajos de los Gilbreth son una mezcla de la aplicación de los conocimientos eminentemente prácticos de Frank y la sensibilidad y la preparación académica de Lillian, ambos trabajaron desde el principio como verdaderos socios, apasionados para encontrar la mejor manera de desarrollar cualquier tarea para incrementar su eficacia y productividad en la industria. Podemos decir que lo más importante es la simplificación del trabajo, o mejor dicho, la racionalización del trabajo, basadas en respecto y la dignificación tanto del trabajador como del propio trabajo, es lo que alguna vez se ha definido como la aplicación organizada del sentido común.



Hugo Münsterberg, psicólogo alemán quien describe que, con una formación tradicional e invitado por William James a la Universidad de Harvard, aplicó sus métodos experimentales en diversos problemas, incluyendo la percepción y la atención (Spector, 2002).

Muchinsky (2007) describe a Münsterberg como un personaje popular en la educación estadounidense, un orador talentoso y amigo personal del presidente Theodore Roosevelt. Le interesaba la aplicación de métodos psicológicos tradicionales en problemas de la industria; publicó el libro *Psychology and Industrial Efficiency* en 1913 que constaba de tres grandes

partes:

1) Seleccionar trabajadores, 2) Diseñar situaciones laborales y 3) Aplicar la psicología en las ventas. Una de sus investigaciones más famosas trataba de determinar cómo se forma un conductor seguro de tranvías. Estudió sistemáticamente todos los aspectos del puesto de trabajo, desarrolló una ingeniosa simulación de laboratorio de un tranvía. Otras investigaciones estaban dirigidas a las ventajas económicas que pueden tener las industrias con las aplicaciones de los conceptos psicológicos.

Ya empezando *la primera guerra* en 1917 Robert Yerkes fue uno de los psicólogos que más influyó en la aplicación de la psicología en las fuerzas armadas de los USA y como presidente de la APA intervino para que se le dieran asignaciones a los profesionistas en la guerra, más que nada para reclutar y evaluar a los soldados.

Mientras tanto Scott realizó investigación acerca de cómo mejorar la colocación del soldado en la armada. Enlistó y clasificó una diversidad de puestos, condujo evaluaciones del desempeño de oficiales y desarrolló listas de tareas y especificaciones de más de 500 puestos.

García (2003) define que se utilizaron dos grupos para éstas tareas, **SGO** (Surgeon General's Office) que se encargó de desarrollar el test de inteligencia conocido como Army Alpha, posteriormente el Army Beta para las personas analfabetas y el segundo grupo **AGO** (Adjutant General's Office) que elaboró tarjetas de calificación para oficiales y soldados.

En este periodo también se investigaron, la motivación del soldado, su disciplina, sus problemas psicológicos y las incapacidades físicas.

En el periodo de 1919 a 1940 terminada la guerra se conformaron varias agencias de investigación en el campo de la psicología, Walter Dillingsham en su Agencia de Investigación de vendedores, James Cattell en 1921 fundó la Psychological Corporation con el objeto de desarrollar y distribuir pruebas psicológicas, así como de proporcionar servicios consultivos a organizaciones industriales y demás. Durante los años transcurridos desde su fundación, se han unido a la Psychological Corporation para suministrar servicios de ese tipo, muchas otras empresas tanto en los Estados Unidos como en el extranjero.

Un punto de partida digno de tomarse en cuenta sobre la importancia que los norteamericanos concedían en un principio a la selección y colocación del personal puede fecharse en **1924**, cuando se realizaron los estudios de Hawthorne (Roethlisberger y Dickson, 1939). Dichos estudios tenían por objeto determinar la relación entre las condiciones de trabajo (como la iluminación y la temperatura) y la eficiencia del trabajador manifestada por la incidencia de fatiga y monotonía. A pesar de ser único en este país, dicho interés sobre condiciones de trabajo ya lo había estudiado en Gran Bretaña, durante la Primera Guerra Mundial, la organización de la Industrial Fatigue Research Board.

Lo significativo de los estudios de Hawthorne estriba en que abrieron una nueva era de investigación psicológica en la industria. Lo que al principio pareció ser un simple problema que requería de un breve programa de investigación, se convirtió progresivamente en uno más complejo, al continuar los estudios durante los 15 años siguientes. Dichos estudios fueron los responsables en forma singular, de la

introducción de la psicología industrial a algunos problemas concernientes a las actitudes, la comunicación, la dirección y la estructura de las organizaciones. Dichas cuestiones, así como los asuntos que atañen al personal son de vital importancia para la psicología industrial contemporánea.

Esta era en la psicología industrial terminó con la conclusión coincidente de los estudios Hawthorne y el estallido de la *Segunda Guerra Mundial*. Los psicólogos industriales enfrentaban ahora una tarea inmensa: ayudar a movilizar a una nación para una guerra que involucro a dos continentes (Muchinsky, 2007)

La Oficina de servicios estratégicos de la **USA –ARMY** (Que más tarde se convertiría en la CIA) fue la primera en utilizar estos procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño ante situaciones de estrés, dentro de la armada norteamericana.

De 1941 a 1945 entrada la Segunda Guerra Mundial se elaboró una nueva prueba **AGCT** (Army General Classification Test), estas pruebas no sólo se elaboraron para la evaluación de los soldados sino también para la selección y entrenamiento de pilotos, en esta época se vio notablemente una consolidación y reconocimiento de parte de otras disciplinas.

La gran necesidad de los militares *durante la Segunda Guerra Mundial* de un asesoramiento más 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 valoración del desempeño del personal. Además, el ritmo acelerado de los cambios tecnológicos ocurridos durante la guerra y después, desembocaron en la formulación de una nueva área de especialización dentro de la psicología industrial: la psicología de los sistemas hombre-máquina (ergonomía). Dicha área se dedica al diseño de los equipos, de acuerdo con las capacidades y limitaciones de los operarios humanos potenciales.

En 1946 se creó la División de la Psicología Industrial de la APA, posteriormente a finales del los 50's y principios de los 60's, en estados Unidos surgió "el movimiento de los derechos civiles" en donde se estudiaban las pruebas para que las minorías como los negros y las mujeres no fueran discriminadas así que en 1964 se aprobó la Ley de los derechos civiles diseñada para reducir la discriminación, en 1978 las compañías fueron obligadas a demostrar que las pruebas y todos los procedimientos utilizados en la selección que aplicaban no eran discriminatorias, y para 1990 Bush firmó la Ley para Estadounidenses con discapacidades para remediar las desigualdades en el ámbito laboral.

A finales de los 50's Douglas McGregor propone la Teoría X y la Teoría Y sobre las relaciones entre empleados y organizaciones. En estas teorías "X" y "Y", maneja que hay dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad

Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas,

muy pragmáticas por cierto, tienen aun hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales.

McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

En 1971 al publicar su libro "Mas allá de la libertad y la dignidad" Skinner aboga por la aplicación de técnicas de modificación de conducta para motivar a la gente en las organizaciones. El éxito de las técnicas de modificación de conducta para el logro de estos objetivos fue demostrado mas tarde en los estudios realizados por Luthans & Kreitner (1975) and Frederiksens (1982)

En 1980 Duran, Crosby y Deming publicaron en un artículo de la *Academy of Management Review* sus estrategias y en ellas se recomendaba implementar procesos superiores de fabricación, técnicas de administración participativa, incrementos en la calidad y cantidad de la producción emparejadas con la reducción de costos, el uso de técnicas estadísticas para el control de la calidad, el consenso en la toma de decisiones, seguridad en el empleo (aunque luego muchas compañías japonesas redujeron estas condiciones) y planeación a largo plazo.

En 1990 la crisis económicas de los 80 hizo que la industria también se preocupara por su rol en la generación de la pobreza en los países no desarrollados, el concepto de empresa socialmente responsable se puso de moda.

En el año **2009** vino una crisis mundial la cual hizo que muchas personas perdieran su trabajo y muchas empresas cerraran, esto ocasiono un estancamiento o recesión el cual hizo más difícil el incursionar en una empresa, gracias a eso hoy en día en el año 2010 la aplicación de la Psicología Industrial en México a requerido que aparte de los conocimientos que se adquieren en la carrera se desarrollen más conocimiento que ayuden a formar un departamento de Recursos humanos integral. De esto se hablará en el siguiente tema:

Escenarios laborales en la actualidad



La sociedad es analfabeta en relación a qué es la psicología, cuáles son sus funciones, y qué competencias tiene un psicólogo. Mucho menos aun hace diferencias respecto a las diversas especialidades de esta disciplina.

En la actualidad hay muchas áreas en las que la Psicología Organizacional puede incursionar desde el reclutamiento y la selección, hasta la capacitación y nomina. Las formas de realizar las cosas están cambiando y cada vez modernizándose más junto con la tecnología, ahora se puede entrevistar vía telefónica, por correos electrónicos o video conferencias todo con el propósito de hacer más efectivo el procedimiento y facilitar los procesos.

Pero, ¿Qué es lo que les espera a los Psicólogos como profesionistas al salir de la facultad? ahora en el año 2010 es muy difícil encontrar un trabajo adecuado y por adecuado nos referimos a un trabajo bien remunerado, con oportunidades de crecimiento dentro de esa empresa y una jornada laboral que nos permita tener un trabajo y una vida personal.

Pero al enfrentarse a la búsqueda de trabajo no todo es tan fácil, en primera se tiene que buscar el empleo que te guste, bueno por lo menos que te llame la atención el anuncio publicado, después enviar tu currículum, esperar a que se comuniquen contigo o bien tu llamar, ya que se obtiene una cita es tener una entrevista en la cual se preguntan sobre algunos aspectos personales y laborales, para la mayoría de los reclutadores si no es que para todos esta parte es primordial para saber si es adecuado para el puesto o no, si es un buen candidato, de igual manera es donde se explican detalladamente cuales serán las funciones, a que se dedica la empresa y que es lo que la empresa ofrece, si todo es satisfactorio y tanto ellos como empresa cumplieron las expectativas y el candidato cumple el perfil pasa a la siguiente etapa donde se te aplican una serie de evaluaciones que complementaran el proceso, ahora ellos tiene que tomar la decisión de cuál es el mejor candidato y lo elijen entre muchas más personas, tomando en cuenta las habilidades, gustos y experiencia, en la mayoría de las empresas el candidato pasa a una segunda o tercera entrevista para que el jefe directo o el director de la empresa de él “visto bueno” y entre todos ellos toman la decisión de contratar o no.

Este es un proceso largo y desgastante para quien busca empleo ya que se tiene que pasar por este proceso muchas veces antes de que se firme un contrato y ahora la mayoría de las empresas o si no todas requieren personas con experiencia y mayores de 23 años ya que son más maduras y responsables, pero cuando se acaba de salir de la facultad sólo teniendo como experiencia el servicio social y con menos edad si es que acabas en tiempo.

Ahora bien ya se obtuvo el puesto dentro de una empresa en este caso diremos de reclutador, ya sea como becario, auxiliar, asistente, analista, o en la coordinación, no solo se relaciona con colegas psicólogos si no con otras profesiones, dentro del proceso de reclutamiento es común trabajar a la par con otros profesionistas o competir por el mismo puesto, ya que dentro de una consultoría en recursos humanos o en el área de recursos hay varios puestos como el de reclutadores, capacitadores o nómina en los cuales se puede incursionar, mientras más experiencia se tiene en el área se adquieren nuevas y mejores habilidades, al igual que conocimientos ya que un psicólogo puede ser el que entrevista, aplique, califique e intérprete evaluaciones y el que realice el reporte psicológico, sin

embargo un administrador de empresas también puede o intenta realizar las mismas funciones y se dice intenta por que la formación de ambos profesionistas es diferente y por más preparado que esté un administrador jamás podrá tener el enfoque que los psicólogos tienen en las evaluaciones o el “ojo clínico”, a pesar de eso es común encontrarse trabajando codo a codo a varias profesiones en una empresa.

Como Psicólogo se tiene que dar también capacitación y de igual manera sucede con la carrera de pedagogía, o con los contadores, ya que si se quiere un puesto mejor pagado como psicólogo se debe de saber por lo menos principios básicos de nómina, esto ya que en la actualidad la empresas requieren ese perfil, que se tengan varios conocimientos y habilidades.

Esto es porque las empresas por economizar gastos requieren a personal dentro del área de Recursos Humanos que maneje desde la parte de reclutamiento, como capacitación y nómina, esto en la actualidad se necesita para obtener mejores ingresos ya que las empresas lo exigen.

Morales (2006) no dice que un **Psicólogo Organizacional** debe ser capaz de:

- Indicar cuáles son las áreas funcionales de una organización y su interrelación.
- Ejemplificar cada uno de los elementos que integran un proceso de trabajo.
- Realizar la planeación de necesidades de personal
- Participar en la elaboración de inventarios de personal.
- Realizar procesos de reclutamiento y selección.
- Intervenir en la contratación del personal.
- Realizar actividades de inducción de los trabajadores al puesto y a la empresa.
- Estructurar e implementar programas de capacitación.
- Desarrollar sistemas de evaluación del desempeño.
- Intervenir en el desarrollo de programas de incentivos.
- Instrumentar programas para reducir la rotación de personal.
- Instrumentar programas para disminuir el ausentismo.
- Instrumentar programas para incrementar la productividad.
- Participar en la administración de salarios del personal.
- Participar en la elaboración de auditorías de recursos humanos.
- Participar como asesor en el manejo de las relaciones obrero-patronales, la intermediación y la negociación en conflictos laborales.

Como se podrá observar no es tan fácil encontrar trabajo o ascender en éste, pero tampoco es imposible, algo que es indispensable al salir de la facultad es estar lo mejor preparado posible para el mundo laboral y eso implica tener el conocimiento y saber aplicarlo.

De igual manera ya estando dentro de una empresa lo importante no es tener un puesto sino saberlo desempeñar y mantenerlo, para esto se debe de saber que los procesos que se realizan son los adecuados por lo mismo tanto las empresas como los empleados debe de certificar que los procesos que realizan sean de la mejor calidad, para esto existen normas que ayudan a certificar a las empresas, ya que en

la actualidad hay demasiada competencia es necesario no solo tener los conocimientos sino las certificaciones que avalen esto.

Existen certificaciones que establecen los lineamientos del cómo hacer las cosas, los procesos o formas de trabajo para que las empresas cumplan con los estándares de calidad los cuales le dan prestigio a las empresas y por lo tanto a los empleados de las mismas.

Norma ISO 9000



ISO, es la norma de la Organización Internacional de Normalización y establece los lineamientos, formas de trabajo, normas de cómo hacer las cosas para que los productos o servicios de las organizaciones cumplan con las características y estándares de calidad, la cual tiene su oficina central en Ginebra, Suiza, y está formada por una red de institutos nacionales de estandarización en 156 países, con un miembro en cada país. (ISO, 2000)

Por medio de ésta se implementan y operan los sistemas de gestión de la calidad eficaces. Un sistema de gestión de la calidad son todos aquellos procesos dentro de una organización que dirige y controlan una organización con respecto a la calidad del producto o servicio que se le brinda a un cliente o para la misma empresa. Para esto, los procedimientos de cada área de una empresa son desarrollados en base al Manual de Gestión de la calidad.

La norma ISO 9000, es una buena forma de mejorar el resultado final de la organización, sin incurrir en elevados costos, mediante la auto-acción interna sobre la organización y componentes de la empresa.

De acuerdo con el nivel de desarrollo de las empresas, existen posibilidades de acción para el profesional que desea utilizar la psicología organizacional. Entre mayor eficacia en las organizaciones, mejores y mayores son sus beneficios, las empresas se certifican para asegurar que sus productos y/o servicios son de alta calidad con la Norma ISO 9000.

El objetivo de la ISO es llegar a un consenso con respecto a las soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales (tanto para los clientes como para los usuarios). Estas normas se cumplen de forma voluntaria ya que la ISO,

siendo una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento. Sin embargo, tal como ha ocurrido con los sistemas de administración de calidad adaptados a la norma ISO 9000, estas normas pueden convertirse en un requisito para que una empresa se mantenga en una posición competitiva dentro del mercado. Y los *psicólogos* tienen un gran peso dentro del Departamento de Recursos Humanos promoviendo, innovando y manteniendo este control de calidad dentro de las organizaciones.

Para que una empresa obtenga esta certificación se necesitan llevar ciertos pasos los cuales se muestran a continuación:



(ISO, 2000)

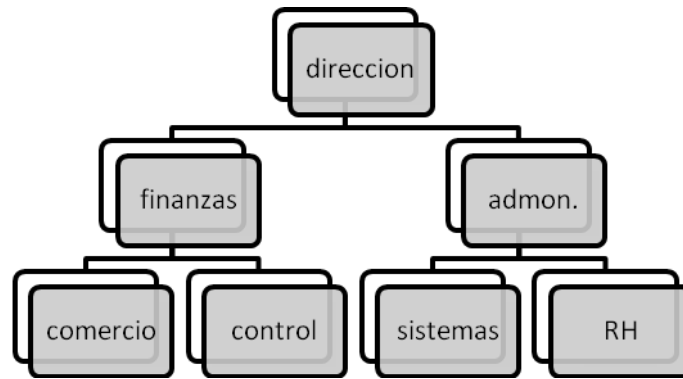
El proceso empieza con una solicitud de la norma por parte de la empresa, posteriormente la Norma ISO 900 estudia esta información, visita las instalaciones de la empresa para observar y/o tomar muestras de los servicios o productos que

realiza la empresa para posteriormente analizar esta información, para finalmente realizar una evaluación de dichos procesos, si todo es satisfactorio se da la concesión de la certificación, sin embargo si no es satisfactorio se repetiría el proceso.

Una vez teniendo la certificación toda empresa debe de tener su manual de gestión de la calidad que es donde se especifican los procedimientos de cada área.

Manual de gestión de la calidad ISO 9000

- *Planeación estratégica:* Es el proceso que fija las estrategias que conllevan al alcance de las metas y objetivos de la organización, para ellos se requiere identificar la misión, visión y valores de la empresa.
- *Misión:* Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.
- *Visión:* Es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. En pocas palabras es lo que la empresa ve y se propone a futuro.
- *Valores:* Son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización.
- *Políticas de calidad:* Es la carta de presentación de una empresa, donde se exponen los puntos que se requieren dar a conocer de la empresa, como ¿a qué se dedica?, ¿qué quiere lograr?, ¿bajo qué método trabaja?, ¿Cómo lo quiere lograr?
- *Objetivos de las políticas de calidad:* Son comunicar y fomentar en el personal el compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- *Organigrama:* Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa. Representa las estructuras departamentales y en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.



➤ Procesos obligatorios de la norma:

1. Control de documentos: El cuidar y contar con todos los documentos que se utilizan en los procesos diarios.
2. Control de registros: Todos los documentos utilizados tienen una nomenclatura única que tiene que llevar en el lado superior derecho de cada uno.
3. Acción preventiva: Tener el cuidado y obligación de seguir con todos los procedimientos para no cometer errores, esto se controla con las auditorías internas.
4. Acción correctiva: Esta se aplica ya que se cometió un error, este de tiene que corregir y por lo tanto se entra en una no conformidad.
5. No conformidad: Esta se levanta cuando se ha cometido un error o no se siguió el manual al pie de la letra y a causa de eso el cliente no está conforme, en otras palabras es un punto rojo o un tache para la empresa.
6. Auditoría interna: Esta se realiza como una medida de prevención para cuando se realice la auditoría externa, en donde se evalúa el desempeño del personal, área o departamento de las organizaciones será evaluado de acuerdo a indicadores de calidad, los cuales son datos que muestran si se están alcanzando los objetivos con la finalidad de lograr una mejora continua.

Todos y cada uno de estos lineamientos acerca a la empresa a tener una perfección en su funcionamiento y a que los empleados de las mismas certifiquen sus actividades. Esto le da a la empresa un prestigio en el mercado y de igual manera la persona que trabaje bajo estos lineamientos tiene un “plus” o una competencia más en comparación de quien nunca a trabajado bajo este sistema.

CAPÍTULO 2.

¿QUÉ ES EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL?



Conceptos básicos

Ya que conocimos qué es la psicología organizacional y cuál es su campo nos vamos a centrar en lo que es el reclutamiento y selección de persona en una consultoría en recursos humanos y para poder centrarnos en esto es importante conocer algunos conceptos básicos que nos ayudaran a entender mejor el tema.

Reclutamiento



Todas las personas que buscan un empleo han pasado el proceso de reclutamiento, cada vez que necesitamos encontrar por cualquier medio una oferta de trabajo ya sea por internet, periódico, bolsas de trabajo, ferias de empleo, etc. Después de eso, acudimos a una entrevista, ya sea llamamos para que nos proporciones más datos de cómo llegar o alguna información que se requiera, o nos presentamos directamente en la empresa con una solicitud de empleo o un Currículum Vitae, a ese proceso se le llama reclutamiento, a continuación se darán más específicamente los significados que existen, según los autores.

El proceso de reclutamiento lo define Zepeda, (1999) como una fuerte connotación castrense, que implica hacer llegar hasta las puertas de nuestra organización a las personas más adecuadas para concursar por el puesto que se encuentra vacante, mientras William (2000) lo define como el conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la 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.

Granados (1988) precisa al reclutamiento como la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Según De Cenzo, (2006) puntualiza que el reclutamiento como el proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización. Desde otra perspectiva, es una actividad que vincula a los que tienen puestos de trabajo por ocupar con los que están en busca de empleo.

Mientras tanto Royet, (2006) lo define como un conjunto de procedimientos tendente a atraer candidatos potenciales cualificados a quienes se les interesa para formar parte de la organización previo sometimiento a unas pruebas selectivas. Esos procedimientos se desarrollan mediante un sistema de información (divulgación) por el cual las empresas, de manera directa o indirectamente, dan a conocer al mercado laboral las oportunidades de ocupación, de forma que el número de individuos atraídos sea suficiente para abastecer el proceso de selección que en un momento determinado deberá iniciarse.

Sánchez, (1993) nos dice que dentro de la administración de recursos humanos, significa un proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a la empresa del mayor número de solicitantes para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos. Significando el reclutamiento, abastecimiento de recursos humanos, entonces, esto implica pensar en un lugar de origen y un proceso completo de búsqueda y atracción de esos recursos.

Llanos, (2005a) llama al reclutamiento como al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados

Wayne, (2005) dice que el reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa 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.

Dessler, (2004) menciona que es el proceso o conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo, o simplemente es la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renuncias, despidos o jubilaciones. El reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación.

De acuerdo con Werther (2000), reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Se utilizará el siguiente concepto tomando en consideración a los autores antes mencionados:

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos viables para llenar una vacante, es una actividad de divulgación, de llamada de atención; es una actividad positiva y de invitación. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, ya que es importante identificar a las personas prospectos adecuadas para el puesto y también interesarlos para que así lleguen a las instalaciones de la empresa.

Su finalidad es:

- Conseguir un grupo numeroso de candidatos, que permita seleccionar a los empleados calificados necesarios.
- Contar con el personal disponible en el momento oportuno.

La importancia del reclutamiento

- Es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo.
- Permite encontrar más y mejores candidatos; la capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, etc.
- Permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.
- El proceso de reclutamiento de personal, previo a la selección, constituye un pilar fundamental en la gestión de los recursos humanos de una empresa de cualquier envergadura y rubro

Para poder tener un adecuado reclutamiento es importante tener un adecuado medio para atraer a todos esos posibles candidatos al puesto, para ello se necesita conocer que son las fuentes de reclutamiento.

Fuentes de Reclutamiento



El reclutamiento tendrá mayores probabilidades de alcanzar sus objetivos si las fuentes del mismo reflejan el tipo de puesto que deberá cubrirse. Por ejemplo, un anuncio clasificado en la sección de empleos de un reconocido e importante periódico es más probable que lo lea un gerente o ejecutivo que un obrero. Es decir que es importante en dónde se publican las vacantes, qué fuentes de reclutamiento se utilizan para qué puesto, de eso depende el éxito de tal reclutamiento. Ciertas fuentes de reclutamiento son más efectivas que otras para cubrir los empleos.

Contamos con fuentes de reclutamiento que se definen según Zepeda, (1999) como nuestros proveedores de personal calificado o los medios es decir la manera de acercarnos a dichos proveedores para hacerle saber nuestras necesidades.

Cohen (1993) utiliza el concepto de fuentes de reclutamiento como una herramienta por la cual buscamos medios efectivos para obtener candidatos a determinado puesto.

Royet (2006) define que son los lugares en donde se supone estarán localizados los candidatos para la vacante que la empresa ofrece.

Llanos (2005 a) nos dice que son los medios de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

Wayne, (2005) dice que son los lugares de origen donde se podrán encontrar los recursos humanos necesarios.

Se utilizará el siguiente concepto tomando en consideración a los autores antes mencionados: el concepto de **fuentes de reclutamiento** es el medio por el cual una empresa pública y atrae a candidatos para un puesto en específico.

Requisición de Personal



Hasta ahora sabemos qué es el reclutamiento y la selección de personal, pero ¿cómo se sabe que personal se debe de reclutar?, ¿Qué características debe de tener esa persona?, bajo qué lineamientos se debe de guiar para saber si es el candidato correcto, pues es muy fácil, en toda empresa se maneja una requisición de personal, a continuación se darán los significados de este concepto según varios autores con el objetivo de tener la mayor información posible acerca de este tema.

Granados (2003), define como el formato con el que un área de la organización solicita el ingreso de uno o más individuos, especificando el perfil profesional y laboral con que deben contar.

Zepeda (1999) lo define como el documento de solicitud mediante el cual el responsable de un área organizacional solicita que la plaza que no está ocupada en ese momento sea cubierta.

Sánchez (1993) dice que este documento es una forma que contiene los datos más importantes del puesto: el departamento, el sexo de quien lo debe ocupar, la edad del candidato, grado de estudios, experiencia, salario y otros. Esta requisición la manda el jefe inmediato o superior del puesto, al jefe del departamento de recursos

humanos, con el objetivo de que en cierto tiempo y con base en las necesidades específicas, se le provea de los recursos necesarios.

Royet (2006) define que es el formato con el que un área de la organización solicita el ingreso de uno o más individuos, especificando el perfil profesional y laboral con que deben contar. Permite describir con exactitud las necesidades del área que hace la solicitud, las funciones y competencias que busca en la nueva persona y los resultados que espera de su ejercicio profesional.

Es un documento donde un determinado departamento de una empresa solicita que se le cubra un vacante. El documento debe contener:

- Departamento que lo expide.
- Autorización del responsable
- Perfil de la persona que se requiere, edad, aptitudes, sexo, etc.
- Salario que se le otorgará
- La urgencia, si es que la hay, para que se cubra la vacante
- Nombre del puesto a cubrir.
- Motivo de la requisición

En pocas palabras la **requisición de personal** es un documento que se entrega al área encargada de proporcionar el personal en este caso Recursos humanos, en el cual se especifica qué personal es el que se necesita, en que área se requiere, si es para cubrir una plaza nueva o para sustituir un personal, para cualquiera de estos casos se necesita especificar las actividades que realizará, el perfil que se necesita y lo que se le ofrece al candidato, esto con el propósito de cuando se publique la vacante se de la mayor información posible a los buscadores de empleo para que así se interesen por el puesto.

Descripción del puesto

Mondy (2005) lo define como un documento que establece las tareas, deberes y responsabilidades del puesto.

Llanos (2005 b) lo describe como el documento que concentra las funciones que deben ejecutarse en un puesto y las características necesarias del candidato que ocupará el puesto, así como habilidades, conocimientos, experiencias, aptitudes, cualidades y funciones que desarrollará.

Para Sánchez (1993) éste documento es indispensable para lograr una selección de personal verdaderamente técnica, la descripción del puesto señala ordenadamente todas las actividades y responsabilidades que le corresponden a ese puesto que se trata de cubrir; por otra parte, la especificación del puesto, indica también de una forma lógica los requerimientos o características que debe reunir el aspirante para poder desempeñar satisfactoriamente esas actividades.

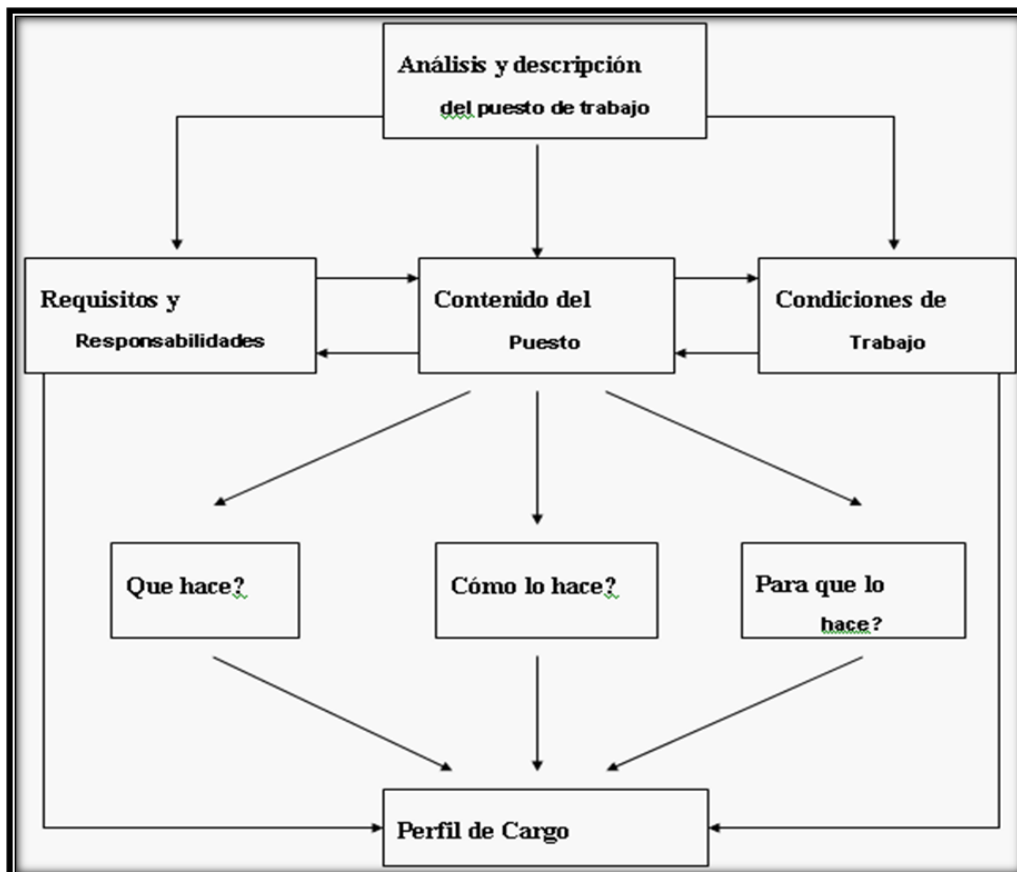
Según Dessler (2004) para poder realizar una descripción de puesto se necesita tener los datos de qué departamento solicita el personal quién lo aprueba, la descripción genérica o misión del puesto, y descripción específica del puesto o responsabilidades del puesto.

La información obtenida a través del análisis de puesto es fundamental para el desarrollo de descripciones de mismo, se define la descripción de puesto como un documento que establece las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Es muy importante que las descripciones de puesto sean tanto válidas como exactas. Estas deben proporcionar definiciones concisas del trabajo que se espera realicen los empleados e indicar qué hacen, cómo lo hacen y las condiciones en las que las tareas se llevarán a cabo (Wayne, 2005)

Mondy y Noe, (1997) nos dicen que la descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto.

Dessler (2004) define la descripción de puestos como la presentación escrita de la naturaleza y contenido de un puesto determinado dentro de una organización. Principalmente explica los objetivos, responsabilidades, funciones y relaciones de trabajo del puesto.

Una **descripción de puesto** es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.



Análisis del puesto

Wayne (2005) nos dice que el análisis de puesto es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización, tradicionalmente es una técnica de recursos humanos básica y penetrante, así como el punto inicial de las actividades de recursos humanos.

Dessler (2004) menciona que la especificación del puesto o su descripción se utiliza para responder a la pregunta ¿qué características y experiencia se requiere para desempeñar bien ese trabajo? También muestra la clase de persona que se debe reclutar y en qué cualidades se le evaluará. El análisis del puesto puede ser una sección aparte de la descripción de éste, o un documento completamente separado; con frecuencia se presenta al reverso de la descripción del puesto.

Royet (2006) dice que el Análisis de Puestos es el proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto.

El análisis de puestos incluye la recogida, análisis e interpretación de información relacionada con los puestos de trabajo que pueden ser utilizados para una amplia variedad de propósitos.

El **análisis de puesto** es el documento donde se recopila toda la información acerca del puesto, las actividades en específico que realiza, las áreas de oportunidad del puesto, lo que le hace falta al puesto, esto con la finalidad de mejorar el desempeño de los trabajadores actuales y los que se reclutarán posteriormente.

Selección de personal



Para el concepto de selección contamos con diferentes autores que lo definen, Arias (1983) lo define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado. Sin embargo el error que comete es solo tomar en cuenta al hombre, lo más adecuado y correcto sería como a la persona que cubra el puesto adecuado.

Llanos (2005) lo define como el proceso por medio del cual se describe, a través de una serie de técnicas y a un bajo costo, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado y desarrolle, bajo presión, sus funciones, actividades y responsabilidades con resultados eficientes y eficaces, de forma que se asegure su permanencia en la empresa así como su desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía.

Cohen (1993) dice que una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

La selección de recursos humanos Granados (1993) la define como la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. El Objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa.

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento.

La selección, es una actividad de impedimentos, de elección de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva. En la selección se escogen entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido.

Se utilizará el siguiente concepto tomando en consideración a los autores antes mencionados: la **selección de personal** es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Existen varias definiciones de los términos utilizados en el reclutamiento y selección de personal, cada uno de los autores da su definición ya sea por lo que ellos han vivido personalmente o bien porque es lo que se parece más correcto, no importa con que palabras se explique lo importante es que se entienda la idea de lo que se está hablando.

Ahora bien, es importante tenerlos bien claros estos conceptos, para poder comprender lo que es y cómo se realiza paso a paso el proceso de Reclutamiento y Selección, en la siguiente tabla se dará un resumen de los conceptos y las definiciones que utilizaremos en el presente trabajo:

CONCEPTO	SIGNIFICADO
RECLUTAMIENTO	El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos viables para llenar una vacante, es una actividad de divulgación, de llamada de atención; es una actividad positiva y de invitación. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, ya que es importante identificar a las personas prospectos adecuadas para el puesto y también interesarlos para que así lleguen a las instalaciones de su empresa.
FUENTES DE RECLUTAMIENTO	Es el medio por el cual una empresa publica y atrae a candidatos para un puesto en específico.
REQUISICIÓN DE PERSONAL	Es un documento que se entrega al área encargada de proporcionar el personal en este caso Recursos humanos, en el cual se especifica que personal es el que se necesita, en que área se requiere, si es para cubrir una plaza nueva o para sustituir un personal, para cualquiera de estos casos se necesita especificar las actividades que realizara, el perfil que se necesita y lo que se le ofrece al candidato, esto con el propósito de cuando se publique la vacante se de la mayor información posible al los buscadores de empleo para que así se interesen por el puesto.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.
ANÁLISIS DE PUESTO	El análisis de puesto es el documento donde se recopila todo la información acerca del puesto, las actividades en específico que realiza, las aéreas de oportunidad del puesto, lo que le hace falta al puesto, esto con la finalidad de mejorar el desempeño de los trabajadores actuales y los que se reclutaran posteriormente,
SELECCIÓN DE PERSONAL	Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

CAPITULO 3.

EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, ya que es importante identificar a las personas prospectos adecuadas para el puesto y también interesarlos para que así lleguen a las instalaciones de su empresa.

Esto quiere decir que para poder atraer posibles candidatos hasta las puertas de la empresa es necesario contar con los medios necesarios para que eso ocurra, y ¿cómo lo logramos?, pues con las fuentes de reclutamiento, éstas son de gran importancia ya que un buen reclutamiento va ayudar en gran medida para que la búsqueda de candidatos sea más afectiva y eficaz, esto equivale a menos tiempo y menos costo para la empresa.

Una vez que el departamento de **Recursos Humanos** recibe la requisición de personal, con todas las especificaciones del tipo de personal que se requiere y para qué área, es preciso identificar las fuentes de reclutamiento por las cuales se van a publicar las vacantes.

En ocasiones se abre un nuevo puesto no existente, en este caso el jefe del departamento donde se solicita la vacante da las especificaciones de lo que necesita tener el candidato para ser apto para el puesto (descripción del puesto) y así se arma el resto de los detalles, pero en otras ocasiones solo se pide al área el candidato y dejan a consideración los requisitos, ¿qué hacer en esta situación?, muy sencillo para eso está el análisis de puesto. Por medio de este documento se tiene que analizar, cuáles serían las actividades que realizará la persona en el puesto y de acuerdo a eso detectar las habilidades que se necesitan para el puesto, por ejemplo se abre un nuevo puesto para atención a clientes bilingüe, algo esencial para este puesto es el manejo de inglés conversacional, esto quiere decir que debe de poder sostener una conversación sin ningún problema, además de buen tono de voz, buena ortografía, velocidad de captura, etc.

Es de suma importancia tener todos los datos o los más posibles ya que esta información es la que sirve de base para poder publicar las vacantes y una buena publicación hace que los candidatos que cumplen con el perfil se presente, ya que se especifica en la publicación que los candidatos deben de cumplir los requisitos que ahí se piden y así poder filtrar a los candidatos que cubran al 100% el perfil, esto ahorra mucho tiempo y además les ahorra a los candidatos presentarse por una vacante que no cubre sus expectativas.

Pongamos un ejemplo de lo que se necesita para poder publicar una vacante, siguiendo con el ejemplo anterior.

ATENCIÓN A CLIENTES BILINGÜE

De: Coordinador de atención a clientes

Para: Recursos Humanos

Se necesitan cubrir 6 vacantes para el área de atención telefónica para ambos turnos para cubrir antes del 20 de septiembre del año en curso, siendo hoy 10 de septiembre.

El perfil que debe de cubrir es el siguiente:

EDAD: 20 a 35 años

ESCOLARIDAD: Preparatoria concluida

EXPERIENCIA: 6 meses mínimo (en puesto similar)

SEXO: Indistinto

CONOCIMIENTOS:

- Manejo de inglés al 80% (que pueda sostener una conversación)
- Buen tono de voz
- Buena ortografía
- Velocidad de captura

ACTIVIDADES: Atención y asistencia a los usuarios en el extranjero resolviendo dudas, preguntas y/o resolución de problemas

HORARIO: Lunes a Viernes

T. M. 9:00 a 15:00 hrs

T. V. 15:00 a 21:00 hrs.

SUELDO: \$3000 + PL + BONO (\$1200)

ZONA: Periférico sur

Ahora bien, ya se sabe que puesto se va cubrir, de que área pertenece, para cuando se debe de cubrir la vacante (a más tardar), el perfil del candidato así como lo que se le ofrece el trabajo, horario y salario. Ya teniendo esta información es indispensable ver de que forma se va a cubrir la vacante lo antes posible ya que la fecha que se debe de entregar al candidato es la fecha límite, como departamento de Recursos Humanos siempre se debe de optimizar estos tiempos y tener el candidato días antes e incluso tener siempre una o dos personas mas contempladas para el puesto en caso de que ocurra alguna situación extraordinaria y no se concluya con el candidato elegido para el puesto.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO



Existen muchas formas de atraer personas a las puertas de la empresa son embargo es preciso identificar que fuentes de reclutamiento son las mas efectivas dependiendo del puesto que se quiere cubrir, por ejemplo no se va a ir a la bolsa de trabajo de una universidad a conseguir un puesto para intendente, ni se va a conseguir a un subdirector de mercadotecnia posteando en la calle, es indispensable saber cuales son las fuentes de reclutamiento mas eficaces según el puesto. Esto como reclutador te va a ahorrar tiempo y costos.

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento las internas y externas.

Fuentes de reclutamiento internas

Estas según Granados (1988) son aquellas que, sin necesidad de recurrir a personales o lugares fuera de la empresa proporciona a ésta el personal requerido en el momento oportuno.

Estas fuentes internas son las que se realizan adentro de una empresa, son las que se cubre un puesto con personal de la empresa y generalmente son promovidos a un puesto más alto y mejor remunerado.

Existen muchas empresas que utilizan esta forma de reclutamiento y algunas son la Universidad Autónoma de México (UAM), en Pemex, la propia Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), etc.

Este reclutamiento interno se puede realizar por medio de sindicatos, archivos o cartera de personal, familiares o recomendados y promociones o transferencias internas de personal:

Sindicatos

Esto ocurre cuando se abre una vacante nueva o para cubrir una ya existente, en esta ocasión entra en acción el sindicato, ellos proporcionan a los candidatos más aptos para el puesto o dependiendo de las jerarquías dentro del mismo sindicato se elige al trabajador que ocupará dicho puesto para cubrir, el objetivo de esto es aprovechar al máximo los beneficios de contar con un sindicato de trabajadores, ya

decidido que trabajador ocupará la vacante o bien cuáles serán los postulantes para el puesto se mandan al departamento de *Recursos Humanos* el cual se encarga de evaluarlo para asegurarse que cubre con el perfil, todos pasan por un proceso de selección ya que por más que se mande trabajadores para un puesto es necesario asegurarse de que cuenten con los conocimientos adecuados para ejercer con las funciones que requiera el puesto.

A continuación se muestra en el siguiente cuadro un formato de **requisición de personal** por medio del sindicato, este formato se entrega del parte del departamento de Recursos Humanos para el delegado o jefe del sindicato especializado para proporcionar el personal:

Requisición de personal sindicalizado (Ejemplo)		
Nombre	de	la empresa:
Domicilio: _____	Nombre del sindicato:	_____
Fecha _____		
At'n. Sr: _____		
Muy seño nuestro:		
Según términos de la Cláusula _____ del Contrato Colectivo de Trabajo en vigor, le suplicamos proporcionarnos personal para cubrir las vacantes que a continuación se describen:		
Puesto a cubrir puesto	Número de trabajadores por	
Estos trabajadores se necesitan con carácter de:		
De plata determinado	Por obra determinada	Por tiempo
Firma del representante de la empresa		
Puesto que desempeña		

Archivos o cartera de personal

En ocasiones cuando se publica una vacante llegan varios candidatos viables para el puesto, sin embargo se debe elegir solo uno o varios dependiendo de las plazas a cubrir, en la mayoría de las ocasiones hay personas viables para el puesto pero cuando llegan este puesto ya está cubierto, en esta ocasión estas personas se dejan en cartera, esto quiere decir que se guarda su expediente para dejarlo en “stand by” para cuando se abra nuevamente la vacante se recurra a ellos para cubrir ésta, este proceso ahorra mucho tiempo ya que el candidato cubre con el perfil, ya aprobó todo el proceso de reclutamiento y selección, incluyendo todas las pruebas, el expediente está completo y listo, además de aprovechar al máximo a todos los candidatos para un puesto que llegan en el proceso de reclutamiento es un método de optimizar tiempo y esfuerzo, sin embargo tiene una desventaja ya que en ocasiones tarda desde un día hasta meses para que se vuelva a abrir la misma vacante y en este periodo las personas que ya se tenían en cartera muy seguramente si paso mucho tiempo ya hayan encontrado un empleo, esto quiere decir que son personas que igualmente se desechan porque ya encontraron trabajo.

Familiares o recomendados

En ocasiones las empresas abren una vacante interna y algún familiar el cual trabaja ahí informa a sus familiares para que vaya a pedir el empleo. Esta es una manera muy eficaz, rápida y sencilla de cubrir una vacante con personal que ya conoce de la empresa porque su prima, tío o papás trabaja ahí, esto facilita mucho ya que el familiar que trabaja ahí generalmente le platica a su conocido o familiar de que se trata la vacante, que es lo que tiene que realizar, cual es su horario de trabajo y el sueldo que se ofrece, este es un método en el que es más fácil que el candidato se interese por la vacante y la acepte, ya el que se encarga de interesar al candidato es su familiar o conocido, y como el trabaja ahí ya conoce todo el movimiento interno de la empresa.

Alguna vez hemos escuchado de hablar en una empresa o escuelas de “plazas” o “firmas”, éstas son puestos que al entrar a se tienen ya predestinados por un familiar, por ejemplo Luis entra a trabajar a la UAM el tiene el derecho de una “firma”, el puede meter a un familiar o conocido a trabajar a la UAM, supongamos que Luis mete a Rosa, ella a su vez tienen el derecho de meter a una persona más y a si sucesivamente, este procedimiento es bastante bueno para los que ya trabajan ahí, ya que en el futuro tiene asegurado un empleo para sus hijos, hermanos o personas que ellos así lo deseen, en ocasiones son tan codiciados estos puestos que se venden las firmas.

Promociones o transferencias internas de personal

Muchas de las empresas que hay en México son conocidas internacionalmente o mundialmente, tiene varias sucursales en el interior de la república y en el extranjero, sin embargo siempre existe una matriz que es la que se encarga de regular a las demás y desde esa matriz se contrata a todo el personal de las sucursales, en muchas ocasiones se contrata a personal que pueda viajar para que con ello se pueda desplazar de una sucursal a otra, sin importar que sea en la misma república mexicana o en el extranjero, o bien se realizan transferencias según las necesidades de la empresa, éstas pueden ser dentro de la misma empresa, de un estado a otro u otro país, en las dos últimas se tiene que cambiar de

lugar de residencia y se consideran como transferencias horizontales, también hay los ascensos verticales que son cuando se adquiere un puesto de mayor jerarquía.

Reconocimiento de la empresa

Existe una última fuente de reclutamiento interno, es el reconocimiento de empresas como Coca Cola, Mc Donal's, Televisa, Banamex, Bancomer, o incluso escuelas como la UNAM, UAM, UNITEC, TEC DE MONTERREY, etc., éstas son empresa o escuelas reconocidas en todo México y otros países, éstas dan a sus trabajadores muchos beneficios o prestaciones que son competitivas con respecto a otras, éste reconocimiento es lo que hace que un buscador de empleo se dirija directamente al departamento de Recursos Humanos de éstas empresas sin que haya visto una vacante publicada y solamente deja su Curriculum con la esperanza de que cuando se abra una vacante y pueda postularse para ella, el reconocimiento que tiene una empresa es su mejor carta de presentación y su mejor fuente de reclutamiento.

En cualquiera que sea los casos de reclutamiento interno se lleva a cabo el siguiente procedimiento:

En las instalaciones de la empresa en los lugares más transitados o de uso común como los comedores o pizarras especiales para avisos se pegan letreros de preferencia lo mas vistosos y atractivos posibles para que así capten la atención de los empleados en los que se especifica el nombre de la vacante a cubrir, la edad, escolaridad, experiencia o bien años de antigüedad en la empresa, sexo, conocimientos, actividades a realizar, horario, sueldo y zona de trabajo y los días que se deben de presentar los interesados en Recursos Humanos, a continuación se pondrá un ejemplo:

PROGRAMADOR ANALISTA

Por expansión se abrieron dos vacantes para el puesto de Programador analista en el área de sistemas, los REQUISITOS son:

Edad: 20 a 35 años

Escolaridad: Tec. Programador analista

Experiencia o antigüedad: 1 año

Sexo: Masculino

Edo civil: Indistinto

Conocimientos: Visual fox pro ver. 6, visual basic, crystal reports, Oracle (mínimo 80%)

Actividades: Diseñar aplicaciones para reportar la productividad de un área

Lo que OFRECEMOS es:

Horario: Lunes a Viernes de 9:00 a 19:00 hrs.

Zona: Sucursal Sur

Sueldo: \$ 9000 + PL

No tener actas administrativas, contar con buen porcentaje de asistencia y puntualidad, o buen índice de productividad

Si CUBRES con el perfil preséntate con solicitud de empleo e identificación en el departamento de Recursos Humanos en un horario de atención de 10:00 a 15:00 hrs el próximo lunes 10 de agosto.

Siempre se asigna un horario y fecha para que las personas internas se puedan postular para la vacante, se pide permiso al supervisor o el si es el caso es supervisor es el que postula al candidato para así mandarlo al departamento de Recursos Humanos de preferencia en un horario que no interfiera con su jornada laboral para optimizar tiempos, estos empleados pasan por el mismo proceso que cualquier otro candidato la ventaja es que ellos tienen la prioridad para cubrir esa vacante, en ocasiones las personas cubren con el perfil que se les está pidiendo, sin embargo no aprueban las evaluaciones y a pesar de que son buenos candidatos no se pueden contratar y en caso de que ninguna de las personas postuladas cubra con el perfil, ésta vacante se abre para reclutamiento externo, pero antes de pasar al reclutamiento externo examinaremos las ventajas y desventajas que tiene el reclutamiento interno para una empresa en el siguiente cuadro:

NOTA: Las actas administrativas se refieren a sanciones o conflictos ya sea con alguno de sus compañeros, superiores o clientes.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO INTERNO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Motivan al personal interno, estimulando la superación	Permite la aparición de resentimientos y actitudes negativas hacia la empresa, superiores, empleados y compañeros de trabajo
Permite rastrear la trayectoria del empleado y no se corren riesgos en incorporar a uno nuevo	Limita la introducción de personal actualizado, con nuevas ideas y con positivismo dinámico
Permiten ubicar con mayor precisión al empleado calificado debido a que se conoce tanto su trayectoria con su desempeño	Puede generar problemas internos cuando existe sustitución de personal sindicalizado con personal de confianza
Estimula la actividad y la identificación positiva hacia el trabajo y la empresa	Exigen altos estándares del desempeño, así como de motivación, por parte del personal interno para poder ascender
Aprovechan las inversiones por capacitación además de rescatar y reforzar la identificación que el empleado ha logrado con la empresa	El abuso en la utilización de esta fuente puede frenar la capacidad del personal ya que al existir constante ascenso, los trabajadores se adaptan al trabajo
Puede llegar a ser más eficiente	Se puede formar un ambiente de favoritismo
Los empleados conocen cuales son las normas generales de la organización	
Es económico y acorta el proceso de selección	

Fuentes de reclutamiento externas



Dentro de una empresa y en especial en el departamento de Recursos Humanos es importante encontrar formas de mejorar y optimizar las tareas asignadas al área o en especial las actividades que se encomiendan particularmente, cuando se pide que se cubra una vacante como vimos anteriormente se da un plazo para cubrir esta vacante casi siempre es una semana o si es urgente en uno o dos días por eso es que se debe de contar con los medios adecuados para hacer que el mayor número de personas llegue a las puestas de la empresa pero no importa cuantas personas lleguen lo importante es que cubran con el perfil, para que sean candidatos que puedan competir por la vacante.

Granados (1988) señala que el reclutamiento externo, son aquellas a las que el psicólogo puede recurrir, de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa.

Sánchez (1993) dice que son los lugares de origen.

En pocas palabras si se consiguen candidatos para una vacante y ésta se consigue por personal que no tenga que ver con la empresa y que haya visto publicado el anuncio en algún medio externo estas son las fuentes de reclutamiento externo.

Internet



Uno de los medios mas conocidos para buscar trabajo es internet, hoy en día se puede encontrar cualquier cosa en internet, y la mayoría son *gratuitas*, lo mismo pasa para los buscadores de empleo y los empleadores, anteriormente se mencionó que las fuentes más socorridas para encontrar empleo también con las más usadas para publicar las vacantes, existe paginas que son gratuitas y páginas que se pagan

una cuota mensual para poder tener acceso, posteriormente se hablará de las páginas de internet pero a continuación observaremos cual es el proceso para publicar una vacante.

Sin importar si la página es gratuita o privada, en todas hay un procedimiento que se debe de seguir, se enumeraran los pasos para que se comprendan más claramente

1. Lo principal es ya contar con el perfil de puesto que se necesita cubrir, es necesario tener todos los datos porque sin ellos no se podrá publicar de la mejor forma la vacante.
2. Después es elegir varias páginas para publicar las vacantes, esto con el propósito de abarcar al mayor número de candidatos posibles, en ocasiones las personas solo buscan en una página o porque es su preferida o es la única que conocen y publicando en varias tienes más posibilidades que vean la vacante publicada.
3. Ya hecho esto se tiene que registrar la empresa en la página esto es muy sencillo solo se piden datos de la empresa y del reclutador.
4. Y por último se publica la vacante y un “tip” muy práctico es que en una hoja de Word tener el perfil del puesto, sin faltas de ortografía, es muy importante que esté bien redactado y bien escrito ya que en primer lugar en las páginas de internet así lo piden y de no ser así puede causar la baja de la cuenta, y en segundo lugar porque es la carta de presentación de la empresa, en ocasiones revisando una publicación se han encontrado mal escritas o sin coherencia y las descartan los buscadores de empleo ya que si así escriben, se puede pensar que tipo de empresa es, así que hay que tener en cuenta la presentación y lo atractivo que se ve la vacante por ejemplo:

TELEMARKETING

Te interesa trabajar y estudiar al mismo tiempo, no lo pienses más e intégrate a nuestro equipo de trabajo, se solicitan operadores, los REQUISITOS son:

Edad: 17 a 50 años

Escolaridad: Secundaria terminada

Experiencia: No necesaria

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Conocimientos:

- Facilidad de palabra
- Gusto por las ventas
- Tolerancia a la frustración

Actividades: Ventas de diversos productos vía telefónica (contamos con reconocidas instituciones bancarias, departamentales y membrecías)

Lo que OFRECEMOS es:

- Capacitación Pagada
- Campañas permanentes
- Oportunidad de crecimiento a corto plazo
- Excelente ambiente de trabajo

Horario: T. M. Lunes a Viernes de 8:00 a 14:00 hrs.

T. V. Lunes a Viernes de 14:00 a 20:00 hrs.

Sueldo: \$3000 + PL + ATRACTIVAS Comisiones

\$3000 + PL + ATRACTIVAS Comisiones

Zona: Sur

Si CUBRES con el perfil preséntate con solicitud de empleo elaborada e identificación IFE en:

Periférico Sur # piso #, frente a _____ con la Lic. _____, en un horario de atención de Lunes a Viernes de 10:00 a 15:00 hrs.

Como se puede observar en el ejemplo anterior existen elementos en orden de importancia que deben de ser tomados en cuenta para publicar una vacante y que sea atractiva a los que la visiten para así poder hacer llegar a los candidatos a las puertas de la empresa.

Estos elementos son:

- En primer lugar está el título de la vacante que está anunciando, es muy importante ser específicos con eso, ya que los candidatos lo primero que ven eso, debe de ser atractivo y que al mismo tiempo deje ver de que consiste el empleo.
 - Posteriormente debes de dar una pequeña introducción del empleo, ya sea para que empresa es o el giro de la misma, para qué área es, o qué es lo que la hace atractiva para seguir leyendo.
 - Los requisitos que se están pidiendo para el puesto, conocimientos y habilidades, en pocas palabras el perfil del puesto, en esto se debe de ser específico de que es lo que requiere el puesto así se evitara que lleguen personas que no cubren con el perfil y se pierda tiempo
 - A continuación es lo que la empresa está ofreciendo a los candidatos, si tienen prestaciones o no, sueldo, horarios y zona de trabajo.
 - Y por último en especificar que las personas que cubran con él perfil donde deben de presentarse, dar referencias de cómo llegar o qué ésta cerca para que las personas puedan llegar más fácil, con quién deben de presentarse, en que horario y si deben de llevar algún tipo de documento.
5. En la mayoría de las páginas de internet solo puedes publicar una vez la misma vacante, esto te reduce las oportunidades de que mas candidatos vean tu vacante, sin embargo puedes poner la misma vacante pero con diferente nombre, siguiendo con el ejemplo anterior, si quieres publicar la vacante de telemarketing busca sinónimos:

- Operador telefónico
- Ejecutivo telefónico
- Representante de ventas
- Ejecutivo de cuenta
- Ejecutivo de ventas
- Ejecutivo de telemarketing
- Operador telefónico “medio tiempo”
- Operador telefónico “tiempo completo”
- Representante de ventas “turno vespertino”

Como se puede observar es la misma vacante pero con diferentes nombres, pero se debe de tener mucho cuidado al realizar esto ya que si lo publicas igual la página de internet se puede dar cuenta y cancelarla, no es que se esté cometiendo un delito, solamente son formas de obtener mayor número de candidatos y esto lo realizan todas las empresas.

NOTA: En páginas como www.empleo.gob no se tiene que redactar solo se tiene que seleccionar los datos que se te piden.

6. Ya que publicaste la vacante en varias páginas de internet otro “tip” es actualizar las vacantes diario, esto ayuda en gran medida ya que cuando un candidato entra a buscar una vacante elige principalmente buscar los últimos 3 o 5 días para buscar lo más actualizado y como reclutador si actualizas a diario tus vacante a primera hora de la mañana ya estando en el trabajo es seguro que cuando los candidatos busquen una vacante la tuya sea una de las primeras que lea.

A continuación se darán un listado de las páginas más visitadas en México-D.F:

www.occ.com.

The screenshot shows the homepage of occmundial.com, a job search platform. The header includes the logo (a target with an arrow) and the text 'occmundial.com'. Navigation links for 'información para candidatos', 'información para empresas', 'servicios adicionales', and 'ayuda' are present. The main section is titled 'Búsqueda de empleo' and features a search form with fields for 'Palabra de búsqueda', 'Desde' (set to 'Hoy'), 'Tipo' (set to 'Todas'), and 'Localidad' (set to 'México'). A 'Buscar' button is located below these fields. To the right of the search form, it states 'Contamos con: 61,745 ofertas de trabajo' and includes a 'Búsqueda avanzada' link. Below the search form is a 'Búsqueda avanzada' section with a 'Palabras clave' field, a 'Filtrar por fecha de publicación' dropdown (set to 'Hoy'), and a 'Filtrar por ubicación' dropdown (set to 'México') with a 'Ver el mapa de zonas' link. At the bottom, there is a 'Filtrar por Categoría de Empleo' section with a 'Categoría de Empleo' dropdown (set to 'Todas'). On the right side of the page, there is a vertical sidebar with several buttons: 'Acceso candidatos y reclutadores', 'Entrar como Candidato', 'Entrar como Reclutador', '¿Olvidaste tu contraseña?', 'Sube tu currículum gratis', and '¡Nuevo Servicio! Compra en línea PAQUETES DE IDENTIDADES'.

www.computrabajo.com

Bolsa de Trabajo

- Ver empleos
- Lista de empresas
- Otros países
- Preguntas y respuestas

Curriculums

- Agregar curriculums
- Modificar curriculums
- Eliminar curriculums
- Preguntas y respuestas

Envío de Ofertas

- Ofertas en su buzón
- Modificar suscripción
- Eliminar suscripción
- Preguntas y respuestas

Empresas

- Regístre su empresa
- Panel de control
- Buscar curriculums

monster Encuentra tu pasión

¿Tu trabajo no te está llevando a ningún lado?

Sube tu CV a Monster y encuentra el trabajo que mereces

Haz clic aquí

Buscar ofertas de empleo

Hay 42450 ofertas de empleo en la base de datos

Buscar ofertas de empleo:

1 Lugar:

2 Categoría:

3 Fecha:

4 Tipo:

5 Que contengan las palabras (opcional):

ejemplo: +secretaria +inglés francés
(puede usar +/- para forzar/prohibir palabras)

Actualizado el 7 de octubre de 2009 a las 12h:05m

Ofertas de empleo por categoría profesional

Administración/Oficinas	10974	Hostelería/Turismo	2798
Artes/Diseño/Medios	1750	Ingeniería/Técnico	8162
Gestoría/Investigación	354	Legal/Asesoría	755
Informática/Telecom.	3933	Marketing/Ventas	13227
Dirección/Gerencia	1200	Medicina/Salud	1775

www.empleo.gov.mx

SE Servicio Nacional de Empleo

PORTAL DEL EMPLEO

Vivir Mejor

Gobierno Federal

www.empleo.gov.mx 01 800 841 2020

STPS

Domingo 4 de octubre de 2009

INICIO | MAPA DEL SITIO | CONTACTO

BUSCO EMPLEO | OFERECO EMPLEO | OPCIONES DE CAPACITACIÓN | ¿QUÉ ME CONVIENE ESTUDIAR? | ASESORÍA PARA EL TRABAJO | ESTADÍSTICAS DEL MERCADO LABORAL

Entréate

Nuevo Programa de Empleo Temporal Único

Ferias de Empleo

Ferias Virtuales

SSP

RECLUTAMIENTO 2009

PGR

¿Te gustó ser Agente del Ministerio Público de la Federación?

Atención en línea

¿Necesitas asesoría?

Otorga ayuda inmediata de uno de nuestros especialistas

BUSCO EMPLEO

• Buscar ofertas de empleo:

Palabras Clave:

Entidad:

• Buscar en otras bolsas de trabajo por Internet

www.zonajobs.com

zonajobs

Ingresar | Mi cuenta | Preguntas frecuentes | Blog Empleo

Regístrate | Cargar currículum | Mi cuenta | Buscador de empleos

» Ingreso Empleadores Soluciones para empresas

¿Primera vez en ZonaJobs?

1 Regístrate 2 Carga tu currículum 3 ¡Postúlate!

Buscador de ofertas de empleo

Conoce la manera más rápida de encontrar el trabajo que estás buscando

Ingresar las palabras clave

Área

Lugar de trabajo

» Búsqueda avanzada

Buscar

35229 empleos en 19201 empresas

Completa tu CV para estar más cerca del trabajo que sueñas.

INGRESA AHORA

Ofertas de empleo por área

- Administración y Contabilidad (452)
- Almacenamiento / Logística / Distribución (79)
- Arquitectura (26)
- Comercial / Ventas (2052)
- Comercio Exterior (12)

Ofertas de trabajo destacadas

DISTRIBUIDORA TRABAJADORES SOCIALES * U R G E N T E *

Grupo CEI AREA COMERCIAL

Grupo CEI Asesores de Nuevo Proyecto Comercial

Grupo CEI Profesionalista Lider

www.bumeran.com

bumeran.com

Buscar Empleo | Mi Cuenta | Gestión de CV | Empleos | Perfil gratis aquí

Todas las empresas

BUSCAR

La nueva en bumeran.com

webinar

Participa de nuestras conferencias online con especialistas del mundo laboral y opina via chat

OFERTAS POR CATEGORÍA

- Administración, Contabilidad y Finanzas
- Almacenamiento y Logística
- Arquitectura e Ingeniería
- Comercial, Ventas y Call Center
- Gestión de Turismo
- Desarrollo y Desarrollo General
- Legal
- Marketing, Publicidad y Comunicación
- Profesional y Manuales
- Recursos Humanos e Operación
- Seguridad, Asesoría y Asesoramiento
- Tecnología, Software y Teleoperación
- Medicina, Farmacia y Salud

AVISOS HOY!

clia Gerente para Pionera (Reporte a Domicilio) 01 oct

EJECUTIVO DE ONCOLOGIA-HEMATOLOGIA 01 oct

INGENIERO DE PROYECTOS ELECTRICOS Ciudad de México 01 oct

spring Arquitecto Microsoft Confidencial, Spring México 01 oct

Ani Contador/Asesor a Clientes 01 oct

Analista Auxiliar Financiera 01 oct

www.trovit.com

The screenshot shows the Trovit website interface. At the top, there is a search bar with the text 'gob' and a 'Buscar' button. Below the search bar, there are filters for 'Fecha de publicación', 'Salario mensual', 'Ciudades', and 'Experiencia'. The main content area displays several job listings, including 'Bolsa de Trabajo' and 'ERESTAMOS EN EFECTIVO PARA EMPLEADOS DE GOB. DEL D'. The right sidebar contains a 'PARCHIP' logo and a '¿En una gran metrópoli?' section with a cityscape image.

www.monster.com.mx

The banner features the Monster.com.mx logo on the right and the text 'Encuentra tu pasión' in a large, purple font on the left. Below the main text, it says '¡Crea una cuenta Monster hoy y despega en tu búsqueda de empleo!'.

The registration form is set against a purple background. On the left, there is a list of four steps: 1. Publica tu currículum, 2. Solicita empleo en línea, 3. Deja que te encuentren los empleadores, and 4. Recibe ofertas por correo electrónico. On the right, there is a form titled 'Crea una cuenta (Paso 1 de 2)' with fields for 'Nombre', 'Apellido', 'Dirección de correo electrónico', 'Nombre de Usuario', 'Contraseña', and 'Confirmar contraseña'. Below the form is a checkbox for 'He leído y acepto los Términos de Uso y la Política de Privacidad de Monster.' and a 'CONTINUAR' button. At the bottom right, there is a small illustration of a green monster and a section titled '¿Ya eres miembro?' with fields for 'Nombre de usuario' and 'Contraseña'.

www.templeo.com

www.trabajando.com

Fecha	Cargo	Estado	Organización	Vacantes
04/10	Asistente administrativo	Distrito Federal	PROYTEP	4
04/10	Empleado	Estado de México	DULCERIA LOS OLIVOS	1
04/10	Asistente educativo medio tiempo	Distrito Federal	P SEP	3
03/10	Capataz de datos/medio tiempo	Distrito Federal	P SEP	1
03/10	Consultor casa de bolsa	Distrito Federal	BBVA Bancomer	1
03/10	Merchandotecia	Distrito Federal	BAHAMED	1
03/10	Analista sr. de cuentas por pagar	Distrito Federal	KENDALL DE MEXICO	1
03/10	Analista de credito y cobranza	Distrito Federal	KENDALL DE MEXICO, S.A. DE C.V	1
02/10	Procesar	Distrito Federal	PROCESAR	1
02/10	Especialista de reclutamiento y selección	Distrito Federal	SCHNEIDER ELECTRIC	1

www.bolsamexicanadetrabajo.com

Delegaciones

Otro medio de reclutamiento externo bastante efectivo son las delegaciones del Distrito Federal, en cada una de las delegaciones existe un programa llamado Servicios del **SNE-DF**, el Servicio Nacional de Empleo en el Distrito Federal que agrupa sus programas y acciones en tres tipos de servicios que van encaminados a la vinculación entre ofertantes y demandantes de empleo; apoyar la calificación de la población desempleada y subempleada, de acuerdo con las necesidades del aparato productivo, así como a auxiliar a las empresas para cubrir sus requerimientos de personal. Secretaria de Trabajo y Previsión Social, (2009).

Para cualquiera de estos servicios como empresa se puede ir directamente a las delegaciones a dar de alta tus vacantes por un tiempo determinado o bien llamar vía telefónica para darlas de alta, es una forma efectiva y que abarca a casi toda la Zona metropolitana. De una u otra forma que los buscadores de empleo soliciten el servicio de ayuda para el empleo aparecerá la vacante que se ha dado de alta y publicado.

Existen varios medios de difusión que ofrece este servicio:

➤ CENTRO DE INTERMEDIACIÓN LABORAL (CIL)

Son módulos de atención al público que se ubican en algunas oficinas del SNE-DF, que cuentan con medios, herramientas y servicio de alta tecnología para apoyar los procesos de búsqueda de empleo y brindar orientación ocupacional.

➤ KIOSCOS DE INFORMACIÓN PARA LA CONSULTA DE OFERTAS DE EMPLEO

Son equipos de información con acceso a Internet, diseñados para que las personas puedan consultar ofertas de empleo, los requisitos para cubrir y los datos para establecer contacto con las empresas que las publican. Los Kioscos están instalados en puntos estratégicos de acceso al público de la Ciudad de México.

➤ SERVICIO NACIONAL DE EMPLEO POR TELÉFONO

Es un servicio telefónico gratuito que facilita la vinculación de las personas que buscan empleo con las vacantes de trabajo generadas y registradas por el sector productivo. El usuario puede realizar la llamada sin costo desde cualquier parte del país, al número **01-800-841-2020**, en donde es altamente capacitado.

➤ PORTAL DEL EMPLEO

Como mencionamos anteriormente dentro de Internet existe la página de www.empleo.gob.mx que es una herramienta gratuita de parte de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

➤ PERIODICO “OFERTAS DE EMPLEO”

Es una publicación quincenal de distribución gratuita, diseñada para ofrecer a la población un mecanismo ágil de información sobre oportunidades de trabajo, con el fin de lograr su inserción en el mercado laboral. En el Distrito Federal se editan 80 mil ejemplares quincenales.

➤ REVISTA INFORMATIVA DEL SNE-DF: “EMPLEO Y CAPACITACIÓN”

Es una publicación trimestral de distribución gratuita, cuya finalidad es divulgar entre las empresas e instituciones relacionadas con el empleo y la capacitación, información sobre las características y funcionamiento del mercado laboral que les apoye en la toma de decisiones.

➤ BOLSA DE TRABAJO

Es un servicio permanente que se ofrece en las 16 Unidades Delegacionales del Servicio de Empleo, con el propósito de facilitar la vinculación entre ofertantes y demandantes de empleo, por la mayor facilidad del lector se darán los datos de las 16 delegaciones.

ÁLVARO OBREGÓN
Calle 10 y prolongación canarios.
Col. Tolteca
Tel: 5276-6879 y 5276-6885

AZCAPOTZALCO
Calzada camarones 494, esq. Norte
87-B
Col. El recreo
Tel.5396-9201 y 5396-1523

BENITO JUAREZ
Prolongación Uxmal casi esq.
Municipio Libre
Col. Santa Cruz Atoyac
Tel.5605-7111 y 5422-5300 ext. 1270

COYOACAN
Av. Sta. Úrsula s/n entre San Ricardo
y San Pablo
Col. Pedregal Santa Úrsula Coapa
Tel.5619-2852 y 5421-4004

CUAJIMALPA
Av. Veracruz s/n esq. Juárez
Col. Cuajimalpa Centro
Tel. 5812-2688

CUAUHTÉMOC
Zarco esq. violeta
Col. Guerrero
Tel. 5535-6005 y 5546-4229

GUSTAVO A. MADERO
5 de Febrero y Vicente Villada
Col. La Villada
Tel. 5781-9856 y 5577-0255

IZTACALCO
Av. Añil y río Churubusco
Col. Granjas México
Tel. 5654-7044 y 5654-7055

IZTAPALAPA
Ayuntamiento y Aldama
Col. Barrio San Lucas
Tel. 5445-1158 y 5445-1086

MAGALENA CONTRERAS
Av. Luis Cabrera N°1 Casa Popular
Col. San Jerónimo Lídice
Tel. 5595-8208 y 5595-3849

MIGUEL HIDALGO
Edificio Estación del metro Tacuba 4°
piso
Col. Pueblo de Tacuba
Tel. 5386-8476 y 5386-8479

MILPA ALTA
Av. Yucatán y Jalisco s/n
Col. Villa Milpa Alta
Tel. 5862-3150 ext. 1009

TLÁHUAC
Nicolás Bravo y Cuitlhuac
Col. Barrio La Asunción
Tel. 5842-6123 y 58623250 ext. 1144

TLALPAN
Periférico sur e Insurgentes sur
Col. Villa Olímpica
Tel. 5528-5505 y 5665-5712

VENUSTIANO CARRANZA
Av. Francisco del Paso y Troncoso N°
219
Col. Jardín Balbuena
Tel. 5768-6404 y 5552-1844

XOCHIMILCO
Durazno y Ejido
Col. San José de las Peritas
Tel. 5641-7065 y 56760465

➤ **SERVICIO DE VINCULACIÓN “LA COMUNA”**

Brinda atención especializada a jóvenes entre los 15 y 29 años de edad, a través de un modelo de Formación para el Trabajo, con el que se busca su inserción laboral y social. Dicho modelo parte de la asesoría integral y personalizada, así como del diagnóstico de necesidades y potencialidades;

posteriormente se analiza la canalización a diversas opciones de empleo, capacitación para el trabajo, y otros casos, el impulso de proyectos juveniles de autoempleo. En estas comunas además de empleo se ofrece educación, cultura, capacitación, derechos humanos y salud, el servicio es gratuito. Aquí como empresa se pueden meter las vacantes para contratar a personas de entre estas edades, ya ellos van a pedir ayuda y los canalizan directamente con la empresa.

Se dará un listado de las comunas que existe en el Distrito Federal.

COMUNA ALVARO OBREGON

Ricardo Flores Magón s/n
Barranca del Tecolote
Col. Olivar del Conde
Tel. 5593-2621 y 5660-7021
lacomunaaob@yahoo.com.mx

Perta 6 de la Magdalena
Mixihuca
Tel. 5657-0007
comuna_iztacalco@hotmail.com.

COMUNA COYOACAN

San Raúl esq. San León
(Interior del deportivo Emiliano zapata)
Col. Pedregal Santa Úrsula
Tel. 5619-9828
comunacoyoacan@yahoo.com.mx

**COMUNA MAGDALENA
CONTRERAS**

Andador 14 s/n (atrás de
lechería)
Col. Tierra Unida
Tel. 5667-0063
comunamac@yahoo.com.mx

COMUNA GUSTAVO A. MADERO

Cda. E. Zapata s/n
Col. Zona Escolar Oriente
Cuautepec Barrio Bajo
Tel. 5323-3416
lacomunagam@yahoo.com.mx

COMUNA MIGUEL HIDALGO

Rafael Rebollar #129
Col. San Miguel Chapultepec
Tel. 5271-4713 y 5276-3362
comunamiguelhidalgo@yahoo.com.mx

COMUNA TLALPAN

Cedros esq. Jazmín
Col. 2 de Octubre, Ajusco
Medio
Tel. 5631-6371
comunatlalpan@hotmail.com.

COMUNA IZTACALCO

Viaducto Rio de la Piedad s/n,

Grupos de Intercambio



Llanos (2005) menciona que el contacto con otras empresas poseedoras de banco de datos y con las que se puede intercambiar información de solicitantes potenciales con características específicas, conocimientos especializados o la experiencia en un ramo o área determinada, entre otras especificaciones, puede ahorrar esfuerzo y dinero, ya que no tendrá que buscar invertir tiempo y erogar para identificarlos.

Por lo tanto, es importante propiciar y mantener este tipo de intercambio de información de candidatos potenciales entre empresas y organizaciones, proponiendo juntas periódicas en las que los jefes o gerentes del personal presenten datos e información de individuos que buscan empleo y colaboren mutuamente para cubrir sus necesidades de personal.

Las personas responsables de reclutamiento deben establecer contactos y comunicación continua con los departamentos similares de otras empresas, preferentemente compañías afines, para efectuar un intercambio de cartera. En este caso el intercambio es por recomendación de personal, que no se puede contratar por algunas políticas que se llevan a cabo en dichas empresas, como pueden ser edad, sexo, parentesco, etc. O bien, personal que tenga que reajustarse, ya sea por reducción, por baja, por retiro o por reacondicionamiento de líneas o personal que no fue reclutado, por haber sido el segundo en la selección. Al recibir la información de aún candidato, deberá tenerse completa las causas por las cuales se solicita al personal y por que se esta rechazando, junto con datos del candidato como nombre, teléfonos y dirección para poder contratarse con él para una entrevista de trabajo. Es muy importante que estas personas sean viables y actuales ya que de nada sirve una cartera de hace 6 meses de candidatos que seguramente ya encontraron trabajo o bien candidatos que tal vez los rechazaron por conflictivo o alguna adicción, ese tipo de personas son rechazadas totalmente y no para dar en cartera.

Medios de comunicación masivos

Granados (1988) indica que son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a élites profesionales y etnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal latamente calificado y, en fin, a distintos estratos sociales y educativos. Los principales son:

➤ Periódico



El medio más utilizado es el periódico, a través del cual las empresas, a cambio de un pago, anuncian sus vacantes. Generalmente estos anuncios aparecen los domingos en mayor cantidad, con el logotipo de la empresa solicitante (para incrementar la imagen de la empresa solicitante), con este medio de reclutamiento masivo se obtiene un gama de candidatos con diversos perfiles que pueden aprovecharse para otros puesto

Se emplean, básicamente, anuncios en primera plana, en el caso de personal ejecutivo o que actualmente esté trabajando. En el caso de las personas que están buscando trabajo, se utilizan los anuncios interiores, que tienen la ventaja de ser más económicos. Los anuncios en prensa resultan ser de gran utilidad, no solamente en el área donde se radica, sino que pueden servir para todo el país cuando se realiza reclutamiento externo o foráneo. La prensa o periódico además, representa la seguridad de que la información emitida llegará con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos que deseamos.

Además de que existen criterios para la inserción de un anuncio en prensa.

Requisitos del anuncio en prensa	Generales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adecuada elección de periódico, día, lugar y forma. ➤ Tamaño del anuncio ➤ Destacar lo que se solicita ➤ Redactarlo claro y sencillo ➤ Indicando zona o comarca geográfica del puesto ➤ Orientación sobre la retribución ➤ Precisar claramente la forma de contacto 				
	Referente al puesto	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Destacar lo positivo</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Si se trabajará en equipo, ambiente laboral, etc. ➤ Horario de trabajo ➤ Otras circunstancias especiales </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Destacar requisitos</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Edad ➤ Formación académica requerida ➤ Experiencia profesional </td> </tr> </table>	Destacar lo positivo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si se trabajará en equipo, ambiente laboral, etc. ➤ Horario de trabajo ➤ Otras circunstancias especiales 	Destacar requisitos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Edad ➤ Formación académica requerida ➤ Experiencia profesional
	Destacar lo positivo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Si se trabajará en equipo, ambiente laboral, etc. ➤ Horario de trabajo ➤ Otras circunstancias especiales 				
Destacar requisitos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Edad ➤ Formación académica requerida ➤ Experiencia profesional 					

Royet (2006)

➤ Televisión y radio



El alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente. Por ejemplo, podemos utilizar la radio cuando queremos realizar el reclutamiento en provincia; en ese caso haremos uso de los servicios de una radiodifusora de la localidad. El costo varía según la cobertura de ésta.

Sánchez (1993) menciona que cada estación de radio tiene bien definida su población de radioescuchas, además por este medio la hora en que se publica los anuncios es muy importante, los estudios que se han realizado al respecto, indican que a ciertas horas del día existe mayor número de personas escuchando ciertas estaciones, en consecuencia quien use este medio debe tomar en cuenta estas circunstancias para mejorar su labor.

Los anuncios en televisión tienen un costo elevadísimo, que depende de los horarios, minutos y canal en que se trasmite la información.

El gobierno tiene un convenio por el cual puede transmitir información por cualquier canal y a cualquier hora, sin costo alguno.

➤ Cine



Este es un medio de reclutamiento muy poco solicitado ya que si los costos del radio y la televisión son elevados y no están al alcance de muchas empresas este medio es aun mas costoso o igual, y no se capta al personal adecuado ya que depende mucho de la película, el cine, el horario u otras condiciones para publicarlo , generalmente se anuncian en los cortos de la película y por lo mismo las personas aprovechan este

momento para realizar las compras a la dulcería o no llegan a los cortos, este medio es muy costoso y poco efectivo.

Agencias de colocación o Consultorías de Recursos Humanos



Existen agencias de colocación que con el cobro de una misma cuota otorgan información a quienes buscan colocarse en las empresas. Son agencias privadas de colocación que ofrecen sus servicios a los desempleados y transmiten sus principales datos a las empresas para que sean éstas las que se contacten directamente con ellos. A través de anuncios breves en medios de comunicación de vacantes actuales que diversas empresas ponen a disposición de los desempleados.

Es una de las funciones más empleadas por las empresas, ya que en cuestión de tiempo muchas de las empresas no tienen el tiempo ni el personal calificado para realizar todo el proceso de reclutamiento y selección, ya que abrirlo sería costoso porque se tendría que abrir un departamento completo de Recursos Humanos, así que las empresas contratan estas agencias de colocación o Consultorías de Recursos Humanos para reclutar, seleccionar, contratar y capacitar a su personal, sin perder tiempo y más rápido además los empleados están contratados por la consultoría en Recursos Humanos y no por las empresa.

Estos negocios pertenecen a individuos que buscan un beneficio particular, sin embargo este tipo de agencias de colocación en ocasiones hace una selección mediante pruebas e investigaciones y suele rendir excelentes resultados y los candidatos que legan a enviar a las empresas benefician a las mismas.

Escuelas e instituciones educativas

Esta fuente abarca universidades públicas y privadas, escuelas comerciales, técnicas y en general cualquier institución que imparta carreras de las cuales podemos obtener candidatos ya que cuentan con alumnos graduados o que están por graduarse, ya que pueden ser una buena fuente que genera personal calificado, tales como ingenieros, contadores, secretarias, auxiliares de oficina, técnicos en computación, o personas que aun están estudiando y quieran trabajar medio tiempo, etc. Realmente el campo que podemos abarcar es uno bastante extenso.

En ocasiones los directores o encargados de bolsa de trabajo de las instituciones o de parte del servicio social, prácticas, etc. Llevan a cabo este tipo de acciones ya que proporcionan oportunidades de trabajo a sus egresados y de igual forma ofrece candidatos a empresas que solicitan ya para este tipo de puesto. Permite realizar un

sistema de reclutamiento de acuerdo con el calendario escolar, con el objetivo de formar cartera. Esto no genera ningún costo para la empresa y se obtiene un ahorro dentro del presupuesto dentro de la nómina, o de igual manera para los recién egresados les proporciona experiencia en el ramo, la mayoría ingresan como becarios, este es un trato de ganar-ganar, el egresado obtiene experiencia profesional y con un sueldo aunque bajo y la empresa obtiene candidatos a bajos costos.

En ocasiones las empresas visitan universidades y colocan módulos mediante los cuales contactan personalmente a los estudiantes y les informa acerca de sus vacantes, además de facilitar solicitudes de empleo.

Ferias de empleo

Llanos (2005) señala que regularmente, a lo largo del año, se llevan a cabo “ferias del empleo” convocadas, organizadas y controladas por las delegaciones políticas o los municipios. Se realizan en hoteles, centros de conferencias o en grandes espacios abiertos como centros deportivos o parques públicos. En ellas participan cientos de empresas que ponen a disposición del mercado de Recursos Humanos los puestos que necesitan cubrir,

Las empresas participan distribuyendo solicitudes de empleo a los interesados después de sondear rápidamente el perfil del candidato, pues el tiempo de apertura de estos espacios es muy breve y las empresas ven en ellos la posibilidad de encontrar cartera para futuras necesidades del personal. Sin embargo hay ocasiones que la afluencia de personas es muy grande, una feria muy conocida en el Distrito Federal es la que se realiza año con año en el Palacio de los Deportes, es una de las más grandes, asisten miles de candidatos tratando de encontrar empleo, en ocasiones cuando los candidatos son demasiados para realizar sondeos o dar solicitudes de empleo se les pide a los candidatos desde su registro llevar varios currículos para entregarlos a las empresas.

El poner los módulos atractivos y con pancartas en las que expongas tus vacantes ayuda mucho, ya que eso es lo que atrae a los candidatos, igualmente hay que procurar ir en pajaras para evitar que el modulo se quede sólo a la hora de la comida, así no se pierden solicitudes y entre dos personas la atención es más adecuada.

Posteo, repartir las volantes y anuncios

La mayoría de las personas han observado varios tipos de anuncios afuera de las empresas, cuando una organización desea comunicarle al público que tiene una vacante, uno de los métodos más populares los constituyen los anuncios. Sin embargo, el tipo de trabajo determina el lugar en el que se conocerá el anuncio. Aunque es común ver enumerados los puestos para obreros en carteles pegados afuera de las puertas de la planta, no es muy común encontrar anuncios para encontrar a un vicepresidente. Mientras más elevado sea el puesto en la organización, más elevadas son las habilidades o más pequeña la fuente de ese recurso en la fuerza de trabajo, será más probable que el anuncio esté más disperso.

Esta es un medio de reclutamiento que no toma tanto tiempo en cuestión de organización o publicación y todas las personas que pasan por la zona de la puerta de la empresa que es en donde generalmente se colocan, para que sea más visto, tienes acceso a cualquier persona para que ellos lleguen directamente a preguntar sobre la vacante y pasen a una entrevista, sin embargo ya que cualquier persona puede ver la vacante es necesario tener un filtro bien determinado, o una persona que los filtre antes de pasar con el departamento de Recursos Humanos para que solo se entreviste a personas que cubran mayormente con el perfil y optimizar tiempos.

Estos anuncios afuera de la empresa generalmente solo vienen las vacantes que se necesitan y el logo de la empresa, sin embargo también existen el posteo, esto es poner carteles donde se publique más específicamente la vacante en la calle, ya sea en postes de luz, teléfono, cerca de universidades, o instituciones donde se cree que puedan verlo personas que cubran mas con el perfil, por ejemplo si buscas una persona que trabaje medio tiempo se acude a una escuela y si necesitas a un profesionista se va a una universidad, una forma útil de realizar los anuncios es poner al final unas pestañas en donde estén los datos de la empresa ya que generalmente cuando a una persona le interesa la vacante arranca todo el papel para tener los datos y quita la posibilidad de que otros lo vean así con las pestañas solo arranca los datos, de igual manera ocurre con los volantes se reparten en lugares estratégicos.



CONTADOR












Edad: 23 a 35 años
Educación: Lic. Contaduría (titulados)
Experiencia: 6 meses mínimo (Aux. contable)
Sexo: Indistinto
Actividades:
 • Cálculo de impuestos
 • Depuración de cuentas
 • **INDISPENSABLE INGLÉS O PORTUGUÉS AL 80%**

Horario: Lunes a Viernes de 8:30 a 18:00 hrs.
Sueldo: \$10000 + PL (Inglés)
 \$13000 + PL (Portugués)
Zona: Santa Fe

OFRECEMOS:
 • Plan de desarrollo en una empresa transnacional
 • Oportunidad de crecimiento

Preséntate con solicitud de empleo e identificación IFE en: Av. Insurgentes Sur # 1685 Piso 9, despacho 903, en la Torre Diamante (frente al metrobus José M^o. Velasco) con la Lic. Lizbeth Farfán CON CLAVE DE ENTREVISTA G1. TEL: 12 51 52 50 (81, 82)
 El horario de atención de Lunes a Viernes de 10:00 a 14:30 hrs.

Av. Insurgentes Sur # 1685 Piso 9, despacho 903, en la Torre Diamante (frente al metrobus José M ^o . Velasco) con la Lic. Lizbeth Farfán CON CLAVE DE ENTREVISTA G1 El horario de atención de Lunes a Viernes de 10:00 a 14:30 hrs.	Av. Insurgentes Sur # 1685 Piso 9, despacho 903, en la Torre Diamante (frente al metrobus José M ^o . Velasco) con la Lic. Lizbeth Farfán CON CLAVE DE ENTREVISTA G1 El horario de atención de Lunes a Viernes de 10:00 a 14:30 hrs.	Av. Insurgentes Sur # 1685 Piso 9, despacho 903, en la Torre Diamante (frente al metrobus José M ^o . Velasco) con la Lic. Lizbeth Farfán CON CLAVE DE ENTREVISTA G1 El horario de atención de Lunes a Viernes de 10:00 a 14:30 hrs.	Av. Insurgentes Sur # 1685 Piso 9, despacho 903, en la Torre Diamante (frente al metrobus José M ^o . Velasco) con la Lic. Lizbeth Farfán CON CLAVE DE ENTREVISTA G1 El horario de atención de Lunes a Viernes de 10:00 a 14:30 hrs.
--	--	--	--

  <p>Edad: 17 a 50 años Escolaridad: Secundaria terminada Experiencia: No necesaria Sexo: Indistinto Facilidad de palabra, Gusto por las ventas, Tolerancia a la frustración</p> <p>shutterslock - 24820568</p> <p>Horario: T. M. L - V de 8:30 a 14:30 hrs. \$2500 + PL + Comisiones T. V. L - V de 14:45 a 20:45 hrs. \$3000 + PL + Comisiones + Bono</p> <p>Zona: Periférico Sur (frente al Hospital Ángeles del Pedregal)</p> <p>Preséntate con solicitud de empleo e identificación IFE en: Av. Insurgentes Sur # 1685 Piso 9, despacho 903, en la Torre Diamante (frente al metrobus José M^o Velasco) con la Lic. Lideth Farfán con CLAVE DE ENTREVISTA G1, en un horario de atención de Lunes a Viernes de 10:00 a 14:30 hrs.</p>	  <p>Edad: 17 a 50 años Escolaridad: Secundaria terminada Experiencia: No necesaria Sexo: Indistinto Facilidad de palabra, Gusto por las ventas, Tolerancia a la frustración</p> <p>shutterslock - 22939529</p> <p>Horario: T. M. L - V de 8:30 a 14:30 hrs. \$2500 + PL + Comisiones T. V. L - V de 14:45 a 20:45 hrs. \$3000 + PL + Comisiones + Bono</p> <p>Zona: Periférico Sur (frente al Hospital Ángeles del Pedregal)</p> <p>Preséntate con solicitud de empleo e identificación IFE en: Av. Insurgentes Sur # 1685 Piso 9, despacho 903, en la Torre Diamante (frente al metrobus José M^o Velasco) con la Lic. Lideth Farfán con CLAVE DE ENTREVISTA G1, en un horario de atención de Lunes a Viernes de 10:00 a 14:30 hrs.</p>	 <h1>AUXILIAR DE CAPACITACION</h1>  <p>Edad: 20 a 24 años Escolaridad: Lic. Psicología o Pedagogía (pasante) Experiencia: 6 meses (deseable en un puesto similar, no es indispensable) Sexo: Indistinto Habilidades: Manejo de grupos Actividades: Manejo de personal de nuevo ingreso, Dinámicas de grupo y apoyo en el área. Zona: Vivan por la zona Sur (de preferencia)</p> <p>OFRECEMOS Horario: Lunes a Viernes de 9:00 a 18:00 hrs. Sueldo: \$3500 + PL Zona: Periférico Sur Oportunidades de crecimiento Excelente ambiente de trabajo Aprendizaje de todo el proceso de capacitación</p> <p>Preséntate con curriculum vitae, solicitud de empleo e identificación IFE en: Av. Insurgentes Sur # 1685 Piso 9, despacho 903, en la Torre Diamante (frente al metrobus José M^o Velasco) con la Lic. Lideth Farfán con CLAVE DE ENTREVISTA G1, en un horario de atención de Lunes a Viernes de 10:00 a 14:30 hrs.</p>
  <p>Edad: 17 a 50 años Escolaridad: Secundaria terminada Experiencia: No necesaria Sexo: Indistinto Facilidad de palabra, Gusto por las ventas, Tolerancia a la frustración</p> <p>shutterslock - 24820568</p> <p>Horario: T. M. L - V de 8:30 a 14:30 hrs. \$2500 + PL + Comisiones T. V. L - V de 14:45 a 20:45 hrs. \$3000 + PL + Comisiones + Bono</p> <p>Zona: Periférico Sur (frente al Hospital Ángeles del Pedregal)</p> <p>Preséntate con solicitud de empleo e identificación IFE en: Av. Insurgentes Sur # 1685 Piso 9, despacho 903, en la Torre Diamante (frente al metrobus José M^o Velasco) con la Lic. Lideth Farfán con CLAVE DE ENTREVISTA G1, en un horario de atención de Lunes a Viernes de 10:00 a 14:30 hrs.</p>	  <p>Edad: 17 a 50 años Escolaridad: Secundaria terminada Experiencia: No necesaria Sexo: Indistinto Facilidad de palabra, Gusto por las ventas, Tolerancia a la frustración</p> <p>shutterslock - 22939529</p> <p>Horario: T. M. L - V de 8:30 a 14:30 hrs. \$2500 + PL + Comisiones T. V. L - V de 14:45 a 20:45 hrs. \$3000 + PL + Comisiones + Bono</p> <p>Zona: Periférico Sur (frente al Hospital Ángeles del Pedregal)</p> <p>Preséntate con solicitud de empleo e identificación IFE en: Av. Insurgentes Sur # 1685 Piso 9, despacho 903, en la Torre Diamante (frente al metrobus José M^o Velasco) con la Lic. Lideth Farfán con CLAVE DE ENTREVISTA G1, en un horario de atención de Lunes a Viernes de 10:00 a 14:30 hrs.</p>	<p>Preséntate con curriculum vitae, solicitud de empleo e identificación IFE en: Av. Insurgentes Sur # 1685 Piso 9, despacho 903, en la Torre Diamante (frente al metrobus José M^o Velasco) con el Lic. Francisco Rodríguez CON CLAVE DE ENTREVISTA G3. El horario de atención es de Lunes a Viernes de 10:00 a 15:00 hrs.</p>

Reclutamiento de campo

En ocasiones cuando se está reclutando para una vacante y no se ha contratado al candidato adecuado para la vacante, si hay se han intentado todos los medios posibles y al alcance de la empresa y aun no está cubierta la vacante en ocasiones es necesario salir de la empresa a la calle para poner un módulo para reclutar candidatos, este es un medio efectivo ya que se capta mucha gente, sin embargo es necesario buscar lugares estratégico para captar a personas con perfiles más cercanos al 100%, en ésta fuente de reclutamiento se obtiene muchas carteras para los siguientes reclutamientos.

Sin embargo este medio solo sirve para puestos de intendencia, obreros, trabajadores eventuales, ventas, etc. Estos no te sirven para puestos gerenciales o profesionistas.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Suprimen el movimiento constante de personal	Introducen personal que debe familiarizarse paulatinamente con los valores, políticas, normatividad y dinámica de la empresa
Introducen personal a todos los niveles con nuevas ideas, inquietudes, enfoques, dinamismo y sin vicios laborales	Frena la posibilidad de que el personal interno ascienda a través de diferentes criterios
Permiten el decremento de costos por capacitación	El costo es elevado
Posibilitan el aprovechamiento de la experiencia, habilidades y conocimientos del nuevo personal	El proceso de identificación con la empresa comienza de cero
Inyectan dinamismo y energía renovada a través del nuevo personal	Si no se ejecuta con un buen uso de las tácticas y los medios de reclutamiento, puede generar demasiados gastos
El personal de nueva incorporación siempre es más moldeable y flexible que el que ya está plenamente adaptado a la organización	Riesgo de fracasos

CAPITULO 4.

LA SELECCIÓN DE PERSONAL



Objetivos e importancia de una selección

Este es el proceso más importante de todos ya que de éste depende directamente que personas conformaran el equipo de trabajo de una empresa, de esto depende como será el clima laboral de la empresa y principalmente su crecimiento, ya que la empresa la hacen los empleados si una empresa tiene buen prestigio es por que los dueños o jefes del área se han encargado de que así sea y esto es a través de sus trabajadores.

Como reclutador es importante cubrir las vacantes pero con el personal adecuado, puede llegar mucha gente a través de tus fuentes y medios de reclutamientos, pero el 99% de la gente que va para una vacante es rechazada ya que solo se queda una persona, y es importante que sea la adecuada y que cubra lo más posible el perfil.

Una adecuada selección te optimiza tiempo y a la empresa dinero, ya que si la persona que contrataste es adecuada muy seguramente será una persona que durará mucho tiempo en su puesto o por lo menos no será despedida por no saber las funciones o las actividades que tiene que realizar, y lo mas importante si es una persona que no cubre el perfil es probable que esa persona se vaya por su propia cuenta el no ser lo que busca y eso a la empresa le provoca rotación de persona, que es cuando para un puesto determinado se contrata a cierta persona y al mes deo el trabajo, y obviamente tú tienes que contratar a su remplazo, esto ocurre mucho con los puestos de intendencia o ventas, las personas lo dejan fácilmente, sin embargo esta en ti como reclutador encontrar a una persona que no te dejara el trabajo, por que lo que le interesa a una empresa es que su personal permanezca en la empresa.

Ya que se te entrego la requisición de personal con las características que debe de tener tu candidato es importante tenerlo apuntado en una libreta o en la computadora o en un lugar donde tu lo puedas ver o tener a la mano cuando lo necesites ya que este es el parámetro por el cual tu vas a elegir a los candidatos.

Primer filtro

Ya que lleguen los candidatos a las puertas de la empresa es muy importante pedir el Curriculum o la solicitud de empleo esto con el propósito de revisarla antes de que se entre a la entrevista con el candidato, lo primero que te debes de fijar en el documento es que cumpla con el perfil como edad, sexo, escolaridad, experiencia y conocimientos con esto te vas a guiar para saber si el candidato pasa el primer filtro en caso de que a primera vista cubra con estos requerimientos se pasa a entrevista sabiendo que puede ser un candidato viable, en caso de que no cubra con este perfil por ejemplo si tu perfil es un hombre de 20 a 35 años con escolaridad preparatoria terminada y con mínimo un año de experiencia en atención a clientes y te llega un candidato hombre con 40 años, preparatoria terminada y con experiencia pero en ventas, éste es un candidato no viable desde un principio ya que no cubre con el perfil en este caso se le aplicará una entrevista de cortesía, esto significa que depende de las políticas de la empresa en ocasiones se les realiza la entrevista y se les dice ahí mismo que no cubre con el perfil por las características que están necesitando sin embargo algunas empresas optan por realizar la entrevista sencilla aplicarles una prueba sencilla (Machover) que se verá más adelante, decir que se calificara la prueba y la empresa se comunicará con el candidato si todo fue

satisfactorio, cualquiera de las dos opciones puede ser adecuada pero esto depende mucho de las políticas de las empresas, la mayoría si pasa una semana o más lo dan por perdido el empleo, se opta por esto ya que algunos de los candidatos se molestan al decirles en persona que no cubren con el perfil así que te ahorras dar explicaciones o tener una controversia y en vez los despiden de una manera amable. De ser lo contrario que a simple vista cubra con el perfil se pasa a entrevista.

A continuación se darán algunos de los tipos de entrevista que se pueden utilizar en el área laboral.

Entrevista



Una de las técnicas más amplias y extensas utilizadas en la solución de problemas interpersonales es probablemente la entrevista. Se aplica en la vida social, en los negocios, en la educación, en las relaciones familiares y en el campo de la medicina. Sin embargo es una de las técnicas más pobremente desarrolladas.

El proceso de la entrevista es un dar y recibir información ya que tanto el entrevistador como el entrevistado interactúan a la par, es decir para cada pregunta del entrevistador hay una respuesta del entrevistado y al revés a cada pregunta del entrevistado hay una respuesta del entrevistador, en este proceso hay una interacción que debe de ser cordial y lo más clara posible para recopilar la mayor información en el menor tiempo posible.

Antes de empezar con los tipos de entrevista es importante dejar en claro que es una entrevista viéndolo por el punto de vista laboral:

Acevedo (2007) usa el término **entrevista** que proviene del francés “entrevoir”, que significa “verse uno al otro”: como en sus orígenes fue una técnica exclusivamente periodística, sin embargo, a pesar de un origen tan específico, la entrevista ha devenido en una herramienta imprescindible para muchas disciplinas quienes la utilizan con el propósito de desarrollar un intercambio significativo de ideas dirigidas a una mutua ilustración,

La entrevista es una conversación que se sostiene con un propósito definido y, como tal, es un asunto de dos vías, un intercambio de expresiones.

Tipos de entrevista

Existen muchos tipos de entrevista a continuación se clasificaran según la finalidad que se pretende alcanzar. De esta manera, las entrevistas quedarán divididas en dos rubros: según su propósito final y según su tipo de conducción:

Según su propósito:

Admisión o selección

Es aquella por medio del cual el entrevistador procura formarse un juicio acerca del candidato entrevistado, de aquí se dividen en entrevista inicial, profunda o por competencias, éstas las veremos mas detalladamente a continuación.

➤ Entrevista inicial

Llanos (2005) menciona que la entrevista de entrada o inicial permite tener una impresión general del candidato y de igual manera, da al aspirante una impresión general de la organización o de la empresa. El propósito de ésta es obtener los aspectos generales del candidato a grandes rasgos por eso es que se pide generalmente solicitud de empleo para poder revisarlos más rápido y no perder tiempo en anotar esa información.

A continuación se dará un breve ejemplo de lo que debe de preguntarse en una entrevista inicial y cuál es el orden que se debe de seguir.

- a) En un principio se recibe al candidato, se dirige hacia el lugar de entrevista previamente preparado, se da un saludo, es primordial presentarse con el entrevistado ya que si él tiene una duda posteriormente sabrá con quien tuvo la entrevista y se dirigirá por su nombre además de que te da presencia ante el candidato y en ocasiones se puede tomar como falta de respeto no hacerlo.
- b) En la solicitud los elementos esenciales que se deben de revisar son;
- c) La fecha nos ayuda a saber qué día se presentó el candidato, puesto, pretensiones mensuales, para saber si lo que se ofrece cubre con sus expectativas, y datos personales como de nombre, edad, domicilio, sexo, teléfonos, edo. Civil, correo electrónico, estos datos aunque sean repetitivo es importante confirmarlos para saber que se tiene la información correcta sobre el candidato.
- d) El apartado de Identificación nos ayuda a saber si cuenta con todos sus documentos tales como CURP, afiliación al S.S. IFE, licencia de manejo, cartilla en caso de los hombres y pasaporte en caso de ser extranjeros.
- e) Estado de salud y hábitos personales, nos ayuda a saber si el candidato padece alguna enfermedad o si realiza actividades deportivas, o en caso de las mujeres si está embarazada.

- f) Los datos familiares nos ayudan a conocer los familiares directos del candidato, esto sirve de mucho si en la empresa existen filtros a seguir por ejemplo en ocasiones las empresas no contratan personal que sea o tenga familiares con algún tipo de profesión en específico por ejemplo abogados o actuarios esto por políticas internas de la empresa.

Solicitud de Empleo

Fecha: _____ Puesto Solicitado: _____ Sueldo Mensual Deseado: _____

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno: _____ Apellido: _____ Número(s): _____ Edad: _____

Calle: _____ No: _____ Colonia: _____ Código Postal: _____ Sexo: _____

Delegación o Municipio: _____ Tel. Casa: _____ Tel. Celular: _____ Fecha de: _____

Estatus Civil: _____ Vives con: _____
 Solo Con: Padre Familiar Sala

IDENTIFICACION

CURP: _____ No. de Afiliación: _____ Credencial de Elector: _____

Licencia de Manejo (Tipo y No. de Cartilla Militar: _____ No. de Pasaporte: _____

ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES

Estatus de Salud: Buena Regular Mala Padeca alguna enfermedad crónica No Sí Estaba No Estaba embarazada

Deporte que practica: _____ Parteneca a algún Club Social o Paratiempo Favorita _____

¿Cuál es su meta en la vida?
 TITULARME, EJERCER DE MI CARRERA CON UN TRABAJO COMPETITIVO, INDEPENDIZARME

DATOS FAMILIARES

¿Ano te dotar de los familiares directos (padre, hermanos, conyuge e hijos)?

Nombre Completo	Vive con	Edad	Ocupación	Teléfono
Padre:				
Madre:				
Hermana:				
Hermana:				
Hermana:				
Hermana:				
Conyuge:				
Hijos:				
Hijos:				

Tiene familiar directo o conocido que estén afiliado a algún sindicato? No Sí

Nombre: _____ Puesto: _____ Número de la Organización: _____

EDUCACION

Escuela	Fecha	Credenciada
Primaria	de a	
Secundaria	de a	
Preparatoria	de a	Sí
Carrera Técnica	de a	
Profesional	de a	
Otras Estudios	de a	

Estudia actualmente: No Sí

Escuela: _____ Carrera: _____

CONOCIMIENTOS GENERALES

Maneja por escrito	Escritura X	Escritura Y	Escritura Z

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES

Datos de la Empresa	Empresa Actual	Empresa Anterior	Empresa Anterior
Fecha de ingreso	de a	de a	
Nombre de la Empresa			
Domicilio			
Teléfono (s)			
Por qué desampañada			
Salario	Inicial: Final:	Inicial: Final:	Inicial: Final:
Motivo de Separación			
Jeefe inmediato			
Por qué de Jeefe			
Satisfacción	de Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocimiento

DATOS GENERALES

¿Está o algún familiar ha laborado? No Sí Nombre: _____

¿Ha estado afiliado a algún sindicato? No Sí Nombre de la Cta: _____

¿Ha estado afiliado a algún sindicato? No Sí CUIP: _____

¿Puede viajar? No Sí CUIP: _____

¿Fecha en que podrá reincorporarse a laborar? _____

¿Está dispuesto a laborar en cualquier hora? No Sí CUIP: _____

DATOS ECONOMICOS

Tiene usted otros ingresos? No Sí Ingresos Mensual: _____

¿Su vivienda es alquilada? No Sí Ingresos Mensual: _____

¿Vive en una granja? No Sí Valor Anual: _____

¿Paga renta? No Sí Renta Mensual: _____

¿Personas que dependen económicamente de _____

¿Cuál es el número de su cuenta bancaria? _____

OBSERVACIONES

condiciones y pueden formar parte de su análisis de trabajo.

- g) En el reverso de la solicitud encontramos la parte de educación que nos ayuda a saber si cuenta con los estudios necesarios para el puesto requerido o si actualmente está estudiando.
- h) Algunos conocimientos generales como si maneja algún idioma y en que nivel tanto leído, escrito como hablado.
- i) Sigue uno de los apartados más importantes de todos, es lo que sabe hacer y donde ha laborado, en este rubro hay que tener mucho cuidado y saber hacer las preguntas necesarias para obtener la mayor información posible ya que esto es lo que hace a un candidato viable o no para la vacante.

- j) Las referencias personales son para pedir algún tipo de referencia o nos ayuda para los filtros o políticas empresariales de las empresas.
- k) En los datos generales y económicos son para conocer a cuánto ascienden sus gastos netos mensuales, si ha pertenecido a sindicatos, si hay familiares trabajando en la empresa, si puede viajar o reubicarse. En fin esta información es como complemento a toda la información recabada anteriormente.

Este tipo de entrevistas se realizan a personas que van para puestos como vendedores, promotores, cajeros, etc., puestos de **nivel C** ó en ocasiones para **B** es decir personas con estudios de educación básica hasta Media-Superior.

Estos datos sólo se van a revisar superficialmente, solo para saber que la información es correcta y no se indaga tanto en cada uno de los rubros.

Al finalizar las preguntas hacia el entrevistado se le deben de explicar cómo se llama la empresa, cuál es su giro, a que se dedican y dar la descripción del puesto, en qué consiste la vacante, que actividades se tiene que realiza, cuál es la zona de trabajo, cuál es el horario de la jornada laboral, cuál es el salario neto, si tiene prestaciones de ley algún tipo de bono, y de igual modo se le explica si tendrá personal a su cargo o quién será su jefe inmediato.

Al dar toda la información acerca del puesto se le pregunta al candidato si tiene alguna duda acerca de la vacante y confirmar que no la tenga.

Si al candidato le interesa la vacante y cubre con el perfil se pasara posteriormente a evaluaciones.

En este tipo de entrevistas no se debe de tardar el entrevistador de 10 a 15 min como máximo, ya que las preguntas no son muy complejas y generalmente de este tipo de puestos hay más candidatos esperando para ser entrevistados no se puede perder mucho tiempo en cada uno, de igual manera como son puestos de nivel medio a bajo que por lo general son puestos que tienen mucha rotación de personal es muy común que si el reclutador contrata a un candidato para ese puesto a los pocos meses se tenga que buscar su remplazo.

➤ Entrevista profunda

Zepeda (1999) plantea que la diferencia de la entrevista inicial con la entrevista profunda es que el entrevistador debe de encaminar sus preguntas con la intención de obtener información clara acerca de los conocimientos y habilidades específicas que posee el candidato, los momentos, la frecuencia y las circunstancias en las cuales los ha aplicado, así como la manera en que ha sorteado los obstáculos que se le han presentado.

En este tipo de entrevistas se revisaran los datos ya sea en solicitud de empleo o el Curriculum, ya que este tipo de entrevista se le aplica a candidatos de **nivel A** que son personas con educación Superior, en ocasiones ellos traen solicitud elaborada o Curriculum, para el caso de la solicitud se realiza el mismo procedimiento se revisa (nombre, edad, sexo, edo., civil, domicilio, teléfonos, correo electrónico)

identificación (CURP, cartilla militar, credencial de elector, licencia de manejo, pasaporte), estado de salud y Hábitos personales, datos familiares, educación, conocimientos generales, empleos anteriores, referencias personales, datos generales y económicos, sin embargo a diferencia con la entrevista inicial el entrevistador en todos los rubros debe de tomarse mas cuidado en realizar las preguntas, éstas deben de estar encaminadas a indagar mas sobre su vida, por ejemplo:

En datos personales es importante saber cuáles son sus pretensiones económicas, saber en dónde y con quién vive, si es casado o soltero esto con el fin conocer más de su vida personal ya que esta nos ayudara a tomar la decisión de si es elegido o no; saber cuánto tiempo haría de su casa al trabajo, esto para saber a qué distancia queda su vivienda u hogar del trabajo, esto es muy importante ya que la experiencia profesional ha demostrado que personas que viven muy lejos del trabajo dejan el trabajo en poco tiempo ya que no les conviene por la distancia, hacen mucho de trayecto y por lo tanto su rendimiento no es el mismo

En el rubro de identificación es importante saber si cuenta con todos sus documentos en regla ya que estos son indispensables para poder definir su contratación si todo el proceso es satisfactorio, en algunos trabajos es indispensable saber si tiene licencia de manejo ya que en algunos trabajos hay que trasladarse de lugar.

En estado de salud como en la entrevista inicial nos ayuda a saber si padece alguna enfermedad si tiene alergias, y que es lo que hace en su tiempo libre, tal vez es una persona muy deportista o candidatos que no les gustan las actividades físicas esto nos ayuda a conocer un poco más los hábitos del candidato.

En los datos familiares nos ayuda a confirmar con quien vive, de cuantos integrantes es su familia nuclear y su familia actual si es que cuenta con ella, la diferencia con la entrevista inicial es que en este rubro se le debe de preguntar más profundamente sobre sus familiares por ejemplo a que se dedican si estudian o trabajan y en qué.

En educación es para saber si cuenta con la preparación adecuada para el tipo de puesto, como estamos refiriendo de candidatos de nivel A, que son personas con educación superior es importante preguntar si tienen la carrera terminada o trunca, si son pasantes o titulados, o en su caso si cuenta con alguna especialización, maestría, doctorado o si actualmente está trabajando.

En conocimientos generales es para saber si la persona es bilingüe y a que nivel de lectura comprensión y conversación se encuentra, en caso de que para el puesto se necesite una persona bilingüe solo se pregunta en qué nivel lo maneja y posteriormente si todo el proceso es satisfactorio se comprobaran con evaluaciones escritas u orales.

En ésta parte es importante centrarse más a fondo por ejemplo las siguientes preguntas son claves en este tipo de entrevista:

¿Cuánto tiempo estuvo laborando en la empresa?

¿De qué fecha a que fecha?

Nombre de la empresa

¿A qué se dedica, o cuál es el giro de la empresa?

Los datos de la empresa como dirección y teléfono esto son para futuramente tener referencias así que es importante confirmarlos y obtenerlos.

El nombre del puesto desempeñado, si mientras trabajo fue ascendido o se mantuvo, en qué consistía su trabajo, qué actividades realizaba, si tenía personal a su cargo, y cómo era su relación con sus subordinados, o si tenía personal a su cargo e igualmente su relación, si le gustaba su trabajo o las actividades que realizaba, cómo era su ambiente de trabajo, qué cosas cree que aprendió, qué habilidades pudo adquirir o desarrollar, si el trabajo era lo que esperaba, si cumplía con sus expectativas y por qué.

Estas son preguntas encaminadas a conocer las actividades que hacia a diario en su empleo anterior, si cubre con el perfil, y que relación tenía con sus compañeros, subordinados o superiores. Esto habla mucho de la personalidad del candidato y nos dice si se puede acoplar a la forma de trabajo de la empresa ya que dependiendo de la empresa se tiene que trabajar en equipo o sólo.

Generalmente en este rubro las preguntas se van ideando según como el candidato platique ya que muchas veces según sus respuestas del entrevistado da pauta para realizar otras preguntas, pero lo esencial de estas preguntas es obtener la mayor información posible del puesto que realizaba el candidato en sus empleos anteriores.

¿Cuál era su sueldo inicial y final en caso de algún ascenso de puesto o aumento de sueldo?

¿Cuál fue el motivo de su separación? Y ¿en qué condiciones quedo con la empresa? Esto es para constatar en que términos quedo en sus empleos anteriores, y evitar personas que hayan sido despedidas por faltas de algún tipo y por lo tanto no puedan ser contratadas.

¿Cuál es el nombre y puesto de su jefe inmediato? Esto nos sirve para saber a quién pedir referencias.

Y por último saber si se pueden pedir referencias de sus empleos anteriores.

Las referencias personales nos ayudan para eso mismo para pedir referencias en ocasiones hay empleos en los que no se necesita experiencia, por ejemplo los becarios, en ese caso se piden las referencias a los familiares o amigos.

Los datos generales son para saber si la persona puede viajar, para reafirmar sus expectativas salariales, en que turno puede trabajar, si tiene disponibilidad de tiempo, si tiene algunas deudas, las personas que dependen de el y saber si paga renta, o es propia esto para saber si el salario que se ofrece puede cubrir estas.

Es importante dejar abierta la pregunta de que si el entrevistado gusta agregar algo más a su entrevista ya que tal vez es tiene información que considera importante y tal vez no la ha podido expresar.

Al finalizar las preguntas hacia el entrevistado se le deben de explicar como se llama la empresa, cuál es su giro, a que se dedican y dar la descripción del puesto,

en que consiste la vacante, que actividades se tiene que realiza, cuál es la zona de trabajo, cuál es el horario de la jornada laboral, cuál es el salario neto, si tiene prestaciones de ley algún tipo de bono, y de igual modo se le explica si tendrá personal a su cargo o quién será su jefe inmediato.

Al dar toda la información acerca del puesto se le pregunta al candidato si tiene alguna duda acerca de la vacante y confirmar que no la tenga.

Si al candidato le interesa la vacante y cubre con el perfil se pasara posteriormente a evaluaciones. En este tipo de entrevistas el tiempo aproximado son de 20 a 35 min.

➤ Entrevista por competencias

La entrevista por competencias tiene el propósito fundamental de evaluar ese conjunto de capacidades que posee una persona, para determinar finalmente si el candidato es competente en su desempeño presente o futuro.

Su aplicación ha sido orientada básicamente hacia los procesos de selección y evaluación de personal.

La estructura de una entrevista por competencias estará en función de las competencias que se pretenden evaluar, del propio individuo, del puesto que ocupa o habrá de desempeñar y de la organización a la que pertenece.

Trabajar por competencias y, sobre todo, entrevistar por competencias presupone que primero se deberán despejar del perfil los conocimientos técnicos que el cargo vacante requiere.

Alles (2005) asegura que una vez que estemos convencidos de que los mínimos requisitos están cubiertos, se trabajará sobre las competencias en la entrevista, Por lo general las competencias se definen cuando se abre una vacante o ya hay una existente y se cubre el puesto, se examinan todas las competencias que debe de tener el candidato para el puesto, y es importante para saber que competencias se van a evaluar saber que son las competencias, a denominado competencias de conocimientos a las técnicas y competencias de gestión.

Spencer y Spencer (1993), define las competencias como una característica subyacente de un individuo que ésta causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación.

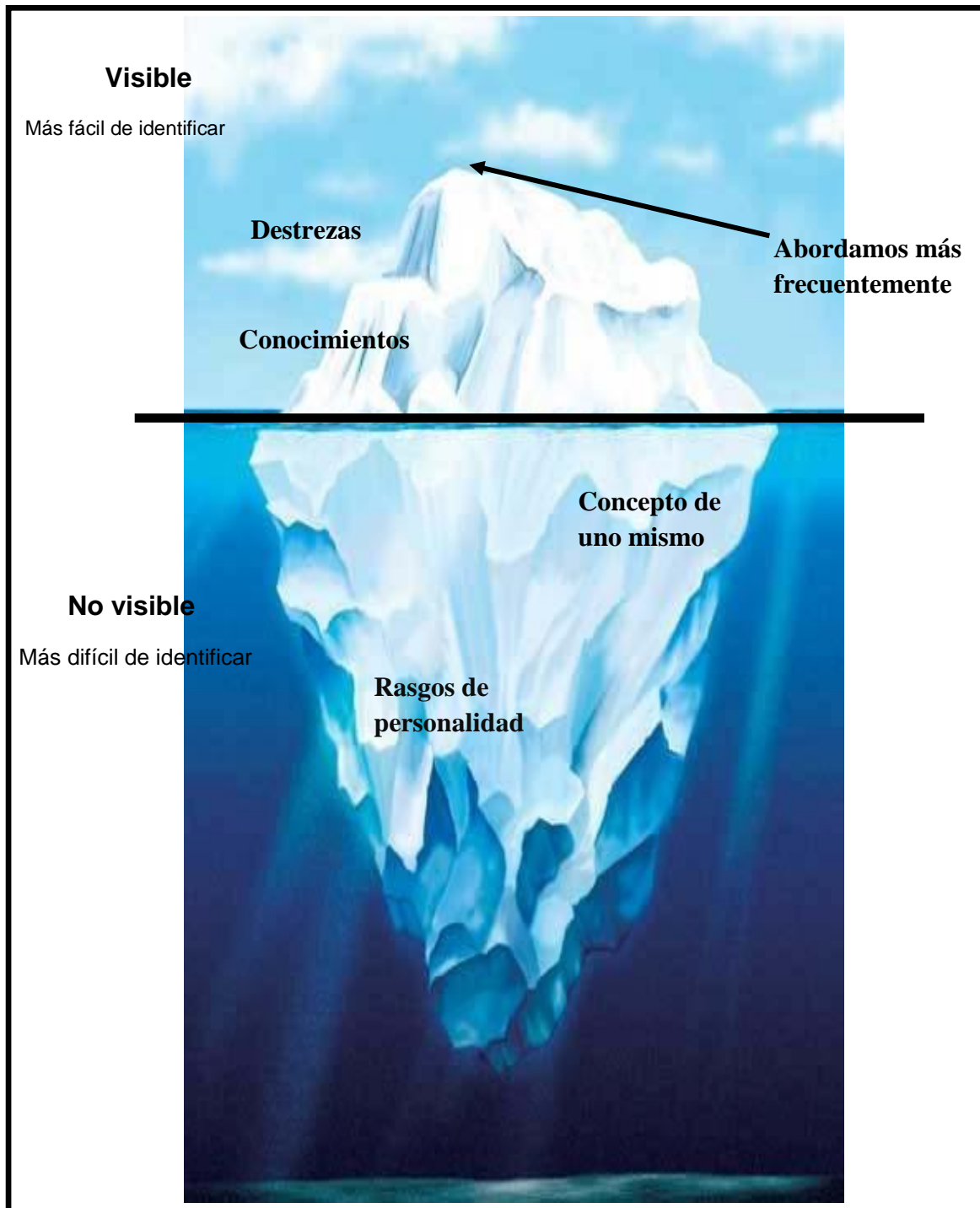
Es decir que la competencia es una parte profunda de la personalidad; conocerla puede ayudar a predecir comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

“Causalmente relacionada” significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y de desempeño.

“Criterio estándar” significa que la competencia realmente predice quien hará algo bien o pobremente en relación con un criterio específico o estándar definido con anterioridad

Spencer y Spencer también nos introducen el Modelo del iceberg, el cual se observa más adelante, en donde dividen las competencias en dos grupos, las más fáciles de detectar y desarrollar, tales como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar como el concepto de sí mismo, las actitudes, los valores, la personalidad etc.

Es decir las clasifica en profundas y tangible



Levy-Leboyer Claude (1992) define las competencias como una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que las transforman en más eficaces para una situación dada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas.

A continuación veremos una lista de *competencias universales* que enumera la autora:

Presentación oral	Sentido común
Comunicación oral	Creatividad común
Comunicación escrita	Creatividad
Análisis de problemas de la organización	Enfrentamiento de riesgo
Comprensión de los problemas de la organización	Decisión
Planificación y organización	Conocimientos técnicos y profesionales
Delegación	Energía
Control	Apertura a otros intereses
Desarrollo de los subordinados	Iniciativa
Sensibilidad	Tolerancia al estrés
Autoridad sobre individuos	Iniciativa
Tenacidad	Adaptabilidad
Negociación	Independencia
Vocación para el análisis	Motivación

Y enumera asimismo las que llama *supra-competencias*:

Intelectuales	Decisión
Perspectiva estratégica	Sensibilidad interpersonal
Análisis y sentido común	Comunicación oral
Planificación y organización	Adaptabilidad
Interpersonales	Al medio
Dirección de colaboradores	Orientación a los resultados
Persuasión	Energía e iniciativa

Deseos de éxito

Sensatez para los negocios

Estas son algunas de las competencias que nos maneja la autora, sin embargo existen infinidad de competencias que examinar en un candidato y como se menciono anteriormente depende mucho del puesto que se vaya a entrevistar.

En ocasiones, una misma competencia, como por ejemplo "la capacidad de liderazgo", puede ser necesaria tanto en jóvenes profesionales como en los máximos ejecutivos, pero su importancia no será la misma en ambos niveles. Otras, por ejemplo, como "la capacidad de aprendizaje", puede ser requisito en un nivel, como el inicial y no en otro, como el directivo.

Es importante que antes de empezar con la entrevista se tengan bien definidas cuales son las competencias que se van a examinar en el candidato antes de empezar con la entrevista, esto con la finalidad de realizar las preguntas correspondientes para evaluar cada una de ellas.

La entrevista por competencias es más completa y requiere más tiempo que la entrevista profunda y a continuación se dará un breve ejemplo de cómo se realiza.

El proceso a seguir en una *entrevista por competencias* es el siguiente:

1. Indagar sobre la experiencia y formación del individuo
2. Comprender las responsabilidades en su posición actual
3. Identificar las competencias
4. El entrevistado debe describir detalladamente cinco o seis situaciones importantes de su trabajo, dos o tres puntos sobresalientes y dos o tres puntos de actuación deficiente.
5. Preparar preguntas focalizadas en las competencias.
6. Asociar los comportamientos aportados por el entrevistado al perfil de competencias del puesto.

Para poder entender un poco más este proceso pongamos un ejemplo sencillo para adentrarlos a lo que es la entrevista por competencias.

Muchos de nosotros acudimos a un mismo bar, regularmente, a tomarnos un café. En ese sentido, un camarero común será aquel que le sirva su pedido, sin más. El camarero con competencias será el que se acuerde de su pedido sin necesidad de que se lo repita todos los días, sabrá que se toma el café con dos sobres de azúcar, recordará su nombre, tratará de reservarle su sitio preferido...

Visto así, a todos nos interesa un camarero "con competencias", pero sería un error buscar siempre a este. ¿Por qué? porque habrá que averiguar, antes de seleccionar, qué tipo de camarero necesitamos para nuestro bar: si el "común" o el "con competencias".

Con este ejemplo se pretende indicar que cada Organización deberá averiguar:

1. Qué tipo de funciones y tareas son las que componen un puesto de trabajo.
2. Cuáles son los conocimientos y experiencia que debe reunir un candidato para realizar dichas funciones.

3. Averiguar qué tipo de Competencias son las necesarias que posea el candidato y en qué nivel.

Siguiendo la línea de este último paso, resulta clave averiguar qué nivel de cada competencia es necesario para cubrir cada puesto. No nos vale con el que tenga más competencias en algo, sino aquél que tenga las competencias adecuadas. Ya no nos vale el mejor, sino el que más se adapte a las necesidades del puesto y de la empresa.

Para ello, los Responsables de Selección utilizan la entrevista por competencias como herramienta esencial para averiguar el nivel o grado que un candidato posee de una determinada Competencia.

En este tipo de entrevistas nos centramos en:

- Identificar comportamientos concretos que la persona pone de manifiesto en su trabajo
- Averiguar si dichos comportamientos se manifiestan regularmente y se han consolidado lo suficiente en el pasado, como para poder seguir poniéndose de manifiesto en el futuro de forma natural.

Para ello preguntamos sobre:

- Acciones
- Pensamientos
- Sensaciones

A modo de ejemplo, les mostramos algunas de las preguntas que todo candidato se puede encontrar en una entrevista por Competencias:

Competencia Liderazgo:

- “Cuénteme una ocasión en la que haya conseguido que su equipo alcanzara los objetivos marcados y que estos fuesen especialmente difíciles”.
- “Cuénteme una situación en la que haya conseguido reforzar y motivar a su grupo o equipo de trabajo”.

Competencia Iniciativa:

“Cuénteme una ocasión en la que realizara una tarea sin el consentimiento previo de la compañía o superiores”.

- “Cuénteme una ocasión en la que propuso mejoras de actuación, aunque no hubiese un problema concreto”.

Como habrán podido observar, al igual que el entrevistador, el entrevistado debe prepararse la entrevista por Competencias anticipando estas preguntas sobre situaciones vividas. Así que sería interesante que el entrevistado estudiara y escogiera aquellas situaciones que realmente han sido más significativas y que pueden reflejar mejor sus conductas habituales de comportamiento.

➤ Promoción o evaluación

Con este tipo de entrevista ya una vez que un sujeto esta dentro de una empresa se realiza para algún tipo de ascenso o para evaluar su desarrollo dentro de la empresa esto es para determinar si es posible la promoción del sujeto.

➤ Consejo

Este tipo de entrevista se utiliza principalmente cuando hay algún tipo de enfrentamiento entre los empleados o algún conflicto dentro de la empresa cualquiera que sea, con el propósito de servir como moderadores en caso de que se tenga que solucionar alguna situación antes de que esto afecte ya sea a los empleos mismos o a la producción de la empresa.

➤ Confrontación

Esta entrevista se utiliza cuando dentro de la empresa sucede algún acto con uno de los empleados que pueda ser perjudicial para la empresa o que ya lo este siendo en este caso se habla directamente con la persona en cuestión para plantea soluciones y aplicarla con el propósito de resolver dicha situación.

➤ Salida

Se trata principalmente realizar una entrevista a las personas que salen de la empresa ya sea forma voluntaria o por algún tipo de despido, esto es con la finalidad de que si esta pasando algo fuera de lo normal dentro e la empresa o que hay situaciones por las que se va el personal se solucionen en el momento para evitar que exista fuga de personal, es decir, que las personas renuncien a su puesto y esto provoque rotación de personal dentro de la empresa.

Y según su conducción:

➤ Planificada

Generalmente esta es la que resulta ms eficaz ya de manera precisa y sistemática pretende obtener la mayor cantidad de información y además concreta, por lo mismo que es muy estricta para alguno de los entrevistados puede ser un poco incomoda o muy invasiva por esto mismo se recomienda ayudarse de cuestionarios para que al vacante no se le haga tan invasiva o agresiva.

➤ Semi-libre

Para éste tipo de entrevista el reclutador tiene trazado una línea para dirigir la entrevista sin embargo esta es con más libertad de acción y más ágil, sin embargo el entrevistador debe de tener ya experiencia ya que si no tiene el debido cuidado se le puede salir de las manos la entrevista.

➤ Libre

En este tipo de entrevista todo depende del entrevistador ya que él es que formula todas las preguntas y según su interés o la información que quiera obtener, es importante que el entrevistador tenga en mente la información que quiera obtener y qué tipo de preguntas debe de formular ya que como no sigue con un formato es fácil perder el objetivo de la entrevista.

➤ De tensión

El objetivo de éste tipo de entrevista está dirigido a conocer el comportamiento de un candidato o sujeto en situaciones que le provoquen estrés o tensión, esto con el objetivo de saber cómo reaccionara el sujeto en una situación real de tensión, sin embargo hay que tener sumo cuidado en este tipo de entrevistas ya que bien conducida puede ser de muchas ayuda pero si no se sabe dirigir con profesionalismo se puede llegar a un conflicto con el sujeto si este no es emocionalmente estable.

➤ Individual

Este tipo de entrevista es el más común, ya que existe un entrevistador y un entrevistado solamente, el desarrollo es más a la par de preguntas y respuestas entre el entrevistado y el entrevistador.

➤ Grupal

Este es en donde varios candidatos son entrevistados por un mismo entrevistador esto se llega a dar en lugares o empresas donde la demanda de empleo es muy alta y hay muchas personas para un mismo puesto, esto se utiliza mucho en el reclutamiento masivo, donde se necesitan cubrir muchas vacantes así que se presentan varios candidatos para las vacantes y el tiempo no es suficiente para atender a uno por uno y mas si vienen juntos ya que varias personas van a pedir el empleo con amigos o familiares para trabajar juntos en este tipo de caso se llama a entrevista a mas de un candidato.

➤ Panel

Este tipo de entrevista es al contrario para un solo candidato lo entrevistan varios entrevistadores, al mismo tiempo, esto es poco común pero ayuda mucho a tener una perspectiva diferente de un candidato.

Etapas de la entrevista

Preparación

Cualquier entrevista independientemente del fin que se persiga, antes de recibir al candidato se debe de preparar el lugar donde se va a llevar a cabo la entrevista. Ahora bien, una entrevista con propósito concreto, exige una preparación y un cuidado especial.

Existen factores o condiciones óptimas en las que se debe de desarrollar, es muy importante que sea un lugar donde se pueda llevar a acabo sin interrupciones y con un ambiente tranquilo y sin tensión.

Acevedo (2007) nos maneja 6 pasos que hay que tener en cuenta antes de realizar la entrevista:

- *El local.* Debe procurarse que éste no sea ni muy grande ni muy chico, para de esta manera evitar provocar temores o angustia en el entrevistado; la sensibilidad al medio ambiente está dada en función de las dificultades psíquicas del sujeto.

- *La iluminación.* De preferencia debe de ser neutra y bien distribuida por todo el espacio. Por lo mismo, es conveniente que el espacio tenga una ventana además esto ayuda a la ventilación del espacio.
- *El mobiliario.* Entrevistado y entrevistador deben estar ubicados al mismo nivel. Una mesa y dos sillas son suficientes para permitir una conveniente evolución en el entrevistado, de igual manera es recomendable que entre el entrevistado y el entrevistador no existan objetos que pueda impedir la visibilidad de uno con el otro o puedan distraer la atención de cualquiera de los dos.
- *El ruido.* El aislamiento sonoro del local debe procurarse al máximo. Lo ideal es que no se oigan las voces y ruidos provenientes de la calle o de los cuartos aledaños.
- *El vestido.* Indiscutiblemente debe evitarse todo exceso en la presencia del entrevistador. Es importante tener una buena presentación, una vestimenta formal y de una forma conservadora.
- *El lenguaje y los modales.* Al igual que el vestido, el lenguaje y los modales del entrevistador ayudarán a determinar la atmosfera. Es indispensable tener un vocabulario claro, preciso y si utilizar palabras anti sonante o modismos que el entrevistado no pueda comprender o puede ser ofensivos para el.

Rapport

El Rapport o la familiarización de la persona con la situación de la entrevista se establecen en esta fase inicial. Los primeros minutos de una entrevista son decisivos para poder lograr el éxito, ya que este éxito depende, en gran medida, del Rapport que establezca el entrevistador. Si las condiciones de la entrevista no son las mejores debido a una entrevista excesiva tensión por parte del entrevistador.

Se recomienda empezar con alguna pregunta neutral o independiente del empleo solo para romper el hielo, algunos temas de conversación pueden ser: clima, si le costo llegar a el lugar de la entrevista, como se encuentra el día de hoy, alagar alguna prenda u objeto que resalte, se vea llamativo o es bonito, siempre tomando en cuenta el respeto hacia la otra persona, el objetivo es relajar un poco al entrevistado.

Desarrollo

El desarrollo de la entrevista consiste en todos las recomendaciones y los pasos a seguir que abordamos en el tema de entrevistas en específico el tipo de entrevistas la inicial, profunda y por competencias, el todo el proceso de preguntas acerca que se realizan en la solicitud de empleo y/o en el Curriculum.

Cierre

El cierre de la entrevista se lleva a cabo cuando todos los cuestionamientos acerca de su experiencia laboral y su vida personal hayan sido expuestos y aclarados durante la entrevista al igual que las preguntas y respuestas acerca de la vacante

hayan sido aclaradas, en otras palabras cuando todo haya sido aclarado y no haya mas que decir es cuando se da por terminada la entrevista pero es preciso dejar bien claro que ha terminado para que no se deje abierta y de la sensación de que falta algo que decir.

Es importante, en esta etapa de la entrevista, no dar falsas expectativas al candidato, ni prometer nada que desvirtúe el trabajo del entrevistador o vaya en contra de la ética profesional que se debe cuidar a lo largo del proceso de selección de candidatos.

Informe de la entrevista

Es de suma importancia realizar un reporte de la entrevista, esto ayuda a tener una mejor perspectiva para el reporte final, es recomendable que mientras se está realizando la entrevista se realicen notas en el mismo Curriculum o solicitud de empleo, mientras se realizan las preguntas en cada rubro se deben de tomar notas cortas y precisas que ayuden al final para poder realizar el reporte sin embargo es indispensable que estas notas se realicen con la mayor discreción y que el entrevistado no pueda ver lo que uno escribe en su Curriculum ya que ya información que el entrevistador anota es confidencial de igual manera hay cosas que el candidato no pueda entender o mal interpretar, se recomienda ya se anotar en la parte de atrás de la hoja y cubrirse con la misma hoja o bien siempre tener la vista fija en el candidato para que el no tenga oportunidad de poder revisar lo que el entrevistador apunta.

Principales errores que se cometen en una entrevista

Granados, (1993) nos maneja los principales errores que los entrevistadores cometen en el momento de realizar la entrevista, son actos de conducta que con cierta frecuencia influyen en los entrevistadores con poca experiencia, que cuyos errores afectan la situación de entrevista que tienen que afrontar.

- *Efecto halo*: Esta es la tendencia que tiene el entrevistador a sentir simpatía o antipatía por algún tipo de personas, sin que exista ninguna justificación objetiva para tener esos sentimientos.
En ocasiones hay personas que nos recuerdan a personas familiares o conocidas que ya sea sentimos un gran afecto a esa personas que en este caso podrían influenciar de una manera positiva y en cierto sentido sobre estimar al candidato y por eso ayudarlo en la entrevista o bien tal vez la persona recuerda a una persona desagradable o que te ha causado algún daño y por eso podrías como entrevistador dar una mala referencia el candidato o simplemente rechazarlo por pensar que no era el adecuado para el puesto pero no por su experiencia si no por el efecto halo.
- *Entrevistas prolongadas*: En algunas ocasiones la entrevista se extiende más del tiempo que previamente se había fijado, en esta condición lo que se puede inferir es que más bien se estuvo satisfaciendo la curiosidad del entrevistador que invirtieron de manera óptima el tiempo para conseguir la información, o que prolongar o extender el tiempo cubrirá una necesidad al aclarar algunas interrogantes que el entrevistado mismo no tiene conscientes.

Es importante tener presente el tiempo que se debe de tomar para cada tipo de entrevista, por una parte la mayoría de las ocasiones hay candidatos esperando o bien otras actividades que realizar y no se puede perder tanto tiempo en una sola entrevista y por otro lado en las entrevistas muy prolongadas generalmente se puede aburrir al entrevistado o bien hacer que pierda el interés de la entrevista y por lo mismo no quede bien clara la información

- *No mostrar interés:* Este error normalmente lo comete el entrevistador poco experimentado que se ve influido por la presión del tiempo, contempla la entrevista como una situación en la que tiene que captar una serie de datos cuantitativos y no le da importancia a los aspectos cualitativos, transmite la idea de que no está prestando atención a la persona sino sólo a la recolección de datos, lo que puede provocar que se cierre la información y que de pronto el entrevistado empiece a proporcionar datos solamente cuantitativos.

Al lanzar preguntas al entrevistado es importante prestar la mayor atención posible al candidato ya que el no hacerlo muestra una falta de respeto hacia el entrevistado y el no tomar atención afecta al realizar el reporte final de la entrevista.

- *Influir las respuestas:* Este punto es muy importante ya que de la forma de preguntar del entrevistador dependerá en gran parte la entrevista y de su objetividad, en algunas ocasiones sin que sea la intención del entrevistador influenciar las respuestas del candidato se realizan y esto se debe a la inexperiencia del mismo una forma adecuada de hacer las preguntas sería por ejemplo.

¿Se sintió bien en la entrevista?

Pregunta influenciada

¿Cómo se sintió en la entrevista?

Pregunta objetiva

En el primer ejemplo si como entrevistador se dice se sintió bien esta dado por hecho que así fue y no le da oportunidad al entrevistado de decir su verdadera opinión, sin embargo si deja la pregunta abierta y se pregunta cómo se sintió es más fácil que el entrevistado se sienta en la confianza de decir lo que siente .

- *No establecer respeto mutuo:* Las” reglas del juego” que se establecen en el proceso de la entrevista deben de ser respetadas, por ejemplo es indispensable que a una persona de edad avanzada no se le debe de tutear ya que para muchas personas podría representar una falta de respeto o puede ocasionar en otras personas falta de límites o límites no claros. Es recomendable de habar con las persona de usted.
- *No aclarar la información que recibe:* En alguna entrevista, por miedo o por temor, el entrevistado se queda con dudas o con información errónea por no preguntar lo que no se entendió o no quedo claro en la entrevista por eso es importante que se pregunte o verifique que la información que tiene el entrevistado es la correcta esta se puede hacer de una forma muy sencilla ya

sea recapitulando los puntos importantes de la entrevista o haciendo que el candidato por propia boca te confirme la información.

- *Hacer mas de una pregunta por vez:* Se debe de tener cuidado de no saturar al entrevistado con más de una pregunta a la vez ya que por el entrevistador seleccionará lo que sea de mayor relevancia para el o si no tiene buena memoria responderá las últimas preguntas y las demás se perderán ya que cuando se realizan varias preguntas a la vez es difícil que los dos en este caso en entrevistador y el entrevistado no podrán recordar todas las preguntas. Y esto puede ocasionar confusión en el entrevistado y en el momento de las notas de la entrevista no se podrán anotar.
- *Interrumpir:* Cuando se obtiene la información se debe de tener presente que el entrevistado contestara las cosas como el cree que son correctas o a su modo y no como uno quiere que las responda, cuando se le realiza una pregunta al entrevistado y el no entiende el objetivo de ésta o no comprende cuál es la información que queremos obtener, se le debe dejar contestar la pregunta sin interrumpir y al terminar reformular la pregunta para así poder obtener la información que se requiere, es importante no interrumpir cuando el entrevistado esta hablando ya que además de ser una falta de respeto no damos pauta a que el se exprese libremente.
- *Exagerar el uso de notas:* Ya habíamos comentado anteriormente de cómo realizar las nota en la entrevista, si bien son de suma importancia las notas que se realizaran en el Curriculum o en la solicitud de empleo y es importante tratar de ocultar las anotaciones para que el entrevistado no las vea también es importante no exagerar al hacer estas notas por una parte si uno realiza una anotación a cada respuesta del entrevistado esto puede causar más interés o inquietud de lo que se está escribiendo y no poner atención en la entrevista por tratar de descifrar lo que se pone en la hoja, además de que esas notas deben de ser legibles y entendible para cualquier persona del área con el objetivo de que si por circunstancias la persona que hizo la entrevista no puede hacer el reporte la otra persona pueda entender las anotaciones.
- *No verificar los datos de la entrevista:* Nos referimos a verificar los datos con el hecho de pedir referencias ya sea personales o las más importantes las laborales, por lo general cada empresa tiene formatos diferentes o particulares para pedir las referencias pero los datos que no se deben de escapar al pedirlos es nombre, dirección y teléfonos de la empresa donde laboró, de qué fecha a qué fecha laboró, nombre del jefe inmediato, actividades que se realizaron durante su instancia, sueldo, motivo de separación y la más importante si esta persona fue responsable,

Evaluaciones psicométricas



Alles (2005) indica que las evaluaciones psicológicas en los procesos de selección se aplican desde hace mucho tiempo y podrían definirse como evaluaciones específicas sobre la personalidad de una persona en relación con un determinado puesto de trabajo y el entorno laboral. Es decir, no tienen un propósito de tipo clínico, sino sólo evaluar a una persona con respecto a su posible desempeño en un determinado entorno laboral. En todos los casos las evaluaciones psicológicas deben ser administradas por profesionales (Psicólogos, o Licenciados en Psicología), con experiencia en la aplicación de test con propósitos laborales. Las evaluaciones psicológicas pueden administrarse en forma individual o grupal dependiendo del caso.

Una evaluación psicológica en si es una situación cuyo objetivo es contribuir al proceso de selección, y que tiene como objetivo propio poder hacer un perfil de "personalidad, laboral", es decir de las características personales relacionadas con el perfil de posición.

Cuando se analiza a una persona en una evaluación lo que se pretende es establecer cómo se desempeñará y cuál será la actitud que tendrá en una situación particular dentro de la empresa y ya teniendo el puesto a su cargo

La aplicación de pruebas psicométricas nos ayudan a tener un respaldo más confiable de las habilidades del candidato, mencionaran más adelante:

El objetivo de las evaluaciones psicológicas es indagar en el ámbito laboral, es conocer al candidato con fines laborales más no personales o terapéuticos o clínicos. Por esa misma razón las pruebas psicológicas deben de aplicarse con profesionales con experiencia en el ámbito laboral, ya que un Psicólogo que tenga experiencia en este tipo de pruebas no es lo mismo la interpretación de un Psicólogo Organizacional al de un clínico porque obviamente el enfoque es diferente y los puntos que se persiguen no son iguales

En la evaluación psicológica por lo general se le aplican al candidato una serie de evaluaciones llamada batería de pruebas, estas son organizadas según la posición para que se requiera la evaluación. Los elementos básicos sobre los cuales se debe de indagar en el área laboral son;

1. Aspectos Personales
2. Aspectos intelectuales
3. Aspectos socio-laborales

Evaluación nivel A (Educación Superior)



Este nivel incluye directores generales, gerentes, subgerentes, controladores, auditores y similares. Estos son aplicados a puestos altos o gerenciales, puestos de los que depende una empresa o un sector importante de la empresa. Ya que en estos puestos se necesitan habilidades particulares, se debe de ser muy cuidadoso en saber que tipo de pruebas se van a aplicar, para estos puestos se requieren personas con licenciatura, maestrías o doctorados se aplicaran las siguientes pruebas

Algunas de las pruebas más utilizadas son:

➤ Test de inteligencia WAIS: Wechsler Adults Intelligence Scale

Tiene por objetivo medir la inteligencia del adulto. El WAIS es un test construido para evaluar la inteligencia global, entendida como concepto de CI, de individuos entre 16 y 64 años, de cualquier raza, nivel intelectual, educación, orígenes socioeconómicos, culturales y nivel de lectura. Es individual y consta de 2 escalas: verbal y de ejecución. Está basada en la teoría bifactorial de Spearman.

Escala Verbal.

1. Subtest de información.
2. Subtest de comprensión general.
3. Subtest de aritmética.
4. Subtest de semejanzas.
5. Subtest de retención de dígitos.
6. Subtest de vocabulario.

Escala de ejecución

7. Subtest de completación de figuras.
8. Subtest de diseño de cubos.
9. Subtest de ordenamiento de figuras
10. Subtest de ensamble de objetos
11. Subtest de símbolos de dígitos

➤ Lifo

Evalúa valores e intereses de la persona en actividades y/o situaciones que se presentan en el medio laboral.

Identificar fuerzas y talentos del evaluado y la forma en que las aplica en sus tareas gerenciales. Muestra como la persona puede incrementar su efectividad personal mediante la administración y manejo de sus orientaciones vitales. Facilita el uso productivo de estos talentos y su aplicación para la integración de equipos de trabajo o proyectos, solución de problemas en grupo y la planeación y asignación de trabajo de acuerdo a las fuerzas y talentos de cada miembro del equipo. Desarrollo de ejecutivos, Consejo gerencial, Asignación de trabajos según los estilos, Orientación profesional y desarrollo de carrera, Integración de equipos de trabajo, Manejo de problemas en equipo, Evaluación del potencial de los ejecutivos, Coordinación de equipos gerenciales y su impacto en el equipo de trabajo, ideal como herramienta de apoyo en procesos de calidad y productividad.

Da y Apoya (DA/AP)

Toma y Controla (TM/CT)

Mantiene y Conserva (MT/CS)

Adapta y Negocia (AD/NG)

➤ Wonderlic

Es un examen corto que mide la habilidad cognoscitiva e interpretación del individuo, se adapta particularmente a las necesidades del negocio y de la industria. Consiste en seleccionar los valores que diferencian de manera más acusada a los empleados de categoría superior de los inferiores en los distintos tipos de empleos.

Esta prueba mide la capacidad de razonamiento y lógica. Provee una estimación de la inteligencia en personas adultas, mediante la medición de habilidades de razonamiento lógico, numérico y verbal.

Técnicamente, el examen es una medición de la “g gerencial”, que es el factor primario entre los muchos factores que integran la capacidad intelectual. Esto indicaría la capacidad de la persona para identificar el grado de aprendizaje, la resolución de problemas, así como la efectividad en los procesos de comunicación.

➤ Cleaver (estilos de trabajo)

Evalúa el comportamiento del sujeto como líder de forma normal, motivado y bajo presión así como su desempeño en el puesto, también se puede determinar el índice de compatibilidad de la persona VS puesto, tomando como base la filosofía y políticas de su organización, incluye herramienta adicional el reporte de integración para competencias laborales y administrador de puestos perfil psicométrico.

Proporciona una descripción completa de la personalidad del individuo, haciendo énfasis en sus aptitudes para realizar diferentes labores sociales, su capacidad para desenvolverse con otras personas y relacionarse con ellas.

Realiza un pronóstico de la forma en que este individuo reacciona ante determinadas circunstancias y también de sus reacciones y actitudes típicas bajo situaciones de presión. Se sugiere que tipo de actividad realizaría con más eficiencia y qué cosas motivan al individuo, orientando sus necesidades y preferencias. Para realizar esta valoración se basa en cuatro escalas que se calculan partiendo del auto descripción de la persona:

D - Empuje
I - Influencia
S - Constancia
C – Apego

➤ Zavic (intereses y valores)

Test que evalúa valores e intereses, consta de 20 preguntas con cuatro posibles respuestas cada una.

Evalúa valores e intereses de la persona en actividades y/o situaciones que se presentan en el medio laboral.

El test Zavic se divide en dos áreas: *Valores e Intereses*

Valores:

- Moral: Seguir las normas de buen comportamiento.
- Legalidad: Deseo de honestidad.
- Indiferencia: Deseo de incumplimiento.
- Corrupción: Deseo de cohecho.

Intereses:

- Económico: Deseo de riqueza.
- Político: Búsqueda del poder sobre otros.
- Social: Preocupación por las personas.
- Religioso: Regulatorio y respeto a la autoridad.

➤ Machover, (estabilidad emocional y social)

El dibujo de la figura humana vehiculiza especialmente aspectos de la personalidad del sujeto en relación a su auto concepto y a su imagen corporal.

De esta forma el dibujo de una persona al envolver la proyección de la imagen de un cuerpo, ofrece un medio natural de expresión de las necesidades y conflictos del cuerpo de uno.

Cada vez que un sujeto dibuja una persona en esta proyección de su propio Yo que realiza confluyen:

1. Experiencias personales y sus representaciones psíquicas.
2. Imágenes de estereotipos sociales y culturales que tienen un mayor o menor peso para el sujeto
3. Aceptación o no de su etapa vital
4. Identificación y asunción del propio sexo.
5. El grado de estabilidad y dominio de sí mismo.
6. La figura graficada debe asemejarse en sus atributos e imagen al sujeto mismo, es como que ante ella deberíamos poder decir, es igual a el/ella.

Evaluación nivel B (Educación Media o técnicos)



Este nivel agrupa gerentes de ventas, jefes de departamentos, jefes de oficina, subcontadores, secretarías ejecutivas y similares.

Algunas de las pruebas más utilizadas son Cleaver, Zavic y Machover, sin embargo en este nivel el enfoque es otro y se le puede agregar las siguientes pruebas:

➤ **Betta (inteligencia)**

Proporciona una medida de la inteligencia para examinados de 14 años de edad en adelante, esta orientado para personas de bajo nivel escolar y/o con poca habilidad para la lectura. Tiempo: 30 minutos, cada sub-prueba se cronometra de manera exacta.

Proporciona los resultados en 5 niveles de Coeficiente Intelectual y 6 variables:

- Rapidez y anticipación (laberintos)
- Aprendizaje (claves)
- Abstracción (figuras geométricas)
- Observación (figuras incompletas)
- Atención (pares iguales y desiguales)
- Sentido común (objetos equivocados)

➤ Gordon (estabilidad emocional)

Identifica fuerzas y talentos del evaluado y la forma en que las aplica en sus tareas gerenciales. Muestra como la persona puede incrementar su efectividad personal mediante la administración y manejo de sus orientaciones vitales. Facilita el uso productivo de estos talentos y su aplicación para la integración de equipos de trabajo o proyectos, solución de problemas en grupo y la planeación y asignación de trabajo de acuerdo a las fuerzas y talentos de cada miembro del equipo.

El uso productivo y uso excesivo de la intensidad de cada uno de los 4 estilos gerenciales que muestra la persona:

Da y Apoya (DA/AP)

Toma y Controla (TM/CT)

Mantiene y Conserva (MT/CS)

Adapta y Negocia (AD/NG)

En algunas ocasiones la propia empresa realiza sus propias pruebas técnicas según el puesto y las necesidades del área.

Evaluación nivel C (Educación Básica)



Comprende empleados, tales como programadores de máquinas, operadores de máquinas, vendedores de campo, personal de limpieza, obreros y similares.

En este tipo de puesto por lo general se aplica una sola evaluación que es el Machover, solo para saber si es una persona no cuenta con alguna deficiencia o retraso mental que no se pueda detectar a simple vista, o en ocasiones no se le aplica ni una prueba y solo se realiza la entrevista simple.

Integración del reporte

Ahora bien cuando se cuenta con los resultados de las diferentes evaluaciones, se procede a la elaboración de un reporte que los integre. La redacción es importante porque requiere de claridad y no debe dejar duda alguna. Este reporte integral debe redactarse, dentro de cada rubro, de manera dinámica, interrelacionando los diferentes asuntos que incluyen los beneficios que se reflejarían en el desempeño del puesto y siempre en términos positivos, salvo cuando se requiera hacer alguna mención especial por la gravedad del asunto y se determine al candidato no apto; tal

es el caso de enfermedad mental, deficiencias graves cognitivas o algún otro. El reporte debe de incluir:

Datos generales

1. Nombre completo
2. Edad
3. Sexo
4. Estado civil
5. Puesto
6. Impresión de conjunto: se redacta cual fue la impresión de conjunto que causó cuando se le entrevisto. En este apartado se reporta la impresión que nos dio y los datos que obtuvimos en la entrevista y para esto nos apoyamos en gran medida de las notas que se realizaron.
7. Nivel de inteligencia/personalidad: en este apartado se realiza una descripción de los resultados obtenidos en cada una de las evaluaciones es importante realizar por separado el resultado de cada una de ellas, y debe de recordarse que en este aspecto, sobre todo, debe de redactarse en términos dinámicos, interrelacionado los diversos aspectos requeridos del puesto.
8. Después de interpretar cada una de las pruebas o evaluaciones por separado.
9. Conclusiones, se realiza un englobe total de las evaluaciones y la entrevista, esto en forma de resumen, y se determina si es in candidato viable o no.

NOTA: Para ejemplificar estas situaciones un poco mejor se va a exponer en anexos 1 caso real de candidatos para observar el proceso que cada uno de ellos realizó para un puesto determinado.

Proceso de selección y Contratación

Cuando finalmente se tiene varios candidatos para un mismo puesto, digamos por lo menos 5 candidatos viables, se comparan los candidatos teniendo como base su reporte final, y se discute cual es el mas adecuado para el puesto. Ya teniendo elegido al candidato idóneo se debe de poner en contacto con él y se le cita con sus documentos para que ya empiece a laborar. Por lo general las empresas, ya estando el candidato en su primer día de trabajo con todos sus documentos se les da una pequeña inducción de lo que es la empresa y de sus actividades generales, se les da el contrato a firmar, posteriormente se les da un recorrido por las instalaciones y se les presenta con el personal para que se vayan familiarizando con la empresa, principalmente con su área de trabajo, con sus compañeros de trabajo y su jefe inmediato y/o subordinados.

El contrato laboral ayuda a determinar los límites, las funciones, las prestaciones, el sueldo, los derechos y las obligaciones del empleado. En caso de que éste no exista, la ley protege al trabajador otorgándole muchos más beneficios de lo que quizá hubiera obtenido con una contratación formal, que de hecho se considera que existe un contrato (aunque sea verbal) en toda relación de trabajo en la exista subordinación. En la contratación es importante cuidar los requisitos legales fijados por distintas autoridades, tanto laborales como fiscales. Zepeda, (1999).

CAPITULO 5.

RECOMENDACIONES PARA BUSCADORES DE EMPLEO



En este capítulo abordaremos el proceso de reclutamiento y selección visto desde el otro lado de la moneda, es decir, visto desde el punto de vista de los buscadores de empleo. Así como es importante para los psicólogos que se van a dedicar al área industrial saber lo básico del proceso que se lleva para encontrar el personal adecuado para cada puesto y contratarlo es una parte primordial saber si el candidato puede conseguir ese puesto, Esto es importante para toda persona que está en busca de trabajo, así que este capítulo está dirigido a todo público sin importar nivel socioeconómico u otro factor, este capítulo tiene como fin ser una guía para las personas que no solo están en busca de trabajo si no para personas que tiene como fin ser contratados, es decir para personas que su objetivo es quedarse con el empleo

Elaboración de un Currículum Vítae y llenado de Solicitud de empleo

De los medios más comunes para buscar empleo es internet, lo primero que se tiene que hacer es ingresar en estas páginas, la mayoría de ellas ofrecen ingresar gratuitamente el Currículum Vítae para que los reclutadores se pongan en contacto contigo, así que se debe de meter los datos en la página para poder ingresar tu Currículum Vítae, éste es la carta de presentación y depende de la información que se ingrese, ya que esto es lo que va a tener el reclutador para saber si el candidato es viable para ir a una entrevista. Es importante que en este tipo de páginas se revise que los datos sean correctos y que se incluya toda la información tanto académica como la información que corresponde a la experiencia profesional. En otras ocasiones tales páginas no tienen para ingresar tu Currículum Vítae en este caso la mayoría de los anuncios publicados piden que mandes tu Currículum Vítae vía correo electrónico a determinada dirección, para esto es indispensable que se abra una cuenta de correo específicamente para este proceso, porque se recomendada abrir una cuenta, la mayoría de las personas cuentan ya con una cuenta de correo electrónico sin embargo ésta es personal, por lo mismo que es personal ahí llegan todos los correos de amigo o familiares y por lo general las personas abren la cuenta de correo utilizando palabras graciosas o que para ellas tengan un significado por ejemplo existen direcciones de correo electrónico como `elvengador@hotmail.com`, `princesita58@yahoo.com`, etc. A pesar de que estos nombres son muy comunes usarlos para lo personal no son adecuados para una entrevista de trabajo, lo que se pretende al enviar un Currículum Vítae es conseguir un empleo no hacer amigos, por eso se tiene que abrir una cuenta de correo apta para este tipo de cuestiones, por ejemplo se recomienda que la dirección de correo electrónico contenga tu nombre o apellido por ejemplo: `arturo_gonzalez@hotmail.com`, `montero-paloma@gmail.com`

Estas son direcciones sobrias y que al mismo tiempo te dan seriedad y para los reclutadores les es más fácil recordar el nombre del candidato, así que ya sabes abre una cuenta de correo electrónico formal para cuando buscas empleo.

Ahora bien ya que se encontraron las páginas para buscar trabajo es indispensable saber cómo se realiza un Currículum Vítae y para eso necesario conocer los tipos que existen.

Un buen Currículum Vítae se convierte en un instrumento imprescindible para acceder a la selección de candidatos para ocupar un determinado puesto de trabajo; por ello su elaboración tiene que atender, de forma muy precisa, a la valoración de todos aquellos elementos que nos parezca que pueden tener una importancia especial en la decisión final de aquel que va a efectuar la selección entre las diferentes candidaturas MAD, (2005).

Reglas básicas para escribir el currículum

Antes de ponerte a redactar el currículum conviene que conozcas y tengas presente unas sencillas reglas esenciales que te ayudarán a lograr un buen currículum, conciso y bien estructurado, estas son:

1. Sé breve, conciso y directo. Tu currículum no debe pasar de una o dos hojas, como máximo.
2. Utiliza un papel de color blanco y de calidad.
3. Escribe con una fuente legible y con una presentación espaciada que facilite la lectura.
4. No lo escribas a mano, a menos que así lo exija la empresa.
5. Evita los adornos y no abuses de los colores. El Currículum Vítae debe transmitir profesionalidad. Ayúdate de negritas y destacados para lograr una mayor claridad.
6. Respeta los márgenes, deja espacio entre los párrafos y escribe por una sola cara del folio.
7. Cuida el estilo y evita los errores de ortografía.
8. No conviene utilizar abreviaturas.
9. Sé honesto. Muestra tus mejores habilidades, jamás se debe de mentir.
10. Sé positivo. Vende lo mejor de ti mismo, pero de forma breve, concreta y sencilla.
11. Recuerda que no hace falta incluir los documentos y títulos acreditativos, a no ser que lo soliciten.
12. Envía siempre originales, nunca fotocopias.
13. La fotografía que adjuntes ha de ser reciente y de tamaño carnet. Es preferible que sea de color. Debe de ser una fotografía formal y seria, si es posible de estudio.

Estructura

En cuanto a su estructura básica debe constar de tres partes bien diferenciadas:

1. Los datos personales
2. La formación
3. La trayectoria profesional y laboral

Además puede incluir, en determinadas ocasiones, un apartado más: las informaciones adicionales.

Esta estructura comprende una serie de datos, cada uno de los cuales debe identificar y describir al que lo escribe

Lo que debe contener

Por norma general, las secciones que un currículum completo debe contener son:

1. Datos personales: Nombre y apellidos, lugar y fecha de nacimiento, estado civil, dirección personal, número de teléfono de contacto, dirección de correo electrónico, etc.
2. Formación académica: Estudios que has realizado, indicando fechas, centro, y lugar donde han sido realizados.
3. Otros títulos: Estudios complementarios a los universitarios que mejoran tu formación y tus habilidades. Hay que indicar las fechas, el centro y el lugar donde fueron realizados.
4. Experiencia profesional: Experiencia laboral relacionada con los estudios universitarios o que puedan ser de interés para la empresa que desea contratarte. No olvides señalar las fechas, la empresa dónde trabajaste, las funciones y tareas llevadas a cabo.
5. Otros datos de interés: En este último apartado señala todos aquellos aspectos que no han sido incluidos todavía, tales como: Licencia de conducir, disponibilidad de horario para viajar, etc.

Éste es un modelo estándar de lo que debe de contener un Currículum Vitae y sobre éste se pueden realizar las modificaciones que se crean oportunas, ya que, si bien hay secciones que son invariables y deben aparecer siempre, pueden cambiar de orden o dar más importancia a un apartado más que al otro.

Tipos de currículum

Una misma información se puede organizar de formas muy diferentes. Dependiendo de la estructura que elijas estarás dando más importancia a unos aspectos y no a otros. A la hora de redactar tu currículum ocurre exactamente lo mismo. Puede organizar la información, por ejemplo, la experiencia laboral más reciente, los cursos y las carreras cursadas o bien destacar tus logros o tus metas alcanzadas.

Así, podemos distinguir fundamentalmente dos tipos de currículum, según la forma en que esté organizada la información:

- Currículum cronológico
- Currículum funcional o temático

Currículum cronológico

Dentro de tu Currículum Vitae aún se puede distinguir dos métodos: siguiendo una cronología progresiva y natural, situando, en primer lugar, el pasado para ir avanzando hasta el momento actual; o bien de forma inversa remontándose desde ahora al comienzo de su carrera profesional. Uría (1995).

Este tipo es recomendable si dispones de una buena experiencia laboral, no has cambiado demasiado de trabajo, ni tienes grandes periodos de tiempo en los que no has trabajado. También es interesante si te conviene destacar alguna empresa reconocida en la que hayas trabajado.

Esquema de Currículum Vítae cronológico

Datos personales

Nombre:

Dirección:

Lugar y fecha de nacimiento:

Estado civil:

Dirección personal:

Número de teléfono de contacto de casa y celular:

Dirección de correo electrónico:

Formación académica:

Estudios que has realizado, indicando fechas, centro, y lugar donde han sido realizados.

Experiencia profesional:

Experiencia laboral relacionada con los estudios universitarios o que puedan ser de interés para la empresa que desea contratarte.

Empresa:

Domicilio:

Tel.

Área:

Fecha de ingreso:

Puesto:

Jefe inmediato:

Actividades:

Otros títulos:

Estudios complementarios a los universitarios que mejoran tu formación y tus habilidades. Hay que indicar las fechas, el centro y el lugar donde fueron realizados.

Otros datos de interés: En este último apartado señala todos aquellos aspectos que no han sido incluidos todavía, tales como: Licencia de conducir, disponibilidad de horario para viajar, etc.

Ventajas

- Se trata del formato más tradicional y aceptado por la mayoría de los departamentos de selección.
- Es fácil de leer y entender, ya que está fuertemente estructurado.
- Resalta tu estabilidad laboral y el aumento de las responsabilidades o las promociones.
- Describe tus funciones y logros en el puesto de trabajo.

Inconvenientes

- Por contra, resalta los cambios de trabajo así como la falta de ascensos o cambios de responsabilidad y los periodos de inactividad.
- Puede focalizarse demasiado en la edad que tienes.
- Además, muestra la falta de actualización de la formación.

Currículum funcional o temático

Este tipo de Currículum Vitae es otra modalidad de presentación que se puede escoger para redactar su historial, destaca más los tipos de trabajo realizados, los conocimientos y las aptitudes del candidato. Esta modalidad de redacción le interesará más si no ha tenido una carrera claramente progresiva o si se está pensando cambiar de trayectoria profesional, pues permite solo destacar lo que más conviene. La forma de redacción debe destacar las diferentes áreas profesionales en las que se es competente, apoyando cada una de ellas con una lista de realizaciones. Se acompaña con un breve resumen la trayectoria. Uría (1995)

A diferencia del currículum cronológico, al no seguir una progresión cronológica, permite seleccionar los puntos positivos, destacar las habilidades propias y logros conseguidos.

Escoge este tipo de currículum si, por ejemplo, llevas tiempo sin trabajar y vas a volver a incorporarte al mundo laboral, si acabas de terminar la carrera y no tienes apenas experiencia que acreditar o si cambias frecuentemente de puesto de trabajo.

Esquema de Currículum Vítae funcional

Datos generales

Nombre:

Dirección:

Lugar y fecha de nacimiento:

Estado civil:

Dirección personal:

Número de teléfono de contacto de casa y celular:

Dirección de correo electrónico:

Principales áreas de experiencia

Marketing y ventas:

Realizaciones y resultados

Gestión de personal:

Realizaciones y resultados

Experiencia profesional:

Experiencia laboral relacionada con los estudios universitarios o que puedan ser de interés para la empresa que desea contratarte.

Empresa:

Fecha de ingreso:

Puesto:

Actividades:

Formación académica:

Estudios que has realizado, indicando fechas, centro, y lugar donde han sido realizados.

Otros títulos:

Estudios complementarios a los universitarios que mejoran tu formación y tus habilidades. Hay que indicar las fechas, el centro y el lugar donde fueron realizados.

Otros datos de interés:

En este último apartado señala todos aquellos aspectos que no han sido incluidos todavía, tales como: Carné de conducir, disponibilidad, etc.

Ventajas

- Se centra en tus capacidades y habilidades, antes que en tus circunstancias laborales.
- Permite mucha más flexibilidad y libertad en la organización de la información de tus logros y habilidades, además facilita la inclusión de otra información relacionada como intereses o motivaciones.

Inconvenientes

- No resalta el nombre de las empresas para las que has trabajado ni el tiempo que has estado en cada lugar de trabajo.
- Limita la descripción del puesto y sus responsabilidades.

El Currículum Vítae que te conviene más

Como hemos visto, existen diferentes formas de organizar el currículum: cronológicamente, temáticamente. Cada tipo de currículum resalta o enfatiza diferentes aspectos de los estudios o experiencia del candidato. Por ello, te convendrá más uno u otro, dependiendo de tu caso concreto.

- Si eres recién licenciado o sin experiencia

Debes demostrar y acreditar tu potencial, tus capacidades y tu valor por encima de la experiencia. Por ello es especialmente importante trabajar la sección de habilidades, conocimientos, los logros conseguidos en los estudios, los viajes, idiomas. Para ello, el currículum que más te convendrá será el funcional o temático.

- Si eres un profesional con experiencia destacada

Si llevas tiempo trabajando y has experimentado una progresión en tu carrera profesional, te interesará destacarlo. Para ello, lo mejor será que te decantes por una solución cronológica, ya que destaca el desarrollo de la carrera profesional.

Ahora bien ya que se eligió que tipo de Currículum Vítae conviven más y cuál es la manera correcta de elaborarlo podemos ir en busca de empleo a una entrevista de trabajo sin embargo en ocasiones el Currículum Vítae no es suficiente, muchas de las empresas te piden ambos por eso es necesario saber que es lo que se debe de incluir en una solicitud de empleo, para poder demostrar como es el llenado de la solicitud la dividiremos según sus rubros

Solicitud de Empleo									
Fecha:			Puesto Solicitado:				Sueldo Mensual Deseado:		
DATOS PERSONALES									
Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre(s)				Edad	
Calle		No		Colonia		Código Postal		Sexo	
Delegación o Municipio			Tel. Casa		Tel. Celular			Fecha de Nacimiento	
Estado Civil					Vive con:				
<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado Otro: _____					<input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Familiares <input type="checkbox"/> Solo Otros: _____				

Es importante no dejar ningún espacio en blanco poner la fecha en la que se va a pedir el empleo el puesto solicitado y un sueldo mensual aproximado, para esto has un cálculo de tus gastos mensualmente y a esto agrega una cantidad extra para imprevistos. Llena todos tus datos personales con información vigente, por ejemplo con tu dirección actual, tu estado civil, con quien vives y si es posible, ambos números telefónicos esto ayuda a los reclutadores a tener más opciones para contactarse contigo, en caso de contar con alguno siempre deja un número donde se puedan dejar recados y especifica con quien. Hazlo siempre con letra legible y si es posible baja un formato de internet para llenar la solicitud en computadora, esto le dará mayor presentación a tu solicitud y por ningún motivo le saques copia a una ya hecha esto da muy mala impresión además de que la calidad no siempre es buena y eso dificulta su comprensión.

IDENTIFICACION									
CURP				No. de Afiliación			Credencial de Elector		
Licencia de Manejo (Tipo y Vigencia)				No. de Cartilla Militar			No de Pasaporte		
ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES									
Estado de Salud				Padece alguna enfermedad crónica			Está usted embarazada?		
<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo				<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si Cuál?: _____			<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si		
Deporte que practica?				Pertenece a algún Club Social o Deportivo?			Pasatiempo Favorito		
Cuál es su meta en la vida?									

Siempre que se vaya a una entrevista de trabajo se debe de tener a la mano datos como CURP, credencial de elector, número de afiliación al seguro social y en caso de que no lo tengas busca en internet una Subdelegación cercana a tu domicilio para que lo trámites, este te servirá para todos los trabajo, etc.

DATOS FAMILIARES						
Anote los datos de los familiares directos (padres, hermanos, conyuge o hijos)						
Nombre Completo	Vive	Finado	Edad	Ocupación	Teléfono	
Padre:						
Madre:						
Hermano:						
Hermano:						
Hermano:						
Hermano:						
Conyuge:						
Hijos:						
Hijos:						

Anota los nombres de todos tus parientes cercanos, el nombre completo de tus padres y hermanos, cónyuge e hijos, en caso de tenerlos, aun aunque tus padres

estén finados o separados, así como la edad, ocupación y teléfono, en caso de que el espacio no sea suficiente hazlo saber al entrevistador para que si él lo cree conveniente los apunte.

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES			
Datos de la Empresa	Empleo Actual o Último	Empleo Anterior	Empleo Anterior
Fecha de servicio			
Nombre de la Empresa			
Domicilio			
Teléfono (s)			
Puesto desempeñado			
Sueldo	Inicial: Final:	Inicial: Final:	Inicial: Final:
Motivo de Separación			
Jefe Inmediato			
Puesto de Jefe Inmediato			
Solicitud de Referencias	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

Si no se recuerda los datos que se piden de los empleos anteriores es recomendable apoyarse en las cartas de recomendación para llenarlos, algo primordial a la hora de llenar la solicitud es leer cuidadosamente lo que se te pide, la mayoría de las solicitudes te piden primero el último empleo o el actual de ahí para atrás. Llena todos los espacios, en caso de que la empresa ya no exista pon sus datos y al final comenta que esa empresa ya no existe o ya no están en esa dirección.

REFERENCIAS PERSONALES			
Nombre	Telefono	Ocupación	Tiempo de conocerlo

Para las referencias personales no incluyas familiares o jefes anteriores, elige amigos o compañeros de trabajo a los que ya lleves varios años de conocer y conozcas sus datos, entre más tiempo de conocer tengas a una persona significa que eres una persona estable por lo menos con las amistades, antes de poner a las personas es recomendable que les informes que los pondrás como referencias para que si les llaman por teléfono estén prevenidos.

DATOS GENERALES		DATOS ECONOMICOS	
Usted o algún familiar ha laborado anteriormente en esta empresa? No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Nombre: _____		Tiene usted otros ingresos No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Ingreso Mensual: _____	
Ha estado afianzado? No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Nombre de la Cia: _____		Su cónyuge trabaja? No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Ingreso Mensual: _____	
Ha estado afiliado a algún sindicato? No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Cuál?: _____		Vive en casa propia? No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Valor Aproximado: _____	
Puede Viajar? No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Cuál?: _____		Paga Renta? No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Renta Mensual: _____	
Fecha en que podría presentarse a laborar?		Personas que dependen económicamente de usted?	
Está dispuesto a laborar en cualquier turno? No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Cuál?: _____		Cuánto ascienden sus gastos mensualmente?	
OBSERVACIONES		Hago constar que mis respuestas son verdaderas y pueden formar parte de mi contrato de trabajo	
		_____ Nombre y Firma del Solicitante	

Los últimos datos ayudan a confirmar los datos que ya se obtuvieron anteriormente, al finalizar recuerda firmar tu solicitud esto abala que lo que se escribió es cierto.

Ahora bien es necesario que antes de ir a la entrevista ya se tenga elaborada la solicitud de empleo o bien el Currículum Vítae esto ahorra mucho tiempo además de que en casa se realiza con calma y mejor hecho, en ocasiones las empresas tiene diseñados sus propios formatos y piden que sean llenados ahí, si es así apóyate de la solicitud que ya se tiene elaborada para llenar la nueva.

Ya realizado lo anterior se tiene que preparar para la entrevista y un dato importante es la vestimenta, esta habla mucho de lo que eres y lo que pretendes ser a futuro.

Vestimenta en hombres y mujeres

Es indispensable preparar lo que vas a llevar puesto para la entrevista si es posible un día antes o con varias horas de anticipación, siempre ocurre que cuando te quieres poner algo que no usas muy seguido tiene desperfectos o le falta un dobladillo o esta manchado o simplemente esta arrugado, por ello se tiene que tener en mente que es lo que se va a usar en la entrevista para ello a continuación se verán unos modelos que son recomendables para ir a una entrevista de trabajo.

Con respecto a la vestimenta que debe de llevar una mujer daremos unas sencillas recomendaciones que se pueden aplicar no importando la temporada en que se encuentre:

1. Procura que sea algo en lo que te sientas cómoda y sea formal
2. No llevar colores muy estrafalarios o que llamen mucho la atención

3. Procura escoger colores sobrios y que combinen entre si.
4. Lo que se busca es ir presentable y llamar la atención por nuestros conocimientos y/o habilidades y no por la forma de vestir.
5. Acompaña tu vestimenta con accesorios discretos y moderados.
6. Y siempre ve peinada y maquillada moderadamente con un poco de rímel de pestañas, sombra discreta, un poco de rubor y lápiz labial. Esto te dará mejor presentación sin exagerar.
7. No se debe de usar ropa muy ajustada ni que muestre demasiada piel, con eso me refiero a que si es blusa no debe de ser escotada ni la falda muy corta, esto puede dar una mala impresión. Porque en la mayoría de las empresas existen códigos de vestimenta y estos se aplican tanto en el momento de trabajar como para los buscadores de empleo
8. Lleva zapatos de vestir no importa el largo del tacón,

La ropa recomendable para llevar a una entrevista de empleo es:

- a) Un pantalón de vestir, una blusa y un saco
- b) Se puede usar falda, una blusa y un suéter delgado, una buena opción es un traje sastre.
- c) También se puede usar vestido.



En hombres las recomendaciones para una entrevista son:

1. No llevar colores muy estrafalarios o que llamen mucho la atención.
2. Procura escoger colores sobrios y que combinen entre si.
3. Siempre lleva zapatos de vestir, nunca tenis.
4. Tu ropa siempre debe de verse presentable y sin arrugas.
5. Lleva un peinado sobrio y con fijador.

Para vestir es:

El atuendo para un hombre debe de ser formal, pantalón de vestir, zapatos, camisa de vestir, corbata y saco, si hace frio se puede llevar debajo del saco un chaleco o bien un abrigo.



Ya que se tiene el Currículum Vítae o la solicitud elaborada y se viste de forma presentable para una entrevista, es indispensable saber cual debe de ser el comportamiento adecuado para una entrevista, para eso iremos paso por paso a través de lo que sería una entrevista.

Antes de la entrevista

Se recomienda ampliamente ir con por lo menos 15 min. de anticipación para una entrevista de trabajo y buscar en la “Guía Roji” la ubicación de donde se tiene la entrevista para ir planeando una ruta que sea más favorable y corta para llegar.

Siempre se debe de llevar ya sea la solicitud o el Currículum Vítae en un folder resistente o una carpeta en donde se proteja y no se arrugue o manche, ya que de lo contrario daría una muy mala presentación y la impresión de que eres una persona sucia y que no pone atención en los detalles.

Una buena forma de relajarse antes de que seas llamado para la entrevista es respirar profundamente, inhalar por la nariz y exhalar por la boca, esto evitara que estés nervioso, debes de hacerlo de una forma tranquila y no debe de ser muy notable solo respira de forma que normalmente lo haces pero haciéndote consciente de esto, te ayudara a no tener las manos sudorosas ya que la primera impresión es por medio del saludo inicial.

Ya que se llego al lugar de la entrevista se debe de esperar sentado, tu postura debe de ser erguido, no utilices el celular ni antes ni durante la entrevista, es recomendable ponerlo en vibrador y por ningún motivo se debe de contestar llamadas o mensajes al menos de que sea una emergencia de otra forma siempre podrás llamar después.

Al momento de encontrarte con el o la reclutadora se debe de dar la mano, con un apretón firme mas no fuerte y mirar a los ojos, por ningún motivo debes de dar un

beso, aunque se escuche un poco absurdo muchos de los entrevistados lo llega hacer, esto demuestra una falta de límites y falta de respeto.

Tono de voz y vocabulario adecuado

Ya que se está en la entrevista es importante cuidar varios aspectos de la entrevista por ejemplo el tono de voz y el vocabulario, a continuación se mencionaran algunos “tips” para la entrevista.

1. Tu tono de voz debe de ser claro y fuerte, sin hablar bajo ni gritar.
2. Debes ser claro al responder y sin rodeos, ve al grano.
3. No utilizar palabras anti-sonantes.
4. Siempre ser cortés y respetuoso al contestar
5. Si tienes alguna duda de la pregunta que se te realizó vuelve a preguntar. Es mejor preguntar que quedarte con la duda.
6. Responde estrictamente lo que se te pregunte.
7. No dejes preguntas sin contestar, en ocasiones te preguntaran cosas que tal vez no sepas la respuesta o no la recuerdes, simplemente responde que en ese momento no te acuerdas.
8. Nunca mientas o cambies la versión a tu favor.
9. No tutees al entrevistador hasta que él te lo pida.
10. No recurras nunca a palabras rebuscadas o que no utilices de manera habitual.
11. Evita el uso de muletillas en tu discurso.
12. Cuando prepares tu entrevista, ten en cuenta que se te plantearán cuestiones sobre tu personalidad, aficiones, conocimientos, experiencia y capacidad de relación en el trabajo.

Lenguaje no verbal (Postura corporal)

Hay muchos aspectos que se consideran al tomar la decisión para contratar a un candidato, como ya sabemos una de las más importantes es la entrevista, es la forma en la que te vendas como candidato, la forma en la que hables, pero también existe un lenguaje que se llama no verbal, al decir lenguaje no verbal se refiere a todos los gestos o ademanes que realizas sin que te des cuenta y que dicen mucho de la forma en la que te sientes o reaccionas, por ejemplo mientras éstas en una entrevista de trabajo y el entrevistador te lanza una pregunta al responder tu realizas ademanes o gestos que quieren decir mucho de tu estado de ánimo es importante que tomes en cuenta esto para que en la entrevista te vaya lo mejor posible, a continuación se te darán tips de que hacer durante la entrevista y que no hacer.

Usa tus ojos para hablar

La persona que mira a los ojos y de frente es una persona segura, amistosa, madura y sincera. Cuando estés hablando, no mires a todos lados: a la ventana, al techo, al suelo, etc. ni mucho menos los zapatos, pantalones, camisa o peinado del entrevistador, esto demuestra falta de respeto.

Los ojos y la mirada pueden decir tanto porque expresan prácticamente todas las emociones: alegría, tristeza, inquietud, tensión, preocupación, estimación o respeto.

Por sus ojos muchas veces se puede saber lo que está pensando. Por eso, constituyen una ayuda poderosa en la conversación.

El uso adecuado de las manos

Tus manos se pueden aprovechar muy bien para complementar tus palabras y dar mayor fuerza a tu conversación. No seas exagerado en tus ademanes esto puede causar que se distraiga el entrevistador. Tampoco las uses violentamente, palmoteando o pasándoselas casi en el rostro del entrevistador.

La forma adecuada de sentarse



Aprende a sentarte tranquilo, reparte equitativamente el peso de tu cuerpo para no cansarte mientras estás sentado conversando. Si te sientas en el borde de la silla, es indicativo que deseas irte tan pronto como sea posible.

Si cambias constantemente de posición, estás expresando a gritos que estás aburrido. Si mueves incesantemente los pies durante la conversación, tu interlocutor pensará que estás molesto, inseguro, irritado, nervioso, cansado o aburrido. Sitúate en una posición cómoda y descansada que te permita respirar mejor y manejar mejor tu voz.

Control de las expresiones del rostro

¡Sonríe! Intercalar sonrisas cálidas y francas en la conversación transmite confianza, alegría y buena disposición. Sin embargo, no exageres. Ya que puede demostrar burla o sarcasmo.

Procura no ser muy expresivo de manera negativa, por ejemplo, tal vez haya preguntas en las que no te sientas cómodo o no sepas que responder, esto puede causar muchas reacciones en ti sin embargo trata de mantenerte sereno y pensar cuidadosamente lo que se te está preguntando con esto evitarás realizar gestos.



GESTO	LO QUE REFLEJA
Frotarse las manos	Impaciencia
Golpear ligeramente los dedos	Impaciencia
Jugar con el cabello	Falta de confianza en sí mismo e inseguridad
Comerse las uñas	Inseguridad o nervios
Cruzar las piernas, balanceando ligeramente el pie	Aburrimiento
Tocarse ligeramente la nariz	Mentir, dudar o rechazar algo
Brazos cruzados a la altura del pecho	Actitud a la defensiva
Golpear ligeramente los dedos	Impaciencia
No mirar a una persona	Sugiere rechazo (no me interesas me simpatizas).
Mirar el reloj mientras se habla	Denota prisa e intranquilidad.
Jugar con un lápiz o un objeto cualquiera	Nerviosismo, inquietud, ansiedad

Ekman, (2000)

Experiencia profesional

Esta es la parte más importante de la entrevista, es donde el candidato habla la mayor parte del tiempo y dice todo lo que sabe hacer y lo que ha realizado, en ésta parte de la entrevista es donde te “vendes” o donde vendes tus conocimientos y habilidades, como ya lo vimos al principio del capítulo manejamos dos tipos de Currículum Vitae, el cronológico (en donde destacas la experiencia profesional), en este tipo de entrevista donde ya tienes experiencia profesional debes de mencionar todas tus actividades por más sencillas o cotidianas que a ti te perezcan, tal vez

estas son indispensables para el puesto, así como lo más sobresaliente que realizaste durante tu estancia en la empresa, si tuviste persona a tu cargo o no, como era tu relación con tu jefe directo y/o subordinados así como compañeros de trabajo, y el funcional (donde destacas tus habilidades), si es el caso habla de tus logros y resalta tus habilidades, todas las actividades que realizaste durante la escuela, prácticas, o servicio social, actividades extracurriculares que realizaste, así como los conocimientos que tienes, habla de tus metas a corto, mediano y largo plazo. El objetivo es que si no tienes experiencia profesional como tal resaltes lo que sabes hacer.

Para cualquiera que sea el caso hay cosas indispensables que se preguntan en una entrevista y debes de estar preparado para responder a estas, tales como:

¿Qué actividades realizaste?

¿Cuál era tu puesto?

¿Cuéntame alguna experiencia en donde hayas tenido que tomar una decisión?

¿Cuál fue el motivo por qué saliste de la empresa o por el cuál aún no has laborado?

¿Dime tres virtudes y tres defectos?

¿Qué es lo que más te gustaba del trabajo anterior?

¿Qué es lo que no te gustaba de tu empleo anterior?

¿Qué estás dispuesto a dar si te quedas en este trabajo?

¿Qué pides de parte de la empresa?

¿Por qué motivo quieres este trabajo?

Estas son unas de las tantas preguntas que se te pueden realizar al ir a una entrevista de trabajo hablando de la experiencia profesional, es importante que los tengas presentes, y antes de entrar a la entrevista sepas cual sería tu respuesta por si te lo llegaran a preguntar.

Cierre de la entrevista

Al finalizar la entrevista en si siempre se realiza el último proceso al que llamamos cierre, este es la última oportunidad que tienes como candidato para decir algo que tal vez te hay faltado o alguna cosa que recordaste y crees que es importante decirlo antes de terminar la entrevista, este punto es importante ya que es donde tienes la oportunidad de decir algo que tal vez no se te pregunto y es información relevante de tu información, o bien es donde pues expresar tus deseos acerca del empleo.

Se recomienda en este apartado habar de cuanto te gustaría quedarte con el puesto y lo interesado y disponible que te encuentras en este momento, solo para reafirmar lo ya dicho en la entrevista.

Conclusiones

La psicología organizacional/laboral/industrial: Interviene en todo lo que esté relacionado con una empresa en sentido de relaciones patrón-empleado, empleado-empleado, empleado- objeto, empleado-grupo, grupo-grupo, el objetivo de intervenir en estos aspectos es con la finalidad de aprovechar al máximo todas las herramientas de los empleado y de la empresa con el fin de hacer de ésta no solo un buen ambiente de trabajo si no ser empresa líder en el mercado, que cuida la salud de sus trabajadores, tanto a nivel físico como psicológico.

Un psicólogo tiene muchas áreas en las que puede incursionar sin embargo tal vez ahora el área que está de moda o donde hay más campo de trabajo es el de la Psicología Organizacional, y en especial dentro de una consultoría en Recursos Humanos ya que estas se dedican explícitamente al proceso de Reclutamiento y Selección que es donde el Psicólogo entra concretamente debido a su formación y a sus conocimientos, obviamente siendo una parte funcional dentro de la empresa y desarrollando habilidades que le permitan tener una competencia de 360°.

Para esto es importante que el alumno cuando está en su formación adquiera la mayor información posible para poder tener las herramientas necesarias para enfrentarse al mundo laboral cuando salga. Igualmente no solo necesario tener este conocimiento sino saber aplicarlo y haberlo aplicado anteriormente. Ya que en la actualidad no es válido solo tener el conocimiento sino saber aplicar y tener ya una experiencia que te avale.

Un psicólogo dentro de una consultoría en recursos Humanos tiene infinidad de actividades por realizar, un Psicólogo gracias a sus conocimientos puede intervenir en cualquier asunto relacionado con la estabilidad de los trabajadores o de la misma empresa, es una herramienta indispensable para el apoyo de todas las áreas, de hecho el departamento de Recursos Humanos se encarga de cumplir toda la plantilla de una empresa por lo mismo este departamento es el encargado de formar un clima laboral ya que el debe de saber que personas puede encajar dependiendo de las necesidades de la empresa o incluso de la misma área.

Según Morales (2006) un Psicólogo Organizacional debe ser capaz de:

- Indicar cuáles son las áreas funcionales de una organización y su interrelación.
- Ejemplificar cada uno de los elementos que integran un proceso de trabajo.
- Realizar la planeación de necesidades de personal
- Participar en la elaboración de inventarios de personal.
- Realizar procesos de reclutamiento y selección.
- Intervenir en la contratación del personal.
- Realizar actividades de inducción de los trabajadores al puesto y a la empresa.
- Estructurar e implementar programas de capacitación.
- Desarrollar sistemas de evaluación del desempeño.
- Intervenir en el desarrollo de programas de incentivos.
- Instrumentar programas para reducir la rotación de personal.
- Instrumentar programas para disminuir el ausentismo.
- Instrumentar programas para incrementar la productividad.

- Participar en la administración de salarios del personal.
- Participar en la elaboración de auditorías de recursos humanos.
- Participar como asesor en el manejo de las relaciones obrero-patronales, la intermediación y la negociación en conflictos laborales.

Prácticamente es el encargado de hacer la empresa, ya que a las empresas las hacen sus directivos y sus trabajadores

Ya mencionando que el Psicólogo dentro del departamento de Recursos Humanos es el encargado de formar la plantilla de la empresa, es importante señalar que toda la responsabilidad recae en el equipo de trabajo ya que de ellos depende que las personas que se contraten sean personas que tengan un buen rendimiento en la empresa por eso es tan importante el proceso de selección.

Depende mucho que una persona dure mucho tiempo en su puesto de trabajo, en su área o incluso si esta persona pueda ascender a un mejor empleo y dando lo mejor de si, igualmente depende del proceso de selección que se llevo a cabo, de donde se buscaron las fuentes, si el tipo de fuentes que se busco era el adecuado para el puesto. En fin es indispensable poner la atención debida a este proceso, por eso es el Psicólogo sin importar en que área este debe de actualizarse con lo más útil, novedoso y creativo que exista en el mercado de esto dependerá el éxito o el fracaso

Ya dentro del proceso de reclutamiento es aún más importante poner atención y concentración en el proceso ya que esto definirá si de entre 100 o más personas se quede solo una, del que está realizando este proceso depende del futuro del área y de una vida en particular hablando laboralmente claro está, ya sea en este o en cualquier trabajo es importante saber cuáles con tus funciones y desarrollarlas para tener éxito en lo que se realiza.

A mi parecer un buen Psicólogo no lo hace una prestigiada escuela o un importante puesto o mucho menos la ropa o auto que maneja sino el gusto por lo que esta haciendo, es sumamente trascendental que los Psicólogos que elijan el área de la Psicología Organizacional les guste el área y tengan aptitudes para ella, ya que cuando te gusta lo que haces es fácil hacerlo, te sientes bien contigo misma, te sientes bien en el trabajo, te sientes bien con tus compañeros, con tus amigos o familia y todo eso se refleja en un buen desempeño dentro del trabajo.

Retomando lo que es el proceso de Reclutamiento y Selección los procedimientos que se realizan deben de ser un conjunto bien planificado de acciones encaminadas a mejorar los procedimientos día a día.

Las recomendaciones que se dan en este manual son principalmente para las personas recién egresadas de la carrera de Psicología de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza Psicología en primera instancia por que nosotros no tenemos un área que se especialice en eso. Pero no sólo son para personas que sean recién egresados de la carrera sin experiencia, este manual también pretende ser una guía mas para las personas que ya tienen los conocimientos en el área y deseen ampliarlos ya que estando en la misma área nos e puede saber todo lo concerniente al los proceso, por eso puede ser este una herramienta más para los que ya conocen del tema.

Al final, en el último capítulo se dan recomendaciones para los Psicólogos que buscan por primera vez un empleo porque antes de ser reclutador en cualquier empresa se debe ser candidato a una vacante.

Pero este último sirve para cualquier persona que ya ha buscado empleo anteriormente o si es primerizo ya que, muchas veces al ir a una entrevista de trabajo y no quedarnos siempre se piensa el por qué no fue viable para la vacante y esto tal vez es por la forma en la que actuamos en la entrevista o como simple y sencillamente no nos sabemos vender como candidato o no sabemos vender nuestros conocimientos en el área y esto puede ser un punto no a nuestra en contra si no que tal vez una candidato que no fuimos nosotros si lo supo ser.

Por eso este manual es de gran ayuda para los Psicólogos y no Psicólogos.

Como se mencionaba al principio el Psicólogo Organizacional dentro de una empresa tiene varias funciones sin embargo por fines de delimitación de la tesina este trabajo solo ve una parte de lo que son los procedimientos que se realizan en el área de recursos humanos debido a que su campo es bastante amplio, sus actividades comprende desde el reclutamiento y la selección que es el área donde entran los Psicólogos, hasta la capacitación que se da por los Pedagogos y la nómina encargada por los Administradores o contadores, sin embargo debido a las necesidades de las empresas como Psicólogos se necesita saber cómo funcionan estas otras área y en ocasiones se necesita incursionar en estas.

Si se requiere saber más del área se puede revisar la bibliografía anexa y de ahí se podrán dar una idea de todo lo que comprende el área de Psicología Organizacional

Referencias bibliográficas

- Ibañez, A. (2007). El proceso de la entrevista, conceptos y modelos. México: Limusa. pp.200 p. 7-49
- Allport, G. W. (1985). El fondo histórico de la psicología social. El manual de la psicología social. Nueva York: Colina de McGraw. pp. 345, p. 211-231
- Arias, G. F. (1983). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas pp. 525, p. 174-193, 256-275
- Castillo, C. G. (2000). De la Universidad al puesto de trabajo. Madrid: Pirámide pp. 300 p. 261-277
- Cohen, B. (1963). Como seleccionar a nuestro personal, técnicas modernas de selección. México: Limusa. pp. 206, p. 29-41
- De Cenzo, D (2006). Administración de recursos humanos, México: Limusa Wiley. pp. 546, p 155-175
- Dessler, G. (2004). Administración de recursos hermanos. México: Pearson educación. pp. 314, p. 37-55
- García, J. M. (2003). ¿Qué es la Psicología del Trabajo?. Madrid: Biblioteca Nueva pp. 202, p. 46-77
- Gil, R. Fr. (20003). Introducción a la psicología de las Organizaciones. Madrid: Alianza Editorial. pp. 599, p. 33-59
- Granados, E. J. (1988). Inducción, reclutamiento y selección. México: El Manual Moderno. pp. 263, p. 165-195
- Grados, E. J. y Sánchez, F. E. (1993). La entrevista en las organización. México: El Manual Moderno. pp.-191, p. 45-63
- Grados, J. A. (2003). Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal. México: Oliver Books, tercera 3era. pp. 252, p. 16-40
- Gilmer, H. (1971). Psicología Industrial, Instituto Garneje de Tecnología. Barcelona: Martínez, pp. 605, p. 1-19
- Koppes, L. L. (2001). A Brief History of the Society for Industrial and Organizational psychology, Inc.- A Division of the APA. pp. 269, p. 14-28
- Llanos, R. J. (2005a). Cómo entrevistar en la Selección de Personal, México: Pax. pp.190, p. 3, 8, 40-41, 51-65
- Llanos, R. J. (2005b). Integración de Recursos Humanos. México: Trillas pp.376, p. 52-93

- MAD, C. (2005), Búsqueda active de empleo. Madrid: Gramadosa, S.L. pp. 206, p. 73-75, 110-113.
- Martínez, M. J. (2002). Recruiting, nuevos canales de atracción del talento. Madrid: Pearson Educación. pp.253, p. 8
- McCarthy's, P. (2002). Brief Outline of the History of I/O Psychology. España: Mac Graw Hill. p.p. 256-272
- Mondy y Noe, (1997). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson. pp.527, p. 116-117
- Morales, J. E. (2006) ¿Que debe saber y hacer un psicólogo organizacional? México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Muchinsky, P. M. (2007). Psicología aplicada al Trabajo. México: Thomson. pp. 553, p. 2-21
- Paul, E. (2000). Facial Affect Scoring Technique. México: Mc Graw-Hill. pp.360. p. 55
- Royet, Mi. G. (2006). Reclutamiento y selección, dirección, gestión de personas en las organizaciones. España: ESIC. pp. 596, p. 141-193
- Rodríguez, F. A. (1998). Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones Madrid: Pirámide Ediciones. pp. 291, p. 22-43
- Spector, (2002). Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica. (2da. Ed.). México: Manual moderno
- SHULTZ, D. (1997). Psicología Industrial. México: Mc Graw-Hill. Pp. 47-59
- Uría, F. (1995). El éxito en la búsqueda de un nuevo empleo. Madrid: Piramide. p.p 206, p.123-139
- Velázquez, M. G. (2006). Psicología del Trabajo en la Organización. México: Limusa. pp. 280 p. 42-43
- Wayne, M. SPHR (2005). Administración de Recursos Humanos., México: Pearson Educación. pp. 560, p. 89-93
- Werther, W. B. Jr. (2000). Administración de personal y recursos humanos. 5ta. Edición. España: Mc Graw-Hill. pp.250, p.12-23
- Zepeda, H. F. (1999). Psicología Organizacional. México: Pearson Educación. pp. 368, p. 1-8, 11-19, 165-188

A continuación se dará un ejemplo de cómo se realiza un reporte psicológico según nivel A, B o C respectivamente

Candidato nivel A licenciatura cursando maestría al cual llamaremos: Ivonne

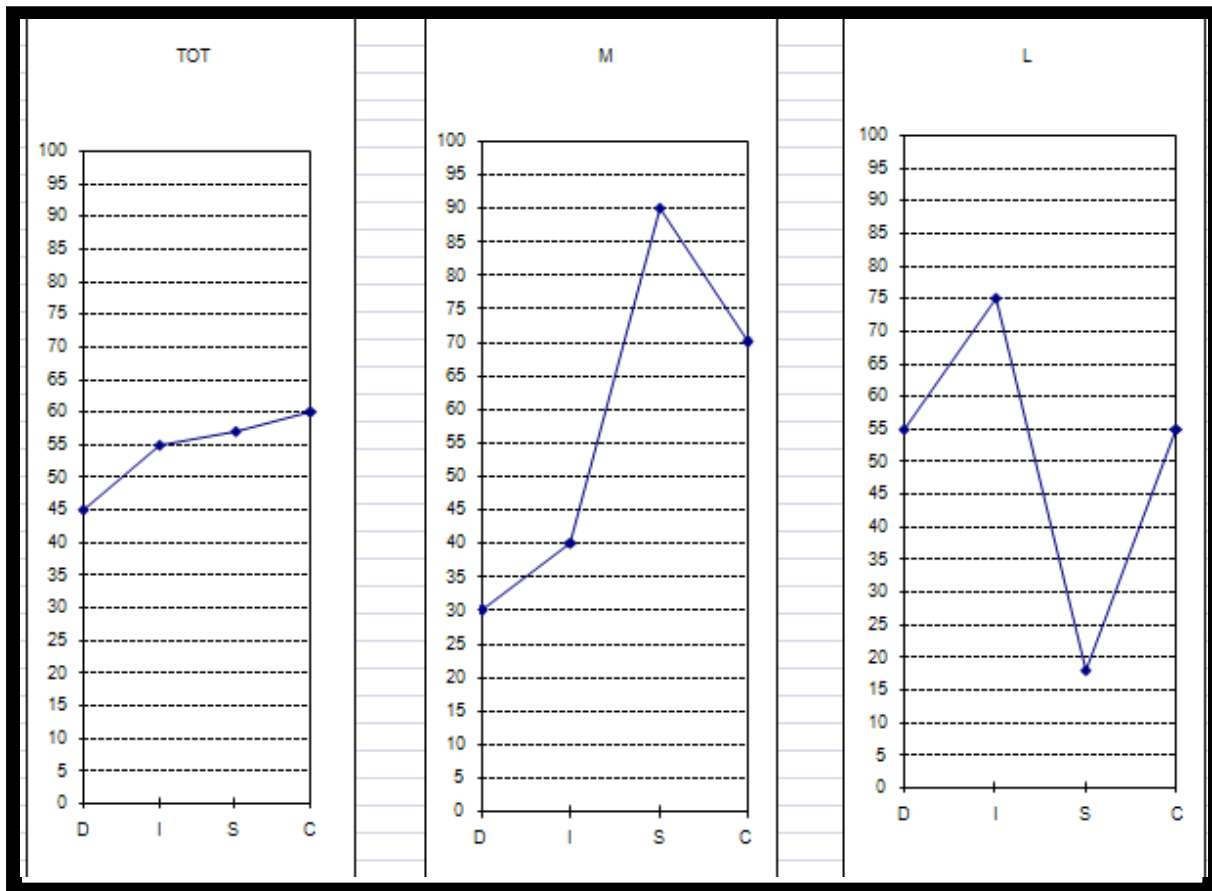
Solicitud de Empleo			
Fecha:	Período Solicitado:	Salario Mensual Deseado:	
	Relataria	\$19,000	
DATOS PERSONALES			
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre [a]	
Marcela	Marcia	Ivonne	
Edad	Sexo		
31 años	F		
Calle	Nº	Colonia	Código Postal
Calzada Anaya	55	Cajonera	7
Delegación o Municipio	Tel. Casa	Tel. Celular	Fecha de
TLAPAH			01/01/1988
Estado Civil		Tipo de cas:	
<input checked="" type="checkbox"/> Soltera <input type="checkbox"/> Casada <input type="checkbox"/> Otra:		<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otra:	
IDENTIFICACION			
CURP	Nº. de Afiliación	Credencial de Elección	
Licencia de Manejo [Tipo y	Nº. de Cartilla Militar	Nº de Pasaporte	
ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES			
Estado de Salud	Padecer alguna enfermedad crónica	Estar embarazada?	
<input checked="" type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala	<input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí; CoEIP: _____	<input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí	
Deporte que practica?	Practicar a algún Club Social o Deportivo	Pasatiempo favorito	
YOGA	SÍ	CINE	
¿Cuál es su meta en la vida?			
SUPERMEJORAR			
DATOS FAMILIARES			
Reseña los datos de los familiares directos (padres, hermanos, suegros o hijos)			
Nombre Completo	Vínculo	Edad	Ocupación
Padre: Marcela Reyes Jara	-	55	Abogada
Madre: Marcia Marcela Valadez	-	52	Dieta
Hermanos:			
Hermanos:			
Hermanos:			
Hermanos:			
Conyugue:			
Hijos:			
Hijos:			
¿Tienen familiares directos o sucesores que estén afiliados a algún sindicato o asociación?			
Nombre:	Parentesco:	Nombre de la Organización:	

EDUCACION			
Escuela	Fecha	Credenciada	
Primaria Luis Cabrera	de 6 a 12	sí	
Secundaria Diana Rivera	de 13 a 15	sí	
Preparatoria CCH Sur	de 16 a 18	sí	
Carrera Técnica	de 19 a 21	sí	
Profesional UAHM Relataria	de 22 a 24	sí	
Otros Estudios	de 25 a 27	sí	
Escala Actualmente:			
Escuela: Relataria	Carrera:	Horario: Sabatino	
CONOCIMIENTOS GENERALES			
Máximo por dominio	Exámenes X	Exámenes Y	Exámenes Z
inglés	78	78	78
EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES			
Nombre de la Empresa	Empiezo Relataria Ultras	Empiezo Relataria	Empiezo Relataria
Fecha de ingreso	1 año	2 años	3 años
Nombre de la Empresa	relataria	Praxos	Estudio
Dominio			
Teléfono [a]			
Período de experiencia	Relataria	Relataria	Relataria
Salario	\$5,000	\$6,000	\$6,000
Motivo de Separación	Separación Personal	Rescato de personal	Personal
Jefe Inmediato	Guadalupe	Rosendo	Juan
Período de	General	General	General
Satisfacción	de Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
REFERENCIAS PERSONALES			
Nombre	Teléfono	Ocupación	Vínculo de contacto
Paloma Abigail		Odinista	18
Katck Harlado		Ingeniero	1
Yvonne Hernandez		Contadora	12
DATOS GENERALES		DATOS ECONOMICOS	
¿Ha sido o algún familiar ha laborado voluntariamente en esta empresa?		¿Tiene usted alguna ingenua?	
No <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Nombre: _____		No <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Ingenua Mensual: _____	
¿Ha estado afiliado?		¿En qué época trabajó?	
No <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Nombre de la Cita: _____		No <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Ingenua Mensual: _____	
¿Ha estado afiliado a algún sindicato?		¿Tiene su propia empresa?	
No <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> CoEIP: _____		No <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> Valor Aproximado: _____	
¿Puede viajar?		¿Paga Renta?	
No <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> CoEIP: _____		No <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Renta Mensual: _____	
¿Fecha en que pudo generalizar a laborar?		¿Cuál es?	
INMEDIATAMENTE			
¿Está dispuesta a laborar en cualquier hora?		¿Cuál es sueldo con gastos mensuales?	
No <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> CoEIP: _____		\$19,000	
OBSERVACIONES			
nada mostrar que sea comparable con sus labores y por lo tanto formar parte de mi control de trabajo			
Nombre y Firma del Solicitante:			

NOTA: Por confidencialidad no se mostrará en ninguno de los casos la información completa de la solicitud de empleo ya que se observan varios datos personales e información confidencial

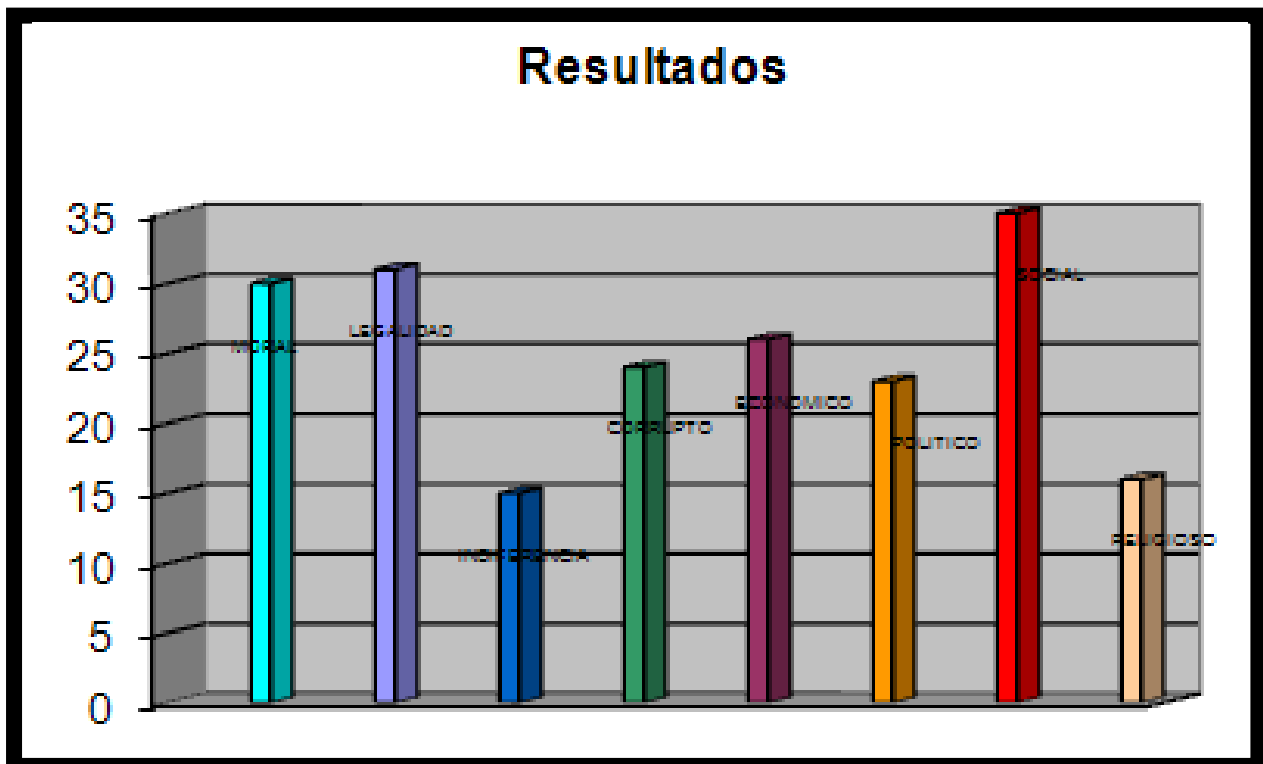
CLEAVER

PERSUASIVO	M	L	FZA DE VOLUNTAD	M	L	OBEDIENTE	1	L	AVENTURERO	M	L
GENTIL	1		MENTE ABIERTA			QUISQUILLOSO			RECEPTIVO	1	
HUMILDE		1	COMPLACIENTE		1	INCONQUISTABLE			CORDIAL		
ORIGINAL			ANIMOSO			JUGUETON		1	MODERADO		1
AGRESIVO			CONFIADO		1	RESPECTUOSO			INDULGENTE		1
ALMA DE LA FIESTA	1		SIMPATIZADOR			EMPRENDEDOR		1	ESTETA		
COMODINO		1	TOLERANTE	1		OPTIMISTA	1		VIGOROSO		
TEMEROSO			AFIRMATIVO			SERVICIAL			SOCIABLE	1	
AGRADABLE			ECUANIME			VALIENTE	1		PARLANCHIN		
TEMEROSO DE DIOS		1	PRECISO	1		INSPIRADOR			CONTROLADO	1	
TENAZ	1		NERVIOSO		1	SUMISO		1	CONVENCIONAL		1
ATRACTIVO			JOVIAL			TÍMIDO			DECISIVO		
CAUTELOSO	1		DISCIPLINADO	1		ADAPTABLE	1		COHIBIDO		1
DETERMINADO			GENEROSO			DISPUTADOR			EXACTO		
CONVINCENTE			ANIMOSO		1	INDIFERENTE		1	FRANCO	1	
BONACHON		1	PERSISTENTE			SANGRE LIVIANA			BUEN COMPAÑERO		
DOCIL			COMPETITIVO			AMIGUERO		1	DIPLOMÁTICO.		
ATREVIDO		1	ALEGRE			PACIENTE	1		AUDAZ	1	
LEAL	1		CONSIDERADO	1		CONFIANZA EN SI MISMO			REFINADO		
ENCANTADOR			ARMONIOSO		1	MESURADO PARA HABLAR			SATISFECHO		1
DISPUERTO	1		ADMIRABLE			CONFORME		1	INQUIETO		1
DESEOSO			BONDADOSO	1		CONFIABLE	1		POPULAR		
CONSECUENTE		1	RESIGNADO		1	PACIFICO			BUEN VECINO	1	
ENTUSIASTA			CARACTER FIRME			POSITIVO			DEVOTO		



TEST DE ZAVIC														
1.-	a	4	5.-	a	4	9.-	a	4	13.-	a	4	17.-	a	2
	b	2		b	2		b	3		b	3		b	4
	c	1		c	1		c	1		c	2		c	1
	d	3		d	3		d	2		d	1		d	3
2.-	a	1	6.-	a	2	10.-	a	3	14.-	a	3	18.-	a	1
	b	4		b	1		b	2		b	2		b	3
	c	2		c	4		c	1		c	4		c	2
	d	3		d	3		d	4		d	1		d	4
3.-	a	3	7.-	a	4	11.-	a	4	15.-	a	4	19.-	a	4
	b	4		b	1		b	3		b	1		b	1
	c	1		c	3		c	1		c	3		c	3
	d	2		d	2		d	2		d	2		d	2
4.-	a	1	8.-	a	4	12.-	a	1	16.-	a	2	20.-	a	4
	b	2		b	2		b	4		b	1		b	3
	c	4		c	1		c	3		c	3		c	1
	d	3		d	3		d	2		d	4		d	2

VALORES	PUNTAJE
MORAL	30
LEGALIDAD	31
INDIFERENCIA	15
CORRUPTO	24
ECONOMICO	26
POLITICO	23
SOCIAL	35
RELIGIOSO	16



Test de la Figura Humana



Ella es Mariana, hoy es su
 Primer día de trabajo, esta
 feliz, por esta por comenzar
 una nueva etapa en su vida.
 Pronto entrara tambien a
 estudiar Ingles y Computacion,
 le gusta aprender cosas nuevas,
 actualmente no tiene novio,
 pero esta saliendo con un
 amigo, con el cual declara
 muy bien, pero piensa que
 el tiempo lo dira.

WONDERLIC

Nombre: IVONNECiudad: MEXICO DF Edad: 30 Años 1 MES Meses3 Sexo: FEMENINO

1.	4	11.	2	21.	200	31.	-----	41.	-----
2.	2	12.	6000	22.	F	32.	51	42.	-----
3.	3	13.	1	23.	2-5	33.	4	43.	-----
4.	NO	14.	1	24.	2	34.	10.25	44.	-----
5.	3	15.	5-4	25.	3	35.	-----	45.	-----
6.	5	16.	-----	26.	1	36.	-----	46.	-----
7.	3	17.	1-5	27.	0.3	37.	-----	47.	-----
8.	1/8	18.	16	28.	3	38.	-----	48.	-----
9.	2	19.	3	29.	-----	39.	-----	49.	-----
10.	4	20.	1	30.	10	40.	1-5	50.	-----

PROFESIONISTAS (TITULADOS)

ACIERTOS 22
 ERRORES 19

DIAGNÓSTICO

21--30

TERMINO MEDIO

Reporte Psicológico

Nombre: Ivonne

Edad: 30 años

Sexo: Femenino

Estado civil: Soltero

Puesto: Analista de suscripción

Impresión de conjunto:

En la entrevista se pudo observar una adecuada forma de vestimenta, presentable, su postura en general era abierta y adecuada, se mostró amigable, tuvo buen tono de voz, hizo contacto visual todo el tiempo, su fluidez verbal fue buena, y mostro bastante interés en el puesto así como al demostrar sus conocimientos.

Nivel de inteligencia/personalidad:

- Interpretación con relación al estilo de trabajo y personalidad del candidato (Cleaver)

El estilo de trabajo del candidato se caracteriza por ser conservador, sociable, optimista, es una persona que tiene buena adaptabilidad al medio donde se le asigne, estable, predecible y diplomático.

Trabajando bajo motivación se siente con poder y autoridad esto le da posición y prestigio, le interesa la posición económica y para obtenerla buscará oportunidades de avance a base de logros y resultados, es una persona que le gusta realizar actividades nuevas y variadas. Logrando esto le gusta sentir apreciación e identificación por parte de la empresa en otras palabras le gusta el reconocimiento de los demás.

Bajo presión se preocupa más por la popularidad que por los resultados como habíamos visto es una persona que le gusta mucho el reconocimientos, es un persona persuasiva, y suele tomar decisiones superficiales, en sus actividades suele dedicarse a demasiadas cosas y en estas hace cambios drásticos y en ocasiones las deja inconclusas.

- Test de la Personalidad sobre intereses y Valores (Zavic)

Esta es una persona que se rige por valores morales y legales esto quiere decir que se somete a las reglas que establece la familia o sociedad, es una persona honesta, y honrada, se acopla a las reglas de la empresa de inmediato y será un empleado "fiel" a las órdenes que dictamine su jefe inmediato.

Mientras tanto sus intereses son los económicos y sociales esto significa que se preocupa por las demás personas y para las decisiones que tome considerara el impacto que causa en las personas.

➤ Rasgos de la personalidad (Figura Humana)

Es una persona que se identifica con su género, tiene buen concepto de si misma, es confiada respetuosa, tranquila decidida y sociable, es una persona femenina y con energía. Se podría decir que es un persona emprendedora que busca la auto superación y tiene formas concretas de realizarlo.

➤ Inteligencia (Wonderlic)

Su nivel de inteligencia es Término Medio lo cual es acorde a su edad y escolaridad

Conclusión:

De acuerdo a los resultados de las pruebas aplicadas y las observaciones hechas durante la entrevista, se concluye que es un candidato viable para la vacante de Analista de suscripción, es una persona que tiene buena adaptabilidad al medio donde se le asigne, cuenta con los conocimientos para el puesto, tiene la experiencia necesaria, es una persona que necesita el reconocimiento de las personas y tiene buenas relaciones interpersonales, es el tipo de persona que se pone la “camiseta” de las empresa.

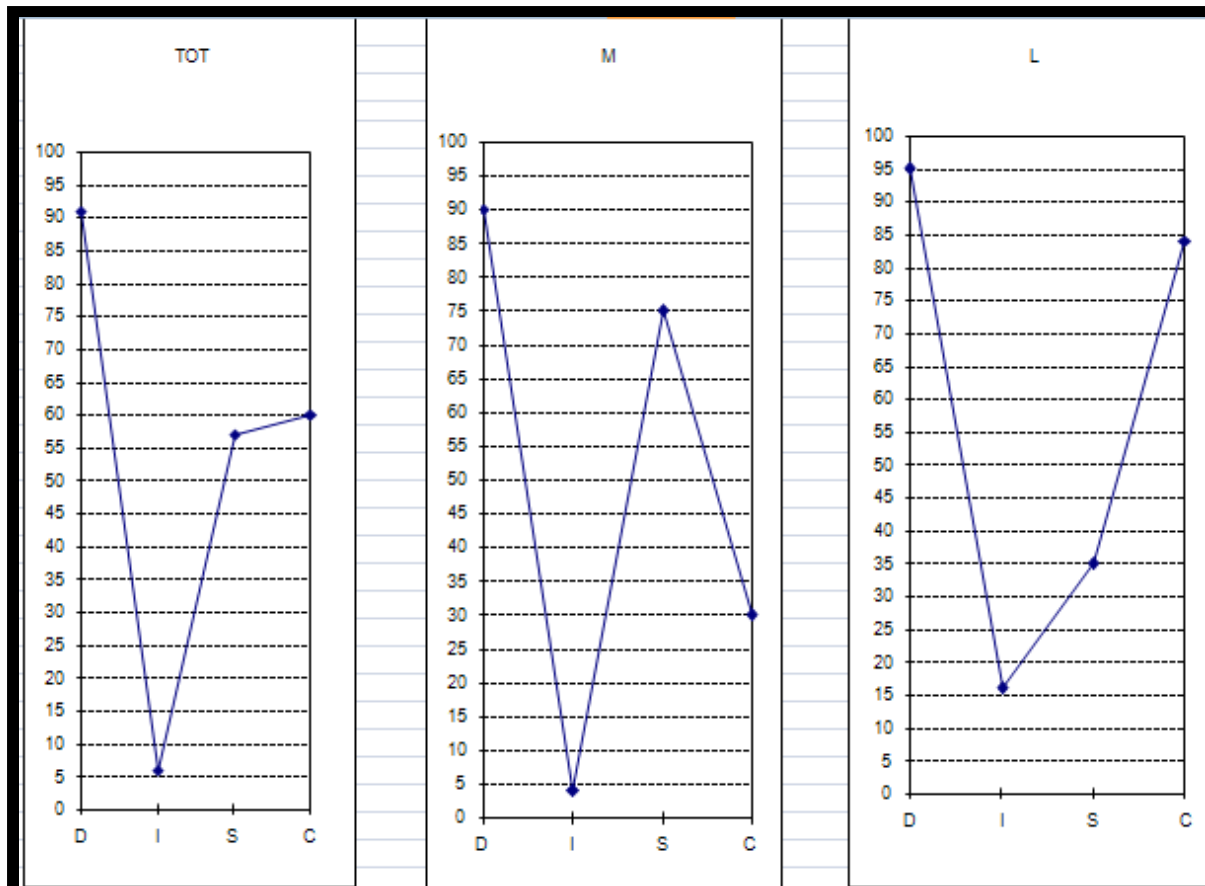
Candidato nivel B media superior, al cual llamaremos: Miguel

Solicitud de Empleo			
Fecha:	Fecha Solicitud:	Salario Mensual Descontado:	
	Holanda	\$10,000	
DATOS PERSONALES			
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre [a]	
Miguel	Maria	Miguel	
Edad	Sexo		
32 años	M		
Calle	No.	Colonia	Código Postal
Chicas Real	55	Alcorta Obregón	
Delegación o Municipio	Tel. Casa	Tel. Celular	Fecha de Nacimiento
Alcorta Obregón			01/01/1981
Estado Civil		Tipo de Matrimonio	
<input checked="" type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro:		<input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Cuñados <input type="checkbox"/> Solo <input type="checkbox"/> Otro:	
IDENTIFICACION			
CEREP	No. de Afiliación	Credencial de Elecciones	
Licencia de Manejo (Tipo y No. de Carro)		No. de Pasaporte	
ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES			
Estado de Salud	Padecer alguna enfermedad aguda		¿Está usted vacunado?
<input checked="" type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> O:	<input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí: ColP:		<input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí:
¿Fumador que cantidad?	¿Pertenece a algún Club Social o Deportivo?		¿Fumador Pasaporto Familiar?
YOGR	SI		CINE
¿Cuál es su meta en la vida?			
SUPERARME DIA A DIA			
DATOS FAMILIARES			
Resale las datos de los familiares directos (padres, hermanos, esposa o hijos)			
Nombre Completo	Vínculo	Edad	Ocupación
Padre: Verónica Raquel Fabian	-	55	Empleada
Madre: Guadalupe Raquel Fabian	-	52	Abogada
Hermano: Guadalupe Raquel Fabian	-	28	Empleada
Hermano: Guadalupe Raquel Fabian	-	31	Abogada
Hermano: Guadalupe Raquel Fabian	-	18	Empleada
Hermano:			
Conyuge:			
Hijos:			
Hijos:			
¿Tienen familiares directos o asociados que valen afiliados a algún sindicato o asociación?			
Nombre:	Parentesco:	Nombre de la Organización:	

EDUCACION			
Escuela	Fecha	Completada	
Primaria Luis Cabrera	de 6	sí	
Secundaria Diego Rivera	de 6	sí	
Preparatoria CCH Sur	de 6	sí	
Carrera Técnica	de 6		
Profesional	de 6		
Otras Escuelas	de 6		
Escuela Actualmente:			
Escuela:	Carrera:	Horario:	
CONOCIMIENTOS GENERALES			
Idiomas que habla	Francés Y	Inglés Y	Matl. Y
Ingles	SI	SI	SI
EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES			
Nombre de la Empresa	Emples Actual/Ultimo	Emples Anterior	Emples Anterior
Fecha de admisión	Fecha	Fecha	Fecha
Nombre de la Empresa	Actividad	Actividad	Actividad
Domestica			
Teléfono [a]			
Fecha de admisión	Salario	Salario	Salario
Fecha	\$4,000	\$3,000	\$5,500
Nombre de la Empresa	Supervisión Personal	Reserva de personal	Personal
Fecha de admisión	Guadalupe	Reserva	Jesusa
Fecha de admisión	General	General	General
Salario de \$:	SI <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
REFERENCIAS PERSONALES			
Nombre	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocimiento
Paloma Abigail		Química	18
Karla Marcela		Ingeniera	8
Verónica Aracada		Cuñada	12
DATOS GENERALES		DATOS ECONOMICOS	
¿Manda o algún familiar ha laborado anteriormente en esta empresa?		¿Tiene usted otros ingresos?	
No <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Ingresos	
¿Ha estado afiliado?		¿Su ingreso laboral?	
No <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Nombre de la:		No <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Ingresos	
¿Ha estado afiliado a algún sindicato?		¿Tiene su casa propia?	
No <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Valor	
¿Puede viajar?		¿Paga Renta?	
No <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Renta	
¿Puede en que país a generalizar a INDIAMENTE?		¿Pueden ser dependientes económicamente de INDIAMENTE?	
¿Está dispuesto a laborar en cualquier?		¿Cuánto ahorra cada mes?	
No <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/>		\$10,000	
OBSERVACIONES		¿Acreditación y pueden formar parte de mi solicitud de trabajo?	
Nombre y Firma del Solicitante			

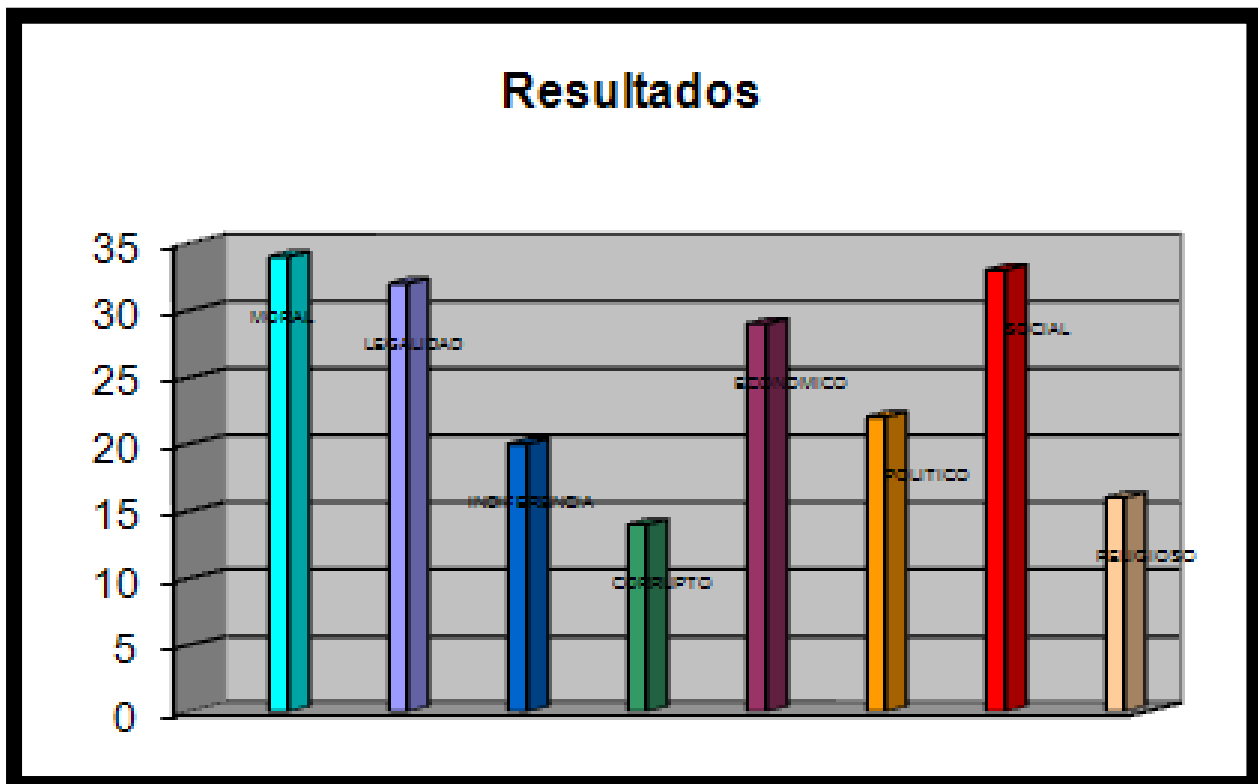
CLEAVER

	M	L		M	L		L		M	L
PERSUASIVO			FZA DE VOLUNTAD	1		OBEDIENTE	1		AVENTURERO	1
GENTIL		1	MENTE ABIERTA			QUISQUILLOSO		1	RECEPTIVO	
HUMILDE	1		COMPLACIENTE			INCONQUISTABLE			CORDIAL	
ORIGINAL			ANIMOSO		1	JUGUETON			MODERADO	1
AGRESIVO	1		CONFIADO		1	RESPECTUOSO			INDULGENTE	1
ALMA DE LA FIESTA			SIMPATIZADOR			EMPRENDEDOR		1	ESTETA	
COMODINO			TOLERANTE	1		OPTIMISTA			VIGOROSO	
TEMEROSO		1	AFIRMATIVO			SERVICIAL		1	SOCIABLE	1
AGRADABLE			ECUANIME	1		VALIENTE		1	PARLANCHIN	1
TEMEROSO DE DIOS			PRECISO			INSPIRADOR			CONTROLADO	
TENAZ	1		NERVIOSO			SUMISO		1	CONVENCIONAL	
ATRACTIVO		1	JOVIAL		1	TÍMIDO			DECISIVO	1
CAUTELOSO			DISCIPLINADO			ADAPTABLE		1	COHIBIDO	
DETERMINADO	1		GENEROSO			DISPUTADOR			EXACTO	1
CONVINCENTE			ANIMOSO		1	INDIFERENTE		1	FRANCO	1
BONACHON		1	PERSISTENTE	1		SANGRE LIVIANA			BUEN COMPAÑERO	
DOCIL			COMPETITIVO	1		AMIGUERO			DIPLOMÁTICO.	
ATREVIDO			ALEGRE			PACIENTE		1	AUDAZ	1
LEAL	1		CONSIDERADO		1	CONFIANZA EN SI MISMO			REFINADO	
ENCANTADOR		1	ARMONIOSO			MESURADO PARA HABLAR		1	SATISFECHO	1
DISPUERTO	1		ADMIRABLE			CONFORME		1	INQUIETO	
DESEOSO			BONDADOSO			CONFIABLE			POPULAR	1
CONSECUENTE		1	RESIGNADO		1	PACIFICO			BUEN VECINO	
ENTUSIASTA			CARACTER FIRME	1		POSITIVO		1	DEVOTO	1



TEST DE ZAVIC														
1.-	a	4	5	a	3	9.-	a	4	13.-	a	4	17.-	a	2
	b	2		b	2		b	3		b	3		b	4
	c	1		c	1		c	1		c	2		c	1
	d	3		d	4		d	2		d	1		d	3
2.-	a	2	6.-	a	4	10.-	a	2	14.-	a	4	18.-	a	1
	b	4		b	3		b	3		b	2		b	3
	c	3		c	1		c	1		c	3		c	2
	d	1		d	2		d	4		d	1		d	4
3.-	a	4	7.-	a	4	11.-	a	3	15.-	a	3	19.-	a	4
	b	3		b	1		b	4		b	1		b	3
	c	2		c	3		c	1		c	2		c	1
	d	1		d	2		d	2		d	4		d	2
4.-	a	2	8.-	a	4	12.-	a	2	16.-	a	4	20.-	a	4
	b	1		b	1		b	4		b	1		b	3
	c	4		c	2		c	1		c	2		c	1
	d	3		d	3		d	3		d	3		d	2

VALORES	PUNTAJE
MORAL	34
LEGALIDAD	32
INDIFERENCIA	20
CORRUPTO	14
ECONOMICO	29
POLITICO	22
SOCIAL	33
RELIGIOSO	16



Test de la Figura Humana



Esta es una persona entusiasta y trabajadora y que ha tenido que salir adelante lejos de su familia por cerca de 10 años y tratando de superarse todos los días para llegar a ser alguien en la vida, y que a pesar de que en años anteriores las cosas no han salido como hubiese querido tiene esperanza de que ahora las cosas empezaran a ir mejor.

Reporte Psicológico

Nombre: Miguel Ángel
Edad: 32 años
Sexo: Masculino
Estado civil: Casado
Puesto: Ejecutivo de Cuenta

Impresión de conjunto:

El candidato se presentó a la hora citada con buena presentación, mostrando fluidez verbal al mismo que contacto visual, sin embargo cada vez que se realizaban preguntas se mostraba un poco nervioso sin embargo mientras transcurrió la entrevista se fue mostrando más seguro de sí mismo.

Nivel de inteligencia/personalidad:

- Interpretación con relación al estilo de trabajo y personalidad del candidato (Clever)

El estilo de trabajo del candidato se caracteriza por ser autoritario y beligerante sin embargo no tiene la seguridad para las relaciones interpersonales, es una persona estable y diplomático, es una persona creativa, objetivo y crítico con la gente.

Bajo motivación desea autoridad lo que le da prestigio y posición, le gusta realizar actividades nuevas y variadas, necesita nuevos entornos o realizar actividades extracurriculares, al mismo tiempo que necesita identificarse con la empresa y desarrollarse en ella.

Bajo presión en su trabajo puede excederse en prerrogativas y actuar intrépidamente, descuida un poco los detalles y mostrarse impaciente con el trabajo de rutina, puede ser distante y cortante con sus compañeros de trabajo carecer de empatía y de confianza social. Esta es una persona que necesita de supervisión objetiva y retroalimentación

- Test de la Personalidad sobre Valores e Intereses (Zavic)

Esta es una persona que se rige por valores morales y legales esto quiere decir que se somete a las reglas que establece la familia o sociedad, es una persona honesta, y honrada, se acopla a las reglas de la empresa de inmediato y será un empleado "fiel" a las ordenes que dictamine su jefe inmediato.

Mientras tanto sus intereses son los económicos y sociales esto significa que se preocupa por las demás personas y para las decisiones que tome considerará el impacto que causa en las personas.

➤ Rasgos de la personalidad (Figura Humana)

Es una persona con bajo nivel de energía, vive en el presente, suele tener varios objetivos que no cumple, es introvertido, inseguro y tímido, busca la aprobación de las personas y es dependiente. Se podría decir que es una persona que a pesar de las condiciones en las que se desarrolla tiene mucho empeño en salir adelante sin embargo no tiene las herramientas necesarias para lograrlo aún

Conclusión:

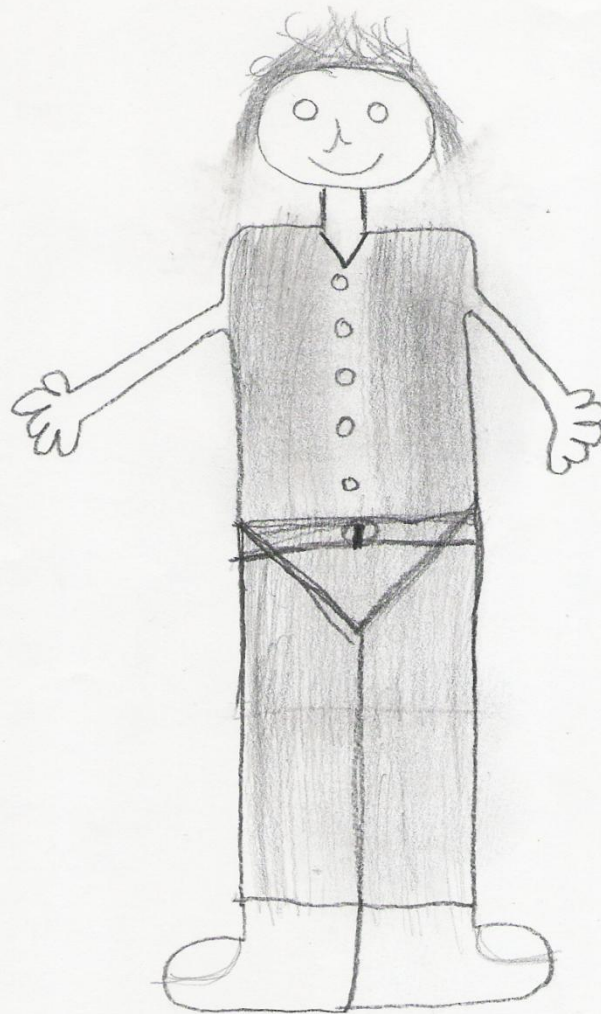
De acuerdo a los resultados de las pruebas aplicadas y las observaciones hechas durante la entrevista, se concluye que es un candidato viable para ocupar la vacante de Ejecutivo de Cuenta, ya que posee los conocimientos, habilidades y la experiencia necesaria para realizar eficazmente las actividades que se le asignen, es una persona crítica y objetiva, se recomienda que desarrolle habilidades de fortalecimiento del autoestima, para que obtenga más seguridad en las actividades que realice.

Candidato nivel Primaria al cual llamaremos: Angel

Solicitud de Empleo				
Fecha:	Porcentaje Solicitado:	Sueldo Mensual Descontado:		
	limpica	\$5,000		
DATOS PERSONALES				
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre[s]	Edad	
Mateos	Macias	Miguel	32 años	
Calle	No.	Colonia	Código Postal	Sexo
Clayton Real	15	Alvaro Obregón		M
Delegación o Municipio	Tel. Casa	Tel. Celular	Fecha de Nacimiento	
Alvaro Obregón			01/01/1981	
Estado Civil		Vive con:		
<input checked="" type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro:		<input type="checkbox"/> Pareja <input type="checkbox"/> Amistoso <input type="checkbox"/> Solo <input type="checkbox"/> Otro:		
IDENTIFICACION				
CERD	No. de Afiliación	Credencial de Elektor		
Licencia de Manejo (Tipo y No. de Cartilla Militar	No de Pasaporte			
ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES				
Estado de Salud		Padecer alguna enfermedad aguda		Está usted embarazada?
<input checked="" type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala		<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí: Causa:		<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí
Deporte que practica?		Pertenecer a algún Club Social o Deportivo		Panaditongo Familiar
VOGA		SI		CINE
¿Cuál es su nivel en la vida?				
SUPERARME DIA A DIA				
DATOS FAMILIARES				
Realice los datos de las familiares directas (padres, hermanos, suegros e hijos)				
Nombre Completo	Vive con:	Edad	Ocupación	Teléfono
Padre: Yvonne Regalado Fabian	-	58	Esfuerzo	
Madre: Guadalupe Zagal Arce	-	52	Abogada	
Hermana: Guadalupe Zagal Arce	-	28	Esfuerzo	
Hermana: Guadalupe Zagal Arce	-	34	Abogada	
Hermana:				
Hermana:				
Conyuge:				
Hijos:				
Hijos:				
¿Tiene familiares directos o conocidos que estén afiliados a algún sindicato o asociación?				
Nombre:	Pareceres:	Nombre de la Organización:		

EDUCACION			
Nivel	Fecha	Credenciales	
Primaria Luis Cabrera	de a	si	
Secundaria Diego Rivera	de a	si	
Preparatoria	de a		
Carrera Técnica	de a		
Profesional	de a		
Otras Estudios	de a		
Estudio Actualizado:			
Escuela:	Carrera:	Horario:	
CONOCIMIENTOS GENERALES			
Idiomas que habla	Escritura Y	Escritura Y	Mat. Y
EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES			
Fecha de Emisión	Empresa Actual/Ultima	Empresa Anterior	Empresa Anterior
Fecha de emisión	1 año	2 años	1 mes
Nombre de la Empresa	Proceso	Escala	
Dominio			
Teléfono [a]			
Porcentaje Recompensado	limpica	limpica	limpica
Sueldo	\$5,000	\$5,000	\$2,500
Motivo de Salida	Supervisión Personal	Reserva de personal	Personal
Jefe Inmediato	Gerente	Gerente	Jefe
Porcentaje de Jefe	General	General	General
Estabilidad	de SI <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
REFERENCIAS PERSONALES			
Nombre	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocimiento
Paloma Abigail		Química	18
Katib Herida		Ingeniero	8
Verónica Hernández		Contadora	12
DATOS GENERALES		DATOS ECONOMICOS	
¿Mantiene algún familiar no laborante económicamente en esta empresa?		¿Tiene usted otras ingresos?	
No <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Ingresa	
¿Ha estado afiliado?		¿Su salario incluye?	
No <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Nombre de la:		No <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Ingresa	
¿Ha estado afiliado a algún sindicato?		¿Tiene en su poder?	
No <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Valor		No <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Valor	
¿Puede viajar?		¿Pasa Bordo?	
No <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Real	
¿Fecha en que podrá presentarse a ENTREVISTA?		Personas que dependen económicamente de	
Está dispuesto a laborar en cualquier		Cualquier cantidad que gane	
No <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/>		\$18,000	
OBSERVACIONES			
Candidato y quien forma parte de mi familia de trabajo			
Nombre y Firma del Solicitante			

Test de la Figura Humana



Su nombre es Eustaquio, tiene 20 años de edad, es un chico un
 poco triste, ya que no tiene familia debido a que sus padres fallecieron
 un accidente carretero, ahorita el vive con unos tíos pero desde
 siempre lo han visto como extraño.

Él cursa la Universidad, quiere ser doctor para poder curar a las
 personas y pueda salvar vidas.

Él no tiene dinero, solo tiene a una perrita que ha tenido desde
 pequeño y él desea poder salir de la mala racha pronto.

Reporte Psicológico

Nombre: Ángel Rafael

Edad: 36 años

Sexo: Masculino

Estado civil: Soltero

Puesto: Intendencia

En este tipo de puesto realmente no se realiza ningún tipo de reporte ya que no es necesario como ya lo hemos mencionado anteriormente son puestos operativos, que los ocupan personas de nivel básico (primaria y secundaria) principalmente se observa que no exista algún rasgo que nos indique que puede tener algún tipo de deficiencia mental o que tuviera algún rasgo que nos indique que pudiera ser peligroso para la empresa.

En este caso solo se pudiera observar que es una persona infantilizada, con dependencia, desorden afectivo, es alegre, feliz y optimista, es despreocupado y le gusta el socializar

Realmente no hay mayor complejidad para este puesto si se observa que ya ha tenido experiencia en el puesto de intendencia, que en este caso así es, es una persona que toda su vida se ha dedicado ha esto, dura aproximadamente 6 meses en los anteriores empleos, es una persona apta para el puesto sin embargo recomiendo que antes de realiza el contrato se pida referencias laborales de por lo menos dos empleos anteriores, ay que este tipo de puesto esta en contacto con objetos personales de las personas que laboran donde él, tiene que ser una persona de confianza.