



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

LA IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO EN EL
PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N
MARIA DEL ROCIO BADILLO RODRIGUEZ
LETICIA MOLINA GARCIA

DIRECTOR DE TESIS: MAESTRO JAIME GRADOS ESPINOSA
DIRECTOR DE LA FACULTAD: DR. JUAN JOSE SANCHEZ SOBA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1994



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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

Ambas.....

Ambas.....

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

Lugar donde adquirimos la capacidad de creer en el cambio y en el crecimiento del ser humano en todas sus esferas.

A la Facultad de Psicología:

Por la oportunidad de permitirnos alcanzar la realización de una carrera profesional y con ello la de nosotras mismas.

***A nuestro Director de Tesis:
Mtro. Jaime Grados E.***

Quien nos enseñó que no sólo es suficiente iniciar algo, sino concluirlo con calidad, impulsándonos a terminar lo que en un inicio parecía imposible.

A Nuestros Asesores Revisores:

Lic. Alvaro Jiménez Osornio.

Lic. María Isabel Delsordo L.

Lic. Jesús Felipe Uribe P.

Lic. Mirna Valle Gómez.

***Por su apoyo, tiempo, motivación y acertados
comentarios que hicieron posible la
culminación de este trabajo.***

Leticia Molina García.....

A mis padres:

Por haberme brindado la oportunidad de existir y trascender, por enseñarme a valorar lo que con esfuerzo y amor se logra, pero sobre todo, por respetar el derecho a elegir mi destino.

A Raquel García:

Quien eres para mí misterio y verdad, espíritu y cuerpo, felicidad y sufrimiento, melodía y bondad, y por esa capacidad de dar olvidando de ti, por tu presencia, tus palabras y tu amor, sin esto nunca lo hubiera logrado.

A Tomás Molina:

*Tu nombre se me ahoga en la garganta, cual sonido en el aire de la distancia.
Porque me enseñas con tu actos a ser honesta con mis propios sueños.*

Ambos gracias por estar conmigo.

A mis hermanos:

Por depositar toda su confianza e influir en mí de manera positiva.

Quienes sin saberlo, me inyectaron el coraje para no claudicar en esta lucha.

Pero sobre todo, en honor a los años compartidos en nuestra niñez y juventud.

A mis sobrinos:

Brindo a ustedes este trabajo con la esperanza de que cada uno guíe sus pasos con tenacidad hacia el conocimiento de sí mismos y logren una personalidad asertiva.

Disfruten hoy de los sueños que la infancia les brinda, mañana será demasiado tarde.

A mi compañero y amigo:

*Por compartir conmigo el mismo sendero,
demostrándome tu amor incondicional.*

*Por apoyarme en mis metas y sentirlas como
tuyas, pero más que nada porque eres el mejor
padre que Gibrán pudo tener.*

A Gibrán:

*Quien da sentido y cordura a mi existir, mirar
tu carita me impulsa a buscar un mundo donde
puedas crecer, sentir y pensar con libertad.
Nunca encontraré palabras para expresar que
por tí vivo.*

A Paty Barba:

*Con quien he descubierto el significado de la
amistad, con ella permitiendo compartir
nuestros ideales.*

María del Rocío Badillo Rodríguez.....

Quisiera poder señalar que este momento es uno de los más importantes, porque voy a expresar mis sentimientos a la parte que me dio la existencia: mi familia.

A mis Padres:

Por depositar en mí sus sueños, lágrimas y sacrificios, para formar una mujer con inquietudes y ambiciones.

A tí Papá:

Como un tributo a tu esfuerzo por ver en mí a la niña hecha mujer, quiero decirte desde lo más profundo de mi ser, que tu eres el ejemplo de rectitud, honestidad, amor y trabajo, herencia fundamental para mi formación.

A tí Mamá:

Con todo el amor, por darme esta maravillosa vida que sí vale la pena vivirla.

Gracias por enseñarme con tu ejemplo a ser fuerte. Eres alguien que me sostiene en mis momentos de fragilidad y me guía por el difícil camino de la vida. Gracias por tus consejos, eres admirable.

A mi Tío:

Con quien he compartido momentos inolvidables y porque has estado conmigo en los tiempos difíciles escuchándome y alentándome, porque a pesar de que nunca estás, estuviste.

A mis Hermanas:

A quienes quiero y admiro, esperando que este trabajo que hoy les brindo deje en ustedes la semilla del sueño que las lleve a alcanzar sus metas en la vida.

A mis Hermanos:

Con cariño, porque se decidan a triunfar en la vida, en cualquier aspecto que ustedes inicien, aprovechen lo que la vida les ofrece y recuerden que:

Hay hombres que luchan un día y son muy buenos.

Hay hombres que luchan muchos días y son mejores pero,

hay los que luchan toda la vida, esos son los impredecibles.

A mis Sobrinos:

Quienes inician una vida esperando que sus sueños de infancia los lleven a caminos más bellos y donde los recuerdos sean su alimento para alcanzar una mejor estrella.

A Salvador:

Compañero y amigo quien me ayuda con su amor a encontrarle sentido a mi vida, además de ser la base que fortifica a nuestra pequeña familia, por ello agradezco tu confianza y apoyo para que concluyera este trabajo. Sólo espero que estés satisfecho y que juntos, con la verdad, formemos un camino sólido para Yan Yair.

A mi Hijo:

*Desde tu llegada a este mundo has sido la luz
que ilumina mi vida, pensar en tí me ayuda a
creer en el mañana, para continuar con mi
superación y poderte brindar una vida mejor.*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	I
CAPITULO I	
EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	2
1.1 ANTECEDENTES	2
1.2 EL RECLUTAMIENTO EN OTROS PAÍSES	16
1.3 DEFINICIONES	22
1.4 OBJETIVO	25
1.5 POLÍTICAS	25
1.6 IMPORTANCIA	28
CAPITULO II	
EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	31
2.1 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	31
2.2 VACANTE	32
2.3 REQUISICIÓN DE PERSONAL	33
2.4 PERFIL DE PUESTOS	35
2.5 FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	36
2.5.1 Fuentes	36
2.5.1.1 Fuentes internas	37
2.5.1.2 Fuentes externas	44

2.5.2 Medios	60
2.6 PRESOLICITUD DE EMPLEO	68
2.7 ENTREVISTA INICIAL	69
2.8 SOLICITUD DE EMPLEO	70

CAPITULO III

EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	76
3.1 EL PROCESO DE SELECCIÓN	76
3.2 ENTREVISTA	78
3.2.1 Entrevista dirigida	79
3.2.2 Entrevista no dirigida	80
3.2.3 Fases de la entrevista	81
3.2.3.1 Acercamiento inicial	81
3.2.3.2 Rapport	82
3.2.3.3 Cima de la entrevista	84
3.2.3.4 Cierre de la entrevista	84
3.2.4 Entrevista técnica	85
3.3 EVALUACIÓN TÉCNICA	86
3.4 EVALUACIÓN PSICOLÓGICA	86
3.5 ENTREVISTA DE SELECCIÓN	94
3.6 ENCUESTA SOCIOECONÓMICA	96
3.6.1 Importancia	96
3.6.1.1 Cartas de recomendación	97

3.6.1.2 Agencias de investigación	98
3.6.1.3 Referencias por teléfono	98
3.6.1.4 Referencias por correo	99
3.6.1.5 Referencias mediante visita personal	99
3.6.2 Áreas a investigar	100
3.6.2.1 Estructura general de la investigación socioeconómica	101
3.6.2.2 Estructura de la investigación laboral	103
3.7 EXAMEN MÉDICO	105
3.8 CONTRATACIÓN	107
3.8.1 Tipos de contratación	108
3.8.1.1 Tiempo indeterminado	108
3.8.1.2 Tiempo determinado	109
3.8.1.3 Por obra determinada	110

CAPITULO IV

CASO PRACTICO	112
4.1 OBJETIVO	112
4.2 INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA EMPRESA	113
4.2.1 Antecedentes	113

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones dependen para su funcionamiento y evolución principalmente del elemento humano, podemos decir que una organización es el retrato de los miembros que la conforman. Siendo entonces que la función del reclutamiento de personal adquiere suma importancia para la búsqueda y captación de candidatos idóneos para cubrir un puesto vacante en el momento oportuno.

El proceso de selección de personal puede ser dividido en dos partes: *El reclutamiento*, el cual da comienzo cuando se presenta una vacante y concluye con la entrega de la solicitud de empleo; y *La selección*, que inicia con la entrega de las solicitudes de empleo, por parte del reclutador y termina cuando se cubre el puesto vacante.

Como todo sistema existente para que sea eficaz, cada una de sus partes deben funcionar eficientemente; por lo tanto, para que el sistema de selección tenga éxito y los recursos humanos que se provean a la empresa sean los más idóneos para ésta, dependerá en gran medida de la manera en que se apliquen las técnicas que el reclutamiento nos brinda.

Es así, que cada día son más las investigaciones que abordan el tema, a fin de evaluar la aplicación de este proceso dentro de las empresas en México, de las cuales podemos mencionar las siguientes:

García y Reynoso (1992), realizaron un estudio comparativo del proceso de reclutamiento y selección de personal en cuatro empresas públicas y cuatro empresas privadas, así como una guía para la elaboración de un manual de procedimientos de reclutamiento y selección de personal; Melgoza (1989), señaló que el reclutamiento y la selección son elementos importantes dentro de la banca como un pronóstico de éxito en el desarrollo; Martínez (1988), llevó a cabo un Análisis comparativo del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de gobierno; Cid de León y Spindola (1987), su estudio se basó en la comparación de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en empresas medianas; Moreno, Torres y Valencia (1987), su enfoque fue sobre reclutamiento, selección y el índice de rotación en una empresa de diversos; Lascurain y Nava (1987), señalan también la importancia del reclutamiento y selección de personal en la dirección General de Obras Públicas; Olvera (1985), realizó la implementación del departamento de

recursos humanos y consideró que el reclutamiento y la selección del personal tienen un papel importante en la estructura de la misma; Merelo (1985), investigó la importancia de la selección de personal en una empresa que no utiliza pruebas psicométricas; Herrera y Gutiérrez (1983), realizaron un estudio sobre el reclutamiento foráneo; Hernández (1983), realizó un estudio sobre el reclutamiento de psicólogos, a través del periódico Excelsior, durante los años de 1956 a 1981; Chavarría y Hernández (1977), investigaron la importancia del reclutamiento de personal en los bancos del Distrito Federal; Ibinarriaga (1972), llevó a cabo un estudio sobre la importancia del reclutamiento en una empresa.

Es así que el presente estudio tiene como finalidad sumarse a las investigaciones antes mencionadas, planteando la importancia del reclutamiento en el proceso de selección de personal, por medio de la presentación de un caso práctico de reclutamiento y selección de personal foráneo, realizado a nivel nacional para una empresa de servicios, y busca a través de esta experiencia, aportar ciertos conocimientos que permitan a todas aquellas personas interesadas en el tema, contar con una guía de la forma como se abordó el proyecto de reclutamiento y selección de personal en una empresa con sucursales en el

interior de la República y una administración de recursos humanos centralizada.

En el capítulo I, hablaremos de los antecedentes y la evolución que ha venido presentando el proceso de reclutamiento, el objetivo que persigue, su importancia actual, respaldada por la aplicación de las técnicas de reclutamiento en las organizaciones, así como algunas políticas que se establecen dentro de las empresas.

En el capítulo II, se explicará de una manera detallada, todas y cada una de las fases que componen el proceso de reclutamiento de personal, como son: vacante, requisición de personal, perfil de puestos, fuentes y medios de reclutamiento, presolicitud de empleo, entrevista inicial y solicitud de empleo.

En el capítulo III, se explicará el proceso de selección de personal, así como las fases que lo integran, las cuales son: tipos de entrevista, la evaluación técnica y psicológica, encuesta socioeconómica, examen médico y contratación.

En el capítulo IV, hablaremos de los antecedentes de la empresa, dónde se realizó el proyecto de reclutamiento, así como el procedimiento que se siguió para alcanzar el

objetivo inicial de éste. Y por último, expondremos nuestros comentarios finales en relación al presente trabajo.

CAPITULO I

EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

1.1 ANTECEDENTES

Cada vez se hace más importante dentro de las organizaciones el proceso de reclutamiento, mediante éste las organizaciones buscan a los candidatos que habrán de ocupar los puestos vacantes y, los individuos obtienen información respecto a aquellas empresas que de alguna manera puedan cubrir sus necesidades y expectativas.

Este proceso ha venido presentando cambios a lo largo de la historia del ser humano, siendo los más trascendentales a partir de la revolución industrial donde se desarrollaron infinidad de estudios, que buscaron optimizar la administración de los recursos humanos dentro de las organizaciones.

Dentro de estos estudios se encuentran los trabajos de Frederick Taylor, llamado también "padre de la administración", quien desarrolló dentro de sus estudios un modelo de organización denominado funcional, con el que pretendía agrupar actividades similares, buscando con esto, la especialización del individuo para incrementar la eficiencia en el trabajo. Taylor consideraba que la búsqueda y selección del personal fuera acorde a las habilidades y conocimientos del individuo y no al amiguismo o influencias personales y subjetivas de quien realizaba el reclutamiento.

Es por ello que Taylor proponía que el reclutamiento y la selección de personal quedara centralizada en un área específica, surgiendo así el departamento de personal, el cual dentro de sus actividades consideraba: reclutar, seleccionar y despedir personal, sin adquirir mayores responsabilidades.

Esta propuesta fue el inicio de la división de las funciones en la administración de personal, que más tarde se darían.

Además el "Taylorismo" puso especial énfasis en que dichas funciones fueran realizadas por personal capacitado, y no por el capataz, como se realizaba en ese entonces.

Es así que desde el movimiento de Taylor, ya se pensaba indirectamente en una de las premisas del proceso de reclutamiento y selección: " El hombre adecuado, para el puesto adecuado a un costo adecuado. "¹

Por las fechas en que Taylor propagaba sus hallazgos e ideas en cuanto a la eficiencia humana, aparece en el escenario industrial Hugo Munstemberg, psicólogo experimental, mundialmente famoso de la universidad de Harvard, cuyos intereses se enfocaron a hacer estudios relacionados a la aplicación de los principios psicológicos en la industria; por lo que es considerado el pionero de la psicología industrial.

A continuación se presenta una cronología de los trabajos realizados por diversos investigadores, que le han permitido alcanzar el nivel de importancia actual a la Psicología Industrial:

¹ Enrique Orozco Jorge. Proceso práctico del reclutamiento y selección de personal, COPARMEX, 1980; P.25

Hugo Munstemberg publicó su libro "La psicología y la eficiencia industrial", enfocando dicha obra al reclutamiento, selección, capacitación y motivación del personal; y, donde consideraba que debería buscarse al personal más apto para el trabajo, basándose principalmente en sus cualidades físicas y mentales, sin descuidar el aspecto motivacional, a fin de desarrollar al máximo sus habilidades y destrezas, permitiendo con esto, una mejor integración del individuo a la organización.

Otro de los pioneros de la psicología de las organizaciones fue el Doctor Walter Dill Scott, psicólogo de la Northwestern University, "Quien durante la Primera Guerra Mundial, desarrolló un sistema adoptado por el ejército para buscar y clasificar al personal y probar a los candidatos a oficiales. Trabajo por el cual le fue concedida la medalla por servicios distinguidos.

Dentro de sus estudios abarcó las áreas de publicidad y administración de personal. Scott pensaba que el factor humano había sido descuidado bastante tiempo, por lo que se interesó en el área de personal, destacando que al

empleado debía buscársele y ubicarlo desde una perspectiva social y económica”²

No hay duda que a través de sus esfuerzos y su percepción, el aspecto psicológico de la administración se vio aún más completo.

1919

Scott y otros investigadores fundaron la Scott Company of Philadelphia. Esta fue la primera organización de consultoría psicológica que se creó y se orientó hacia los problemas de la industria para allegarse de personal.³

"A pesar de los trabajos de Scott y Mustenberg insistiendo en la importancia de las diferencias individuales como ayuda en la búsqueda, selección y clasificación de las personas, no se le dio el debido interés a la psicología industrial, tal vez una de las razones sea porque las empresas no tenían conciencia de sus propios problemas. En

²George, Claude. Historia del pensamiento administrativo, Editorial Prentice Hall, México 1989, p.155

³Blum I. Milton. Psicología industrial, Editorial Trillas, México 1976; p.35

cualquier caso lo cierto es que la Primera Guerra Mundial fue la que provocó el primer gran desarrollo de esta disciplina."⁴

Al comenzar el conflicto, el ejército de los Estados Unidos se enfrentó a una situación desconocida, siendo esto lo que impulsó a solicitar ayuda de la American Psychological Association (fundada en 1937 como organización oficial de la psicología industrial), para tratar de realizar el reclutamiento y selección de los individuos que conformarían las tropas de batalla, pues al querer hacerlo por ellos mismos se enfrentaron al problema de no tener la capacidad para buscar y clasificar de manera eficiente a los hombres idóneos. Esta experiencia militar sentó las bases de una dinámica proliferación de las actividades de la psicología industrial.

Una vez terminada la guerra, los empresarios, los sistemas escolares y otras organizaciones que utilizaban métodos de reclutamiento, clasificación y selección, se dieron cuenta de la utilidad de esta disciplina y de inmediato solicitaron técnicas y métodos más variados y perfectos para realizar tales tareas.

⁴Korman K. Abraham. Psicología de la industria y las organizaciones, Editorial Limusa, Madrid 1978, p. 73

Durante la Segunda Guerra Mundial, se solicitó la participación de más de 2000 psicólogos en el esfuerzo bélico. Su principal contribución, al igual que en la Primera Guerra Mundial, consistió en reclutar, seleccionar, aplicar test y adiestrar a miles de reclutas para asignarlos a varias ramas de servicio.

1938

Surge en México la psicología industrial con la expropiación petrolera, fecha que marca el inicio del desarrollo económico y el acelere industrial, provocando que las empresas incrementaran su inversión así como su producción , ocasionándose la apertura de nuevas organizaciones tanto paraestatales como privadas.

Sin embargo, el problema de la industrialización en México no sólo estuvo enfocado hacia problemas económicos, técnicos y sociales, sino también a aspectos relacionados a los recursos humanos, generándose la necesidad de contar con un área especializada en aplicar las técnicas de reclutamiento, selección y capacitación de

personal,

1942

Inician los trabajos profesionales del psicólogo industrial, fecha en la que Banco Nacional de México utiliza de una manera formal y organizada las técnicas para la búsqueda, selección y evaluación de todos aquellos candidatos que aspiraran a ingresar a la institución. La utilización de dichas técnicas se debió a la necesidad de prevenir los fraudes, robos y hechos antisociales que se venían dando dentro de las instituciones bancarias, suprimiendo así el sistema tradicional para ocupar algún cargo dentro de esta empresa, que era por medio de la recomendación. Este trabajo pudo realizarse gracias a la participación de un grupo de psicólogos industriales.

Posteriormente, Ferrocarriles Nacionales de México y Teléfonos de México aplican las mismas técnicas, con el objeto de actualizar el procedimiento que hasta ese entonces se utilizaba para atraer personal.

Se creó el primer despacho de psicología industrial conocido como Instituto de Personal, fundado por el Dr. Germán Herrera. Las actividades que realizaron fueron de asesoría en: reclutamiento, selección, administración de personal, análisis y valuación de puestos, capacitación, calificación de méritos y estudios de motivación. Este despacho prestaba sus servicios a las empresas que lo solicitaban, y logró un gran desarrollo y fama en el ámbito empresarial y profesional, probando la eficiencia de la psicología del trabajo en el campo laboral.

A partir de esa fecha, la consultoría externa en psicología del trabajo inicia su auge con especialistas como: Elliot R Danzing, el Doctor Carlos Gómez Robledo, Luis Haro Leeb, Dr. Darvelio Castaño Asmitia, Javier Tercero, Victor Heredia, por mencionar algunos.

Fue también en esta época cuando la psicología industrial, después de haber probado su eficiencia en el campo laboral, se llevó al ámbito universitario, impartándose la primera cátedra de psicología en la Universidad Iberoamericana, por el Dr. Germán Herrera.

1956

El Dr. Carlos Gómez Robledo imparte la primera cátedra de psicología en la Universidad Nacional Autónoma de México.

1960

Surgen diversos despachos de consultoría externa, que comienzan a prestar sus servicios profesionales, contribuyendo al desarrollo de la psicología del trabajo en México. Dentro de estos despachos se encuentran: CERIO de MÉXICO, Centro de Investigaciones Industriales, Ahorre y Asociados, Psicología Aplicada, Psicólogos Asociados, Psicólogos Industriales.

Actualmente existen consultorías de nueva creación y algunas de la iniciadoras aún subsisten con grandes transformaciones y amplios programas de servicios que generalmente son dirigidos a las empresas.

1961

Se funda la primera asociación de estudiantes de psicología industrial, cuyo principal objetivo era tratar de mantener actualizados a sus miembros en los distintos temas relacionados a la industria. Por lo que se intentó involucrar a más Universidades, pero no se obtuvo una participación activa de sus integrantes, provocando que se desvaneciera al año y medio de su creación.

1970

Se funda la "Asociación de Psicología Aplicada" integrada por un grupo de psicólogos, maestros y pasantes que se dedican a la psicología del trabajo con objetivos claramente definidos, orientados a favorecer la comunicación profesional, difusión sobre el papel del psicólogo del trabajo, estudio e investigación de problemas laborales. fomentar la ética, orientación profesional y establecimiento de programas de desarrollo y actualización.

Se lleva a cabo el primer Congreso Nacional de Psicología Industrial, del 20 al 22 de julio del mismo año, bajo la dirección del Lic. Rubén de los Ríos; la sede fue la Unidad de Congresos del Centro Médico, auspiciado por la Asociación de Psicólogos Industriales A.C., presidida por el Lic. Jaime García Méndez.

Es en este congreso donde se logra la aceptación de la propuesta de cambiar la nominación de Psicología Industrial por Psicología del Trabajo.

Tiene lugar en Acapulco, Gro. el Primer Congreso Internacional de Psicología del Trabajo, celebrado del 14 al 17 de mayo, con el tema central "El Hombre y la Productividad", organizado por la "Asociación de Psicólogos Industriales, A.C." (A.P.I.), auspiciado por : "Instituto de Educación Obrera", "Instituto Nacional de Estudios del trabajo", "Instituto de Administración Científica de la Empresas", "Instituto de la Participación de Utilidades y del Salario" y la " Confederación Patronal de la

República Mexicana " a través de sus filiales.

1985

Del 13 al 17 de marzo en la ciudad de Oaxaca, Oax., se efectuó el Primer Congreso Interamericano de Psicología del Trabajo, organizado por la "Asociación de Psicólogos Industriales A.C.", bajo los auspicios de la "Facultad de Psicología" de la U.N.A.M. y la "Universidad Autónoma Benito Juárez, de Oaxaca", otorgándose por primera vez el Premio Nacional de Psicología del Trabajo .

1991

Del 29 de mayo al 1 de junio en la Ciudad de San Luis Potosí, se llevó a cabo el Segundo Congreso Nacional de Psicología del Trabajo, con el tema "El Factor Humano: Modelos Participativos ante la apertura de Mercados Internacionales".

1992

Tuvo lugar en la Ciudad de Querétaro, Qro. el tercer Congreso Nacional de Psicología de Trabajo, celebrado del 20 al 24 de mayo, con el tema "Productividad y Calidad un reto para la Psicología del Trabajo". Y dentro de los temas tratados estuvo el del Proceso de reclutamiento y selección de personal

1993

El más reciente de los Congresos fue celebrado del 18 al 21 de marzo en Toluca, Edo. de Méx., con el tema "Perspectiva de la Psicología del Trabajo y la Administración de Recursos Humanos en el año 2030".

Estos antecedentes nos permiten tener un panorama de la importancia que la psicología industrial ha adquirido dentro de las organizaciones, como una herramienta en la toma de decisiones. Por lo que, es necesario que el psicólogo como especialista en el manejo de los recursos humanos se prepare ante los cambios que la vida moderna exige.

1.2. EL RECLUTAMIENTO EN OTROS PAÍSES

Estados Unidos

El proceso de reclutamiento de personal inicia cuando se conocen los requerimientos de personal que la empresa solicita. Posteriormente se eligen las fuentes y medios de reclutamiento de acuerdo al perfil de puestos.

Las fuentes más utilizadas en los Estados Unidos son:

- **Búsqueda interna**
- **Periódico**
- **Referencias de empleados**
- **Agencias de empleo**
- **Renta de servicios temporales**

- Escuelas, colegios y universidades
- Organizaciones profesionales ⁵

Subsecuentemente se realiza una breve entrevista de preselección, a través de la cual se verifica si el candidato cumple con los requisitos.

De esta manera, en Estados Unidos se realiza la primera etapa del proceso de reclutamiento y selección de personal

Francia

Durante 1988 y 1989 en Francia se llevó a cabo un estudio con 102 responsables del área de reclutamiento y selección de personal de diferentes empresas con objeto de conocer la manera como se realiza dicho proceso.

El estudio arrojó los siguientes datos:

⁵Stephen P. Robbins. Personal the Management of Human Resorcer; Pretince Hall. New Jersey 1978; pp 84 a 89

1. Sólo el 44% de los reclutadores tienen una preparación psicológica.

2. El proceso está concebido en tres etapas:
 - a) Definición del puesto a ocuparse
 - b) Selección de fuentes y medios
 - c) Evaluación del candidato

3. Las fuentes y medios de reclutamiento más utilizadas son:
 - a) Anuncios 94%
 - b) Candidatos espontáneos 90%
 - c) Contacto con otras empresas 85%
 - d) Cazadores de cabezas 68%
 - e) Foros 58%
 - f) Profesionales 38%
 - g) Contacto con universidades 37%
 - h) Ficheros internos 25%

4. Los métodos utilizados para la evaluación del candidato son:

a) La entrevista

b) Análisis de la escritura (grafología)

c) Test de:

- *Inteligencia:* BV16, D70, D48, R80, R85, MECA, OMEGA, TOURNEUR, WIGGLY, RICOSOY.

- *Personalidad:* GZTS, 16 PF, PAPI, EAE, IPV.

- *Proyectivas:* ROSENZWEIG, TAT, RORSCHACH, IMÁGENES.⁶

España

Peter Ducker apunta que el proceso de reclutamiento y selección consta de dos etapas importantes, la primera incluye:

- La planeación de las necesidades de personal

⁶Bruchon Schwertzer M. Une Enquete ser le Recrument en France, Vol. 77, Num. 1; Francia 1992; pp 11 a 13

- **Definición de políticas, criterios e instrumentos para el reclutamiento y selección**
- **Elaboración del análisis de trabajo**
- **Elección de fuentes y medios de reclutamiento, dentro de las que se encuentran principalmente:**
 - a) **Búsqueda interna**
 - b) **Familiares y recomendaciones**
 - c) **Anuncios en periódico**
 - d) **Solicitudes espontáneas**

La segunda etapa la integran:

- a) **La aplicación de los test**
- b) **La entrevista**
- c) **Comprobación de antecedentes**
- d) **Decisión de contratar**
- e) **Examen médico**
- f) **Orientación al nuevo empleado "7**

⁷Masifern Esteban. Recursos Humanos en la Empresa, Editores Plaza Janes. Barcelona, España 1990; p 22

Además el autor del artículo considera que la provisión de vacantes que la organización requiere debe ser tratada como un asunto estratégico, ya que se debe lograr la congruencia entre estrategia, organización y planes de carrera individual. Si la sintonía entre los tres no fuera buena, no se lograrían tanto los fines de organización como los objetivos de calidad de vida laboral.

Países Bajos

En los Países Bajos de Europa, las actividades relacionadas a la búsqueda y contratación de personal son sumamente sencillas, pues cuando se requiere de personal la forma para atraerlo es por medio de:

- a) anuncio en la prensa
- b) reclutamiento de boca en boca."⁸

Posteriormente se realiza una pequeña entrevista, dentro de la cual se verifican los datos generales del aspirante y, en base a esto, se toma la decisión de concluir o no la contratación.

⁸Altink, R. Roe. Recruitment and Selection in the Netherlands. Vol 77
Num 1. France 1992; p. 44

1.3 DEFINICIONES

El reclutamiento conforma el inicio del proceso para cubrir una vacante, la elección de fuentes que permitan la captación de candidatos apropiados, el contacto con esos candidatos y la obtención adecuada de solicitudes de empleo de personal ayudará a las organizaciones a efectuar la mejor elección.

Independientemente del tamaño de la empresa, el factor humano juega un papel muy importante dentro de ésta, ya que de su desempeño laboral dependerá el progreso mutuo. Es por eso que hablar de reclutamiento implica la existencia de un proceso detallado, el cual ayudará a buscar, localizar, atraer y/o abastecer de recurso humano a la empresa.

En los siguientes párrafos citaremos las definiciones de algunos autores sobre reclutamiento de personal:

Roger H. Hawk (1968): Los propósitos de la función del reclutamiento son evidentemente directos: buscar,

evaluar, obtener la aprobación, colocar y orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos y conducir exitosamente el trabajo de una organización.

Enrique Orozco (1980): Proceso mediante el cual se busca, se obtiene y elige al candidato del total de aspirantes que más se acerque a los requisitos demandados por el puesto a cubrir.

Fernando Arias (1981): Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Idalberto Chiavenato (1983): Define el reclutamiento como un conjunto de procedimientos, que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo.

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

Jaime Grados (1988): Es una técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

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

A continuación, de acuerdo a nuestro criterio, daremos la definición de reclutamiento de personal.

El reclutamiento es el conjunto de técnicas enfocadas a buscar y atraer del mercado laboral, aspirantes calificados que se apeguen al perfil de puestos que la empresa solicita, con el fin de cubrir en el menor tiempo posible sus necesidades de personal.

1.4 OBJETIVO

El objetivo principal del reclutamiento es ofrecer en forma oportuna aspirantes altamente calificados, para cubrir la fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles que la empresa solicite. Para ello, el reclutador debe realizar una serie de pasos (que más adelante se mencionan), a través de los cuales se cumplirá con este objetivo.

Sin embargo, el objetivo del reclutamiento se verá afectado por las políticas y lineamientos, que en materia de reclutamiento de personal, establezcan las organizaciones en forma individual.

1.5 POLÍTICAS

Existen diversas clases de políticas que delimitan la función del reclutamiento de personal, de las cuales

podemos mencionar:

- a) Políticas para el personal que realiza el reclutamiento.**
- b) Políticas para el personal reclutado.**
- c) Políticas acerca del uso de las fuentes internas y externas.**
- d) Políticas de ascenso o promoción de personal.**
- e) Políticas de transferencia entre empresas filiales.**

Es necesario hacer notar que estas normas de acción deben ser elaboradas cumpliendo con ciertos requisitos, tales como:

- a) Lenguaje sencillo**
- b) Determinación precisa del objetivo que se busca en el momento de elaborar la política.**

- c) Que las políticas no sean muy extensas, para evitar confusiones cuando se establezcan.

A continuación mencionaremos algunos ejemplos de los tipos de políticas que se establecen dentro de la función de reclutamiento:

1. Todo puesto nuevo será autorizado por la dirección general.
2. No se acepta personal que no haya cumplido la mayoría de edad.
3. No serán contratadas mujeres casadas, por considerarse que su familia podría intervenir en su desempeño laboral.
4. Para los niveles secretariales, la edad máxima será de 30 años.
5. Cuando se presente una vacante deberá tomarse en cuenta al personal interno de la empresa, para proponerle un posible ascenso.

Es importante señalar al establecer una política, que se deben tomar en cuenta los objetivos de la empresa así como la realidad social, económica, cultural, étnica, etc. del país, a fin de que ésta sea funcional.

1.6 IMPORTANCIA

La importancia del reclutamiento radica en que es la parte que provee al seleccionador del factor humano idóneo, en forma eficiente, oportuna y en la cantidad necesaria, a fin de cubrir los puestos vacantes; apoyándose para lograrlo, en un proceso permanente de detección de candidatos internos, así como la identificación y atracción de personal externo, buscando en todos los casos que se adecúen al perfil de puesto.

Por tal razón, creemos que el éxito del proceso dependerá en gran medida de la aplicación adecuada de las técnicas de reclutamiento, las cuales permitirán elegir al personal apto para ejecutar el trabajo que la organización requiere, de ahí su importancia, pues de lo contrario se corre el riesgo de caer en niveles altos de rotación de

personal, aumento en los costos de reclutamiento, deserción y mala imagen para la misma.

Con esto, queremos decir que si un proceso de selección no tiene una buena base de reclutamiento, llegará el momento en que no se sepa dónde buscar los candidatos que cubran las vacantes.

CAPITULO II

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

2.1 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Toda empresa, sin importar el giro al cual se dedique, debe preocuparse por obtener la mayor eficiencia de sus trabajadores; pero no todas advierten que esto sólo se logra mediante un correcto reclutamiento de personal.

El proceso de reclutamiento de personal inicia cuando se genera una vacante dentro de la organización y concluye con el llenado de la solicitud por parte del aspirante.

A continuación se describen los elementos que integran el proceso de reclutamiento de personal:

1. vacante
2. requisición de personal
3. perfil de puestos
4. fuentes y medios de reclutamiento
5. presolicitud
6. entrevista inicial
7. solicitud de empleo

2.2 VACANTE

Es el inicio del proceso de reclutamiento de personal y se define como "todo aquel puesto que se encuentra sin titular" ⁹ para desempeñar las funciones requeridas. Sin embargo, es importante mencionar que la vacante puede ser

⁹Arias Galicia Fernando. Administración de recursos humanos, Editorial Trillas. México, 1980; p. 262

clasificada dependiendo del motivo que la genere, en dos tipos:

1. Vacante definitiva.

- a) Plaza de nueva creación
- b) Bajas del personal
- c) Promociones o transferencias de puesto

2. Vacante temporal

- a) Incapacidad temporal
- b) Permisos
- c) Vacaciones

2.3 REQUISICIÓN DE PERSONAL

Es el documento por el cual se notifica al área de recursos humanos, de una manera formal, sobre las necesidades de personal que las diferentes áreas requieren, siendo responsabilidad del titular de cada área elaborar el documento, mismo que deberá contener los datos esenciales para que el reclutador o encargado de esta función inicie la búsqueda de candidatos.

Los datos que deberá contener la requisición de personal son:

- a) Área solicitante
- b) Nombre del puesto
- c) Causa que originó la vacante
- d) Tipo de contratación
- e) Nivel jerárquico.
- f) Requerimientos personales, escolares y laborales
- g) Funciones, habilidades y responsabilidades del cargo
- h) Tipo de contratación
- i) Fecha a cubrir la vacante

- j) Sueldo (es importante aclarar que este punto estará regido en ocasiones por las políticas y lineamientos que en materia de sueldos y salarios las empresas tengan establecidos, así como la confidencialidad con que se maneje).**

2.4 PERFIL DE PUESTOS

Es el resultado de la transcripción de datos técnicos y personales descritos en la requisición de personal y en la descripción del puesto, que sirve para determinar las habilidades, rasgos de personalidad y el nivel intelectual que deberán tener los candidatos para desempeñar el puesto con éxito, tal descripción permite al reclutador contar con una herramienta útil para poder publicar los requisitos mínimos necesarios que deberá tener el aspirante para continuar con el proceso, además es de gran ayuda en la entrevista inicial, así como en la integración de las baterías psicológicas que habrán de aplicarse. Los datos que deberá contener son:

- a) Nombre del puesto.**

- b) Área solicitante.
- c) Propósito del puesto.
- d) Funciones más importantes que desempeñará.
- e) Resultados que se esperan en el puesto a corto plazo.
- f) Tipo de trabajo y medio donde se realizará.
- g) Habilidades y actitudes.
- h) Requerimientos personales, escolares y laborales.

2.5 FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

2.5.1 Fuentes

Una vez establecido el perfil del puesto, el reclutador estará en condiciones de identificar y seleccionar las fuentes de reclutamiento necesarias para atraer aspirantes que se

apeguen a tales requerimientos.

Por sus características las fuentes de reclutamiento se dividen en internas y externas .

2.5.1.1 Fuentes internas

Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan datos de posibles candidatos para cubrir un puesto vacante. Las más conocidas e importantes son:

1. Promoción interna de personal

Es cuando se toma en cuenta a los trabajadores o empleados que laboran dentro de la empresa y tienen la capacidad de poder ocupar el puesto vacante; para esto, es necesario que el reclutador realice la revisión de la plantilla de personal, historiales laborales, etc. a fin de determinar quién de los candidatos se apega más a los requerimientos del puesto.

Ventajas:

Economía: En virtud de que las necesidades extras de personal, se pueden cubrir con los recursos humanos con que ésta ya cuenta.

Motivación: Se genera un alto índice de motivación en los trabajadores debido a que se les toma en cuenta para ocupar los puestos vacantes, mejorando con esto el desarrollo individuo-empresa.

Adaptación: Propicia una rápida adaptación del individuo al puesto.

Desventajas:

Conflictos: En ocasiones se pueden generar conflictos entre los trabajadores, en virtud de que se piensa que los empleados seleccionados no son los más aptos para ocupar las vacantes existentes.

Imparcialidad: En ocasiones no se considera la evaluación del desempeño de los empleados para las promociones, sino intervienen otros factores como el

favoritismo, relaciones de alto nivel, etc.

2. Cartera interna de solicitudes de personal

Se integra con las solicitudes de candidatos que asistieron a la empresa en periodos anteriores de reclutamiento, los cuales no concluyeron el proceso por haber sido cubierta la vacante o, por no contar con una vacante de acuerdo a sus necesidades, y que, el reclutador identificó que podrían ser de utilidad para posteriores requerimientos de personal en la organización.

Se recomienda que la cartera interna de personal, para facilitar su manejo, sea clasificada por cualquiera de los siguientes criterios:

- a) Profesión de los candidatos
- b) Puesto solicitado
- c) Áreas de la empresa

Ventajas:

- Este tipo de fuente permite aprovechar los datos proporcionados por los candidatos que en términos de reclutamientos anteriores fue posible conservar.
- La empresa no invierte nuevamente en recursos económicos.

Desventajas:

- Que en el momento de retomar la cartera de personal y establecer contacto con los candidatos, éstos ya hayan sido contratados por otra empresa.
- Que por lo general la vigencia de la cartera de personal, en la mayoría de las empresas, tiene un periodo de validez muy corto.

3. Familiares y recomendaciones

Es cuando dentro de la misma empresa se boletinan las vacantes existentes para establecer contacto con amistades, parientes o familiares del propio personal.

Es importante, antes de tomar en cuenta esta fuente, conocer las políticas internas que en materia de reclutamiento de personal la empresa tenga establecidas, debido a que algunas no permiten que dentro de la misma empresa trabajen familiares o conocidos a fin de evitar conflictos.

Ventajas:

- Es una fuente que proporciona un alto grado de efectividad siempre y cuando se tome en cuenta el resultado obtenido durante el proceso de selección.
- Si la persona recomendada cubre los requisitos del perfil, su adaptación al puesto y a la empresa será mucho más rápida, debido a la relación que guarda con quien lo recomienda.

- Se da cierta garantía para la empresa en cuanto a la seriedad y capacidad de la persona que recomienda al aspirante.

- Economiza tiempo y esfuerzo para el reclutador, y dinero para la empresa.

Desventajas:

- En muchas ocasiones por ser recomendados no se les da importancia a las evaluaciones de selección.

- Se pueden llegar a generar conflictos dentro de la empresa, por la relación que guardan los familiares y recomendados.

4. Sindicatos

Este tipo de fuente suele constituir el principal medio de abastecimiento para las empresas que requieren personal de mano de obra, sin embargo, para poder recurrir a este tipo de fuente es indispensable que se establezca un contrato

colectivo de trabajo con el sindicato, bajo la cláusula de admisión de exclusividad en la cual el sindicato se compromete a proveer a la organización de los recursos humanos que ésta solicite, a excepción del personal de confianza que la compañía contratará libremente a su elección.

Ventajas:

- Se provee de recursos humanos a la empresa a un menor costo.
- Es rápido, debido a que generalmente las empresas que utilizan esta fuente requieren constantemente de un gran número de personas que ofrezcan su mano de obra calificada

Desventajas:

- No existe ningún tipo de evaluación, por lo que se desconoce si la persona enviada por el sindicato desempeñará adecuadamente las funciones del puesto.

- Generalmente el personal enviado por el sindicato guarda una relación familiar o de amiguismo.

- La participación de este tipo de empleados se reduce a actividades muy específicas, limitando esto su desarrollo dentro de la misma.

- Existe un alto índice de rotación de personal, en virtud de que este tipo de empleados se sienten respaldados por el sindicato, por lo que no siempre se apegan a las políticas y lineamientos de la empresa, ocasionando conflictos de tipo laboral para la organización.

2.5.1.2 Fuentes externas

Son todas aquellas personas o lugares a los que el psicólogo puede recurrir, dependiendo de los requerimientos profesionales, educativos o técnicos que exija el puesto vacante. Entre las más importantes citaremos las siguientes:

1. Solicitudes espontáneas

Esta opción ofrece a la empresa prospectos que llegan por sí mismos a llenar una solicitud y, en ocasiones envían su currículum vitae por correo, buscando ingresar a una empresa que les ofrezca desarrollo económico y laboral, muchas veces atraídos por el prestigio que guarda la empresa.

Es importante recalcar que no todas las organizaciones tienen el beneficio espontáneo que brinda esta fuente, en virtud de que dependerá, como ya se comentó anteriormente, del prestigio de su razón social así como de su ubicación geográfica.

Ventajas:

- Permite tener una reserva de candidatos para cuando existe una vacante sin invertir recursos económicos.
- Es una forma de incrementar las relaciones públicas, atendiendo a los candidatos en forma cordial y rápida provocando que se lleven una

imagen favorable, y ésta sea comunicada a sus amistades.

- Los candidatos que llegan a establecer una relación laboral y su desempeño es favorable, la empresa ofrecerá una fuente más de reclutamiento.

- Es una fuente que permite obtener información independientemente de la situación que guarda el mercado laboral en cuanto a la oferta y la demanda , índice de rotación y sueldos de algunos puestos.

Desventajas:

- Con esta fuente es difícil cubrir puestos de alto nivel jerárquico.

- En ocasiones se llegan a obtener solicitudes de personal que no le interesa a la empresa, invirtiendo tiempo y esfuerzo, no logrando siempre algún beneficio

2. Carteles en la calle

Es aquel mediante el cual la empresa informa de sus vacantes a través de carteles, los que se colocan en la entrada principal o en lugares visibles, así como también en las casetas telefónicas, especificando los requisitos del puesto.

Ventajas:

- Cuando se solicita personal para el área de ventas, secretarial o niveles bajos es rápido y económico.

Desventajas:

- Si la empresa no se encuentra en un lugar visible o transitable para la gente, el éxito de los cartelones será nulo.
- Si el cartel no se coloca en un lugar seguro la gente puede arrancarlo, llevárselo o destruirlo. impidiendo con esto obtener los resultados esperados.

3. Bolsas de trabajo

Son instituciones gubernamentales y educativas que en forma gratuita informan a los solicitantes las vacantes que se han generado en las distintas empresas con las cuales se tiene relación. Estas únicamente ponen en contacto a la oferta con la demanda de trabajo, sin someter al prospecto a ninguna clase de prueba o verificación de referencias, delegándole esta labor a la empresa. Asimismo, ésta puede recurrir a solicitar candidatos o, en su defecto, dejar el perfil de los puestos vacantes.

Ventajas:

- Ofrecen un servicio gratuito, además de que algunas de ellas editan boletines con los candidatos que buscan empleo.
- Es de utilidad cuando se requiere de personal eventual, ya que es cubierto rápidamente.

Desventajas:

- Debido a que no todas las instituciones aplican una entrevista inicial, envían candidatos no apegados al perfil de puesto.
- El candidato sólo cuenta con conocimientos teóricos pero no con la experiencia laboral, siendo esto último un factor importante para las empresas.

4. Agencias de colocación

Son organizaciones que establecen un puente entre las vacantes que sus clientes le solicitan periódicamente y los candidatos que se encuentran dentro de su cartera. Generalmente la agencia envía al candidato a las oficinas de personal de la organización contratante, para que se realice la selección. Las modalidades que existen entre las diferentes agencias es que en algunas es la empresa a quien se le cobra la tarifa, habitualmente de un mes de sueldo o, en algunos casos, el 10% de ingreso anual del empleado, siendo gratuito el servicio para los candidatos.

Cuando la empresa no ésta conforme con los candidatos enviados por la agencia se tiene la ventaja de solicitar su reemplazo. Dicho plazo de prueba es establecido por ambas partes.

Por otro lado, existen las que cobran por los servicios al candidato una cuota establecida por la agencia.

Ventajas.

- Es rápido, debido a que la agencia cuenta con una carterá disponible de candidatos interesados en los diferentes puestos y niveles que el mercado solicita.

- La preselección inicial de los candidatos la realiza la agencia, evitando tal trabajo a la empresa.

- Si el personal enviado por la agencia no resulta idóneo para la organización, ésta envía a otro candidato sin que esto genere algún gasto extra del ya establecido.

Desventajas:

- Es caro, debido a que cobran de acuerdo al ingreso mensual que se le pretenda pagar al candidato.
- Aún cuando cobran las agencias, envían personal sin tener la seguridad de que realmente cubre con los requisitos solicitados por la empresa, retrasando en esta forma la ocupación de una vacante de importancia para la misma.

5. Asociaciones profesionales

Son aquellas que cuando se requiere personal con experiencia en determinado campo o especialidad, brindan la posibilidad de contactar candidatos que cuentan con experiencia así como cualidades que son de utilidad para las organizaciones. Algunas asociaciones que se encuentran en la ciudad de México son: Asociación de Psicólogos Industriales Sociedad de Psicología Aplicada, Asociación Nacional de Ingenieros Químicos, Asociación Mexicana de Ingenieros Electricistas, Colegio de Ingenieros Civiles, Asociación de Jefes de Relaciones Industriales, Colegio de

Contadores, entre otros.

Ventajas:

- Los miembros que integran este tipo de Asociaciones tienen conocimientos y habilidades superiores para ocupar puestos de nivel ejecutivo.

- Una característica de este tipo de fuente es la experiencia laboral que ofrecen los aspirantes, siendo un factor importante para la empresa.

- Las diferentes actividades que desarrollan las Asociaciones de profesionistas, como son conferencias, mesas redondas, etc., hacen que los asociados tomen participación en los temas que se plantean lo que genera gente crítica, con nuevas ideas. lo que resulta beneficioso para la empresa que los emplee.

Desventajas:

- Por lo regular los miembros que conforman estas Asociaciones ya se encuentran laborando en

otras organizaciones, lo que hace que ésta sea una fuente muy limitada.

- Si la empresa no cuenta con una estructura de sueldo sólida acorde con las demandas económicas que el mercado está ofreciendo en los diferentes niveles y puestos, podrá tener dificultad al querer utilizar dicha fuente de reclutamiento.

6. Grupo de intercambio

Lo conforman los responsables de realizar las funciones inherentes al reclutamiento de personal de diferentes empresas, ya sean públicas o privadas, con el propósito de intercambiar de manera eficaz, confiable y oportuna la cartera interna de personal.

Es importante mencionar que dentro de este grupo se nombra un coordinador responsable y un subcoordinador, elegidos por los integrantes del grupo, quienes tendrán un periodo de servicio de un año, con el fin de que a través suyo se den a conocer las políticas y normas que serán necesarias para pertenecer al grupo. Entre las que podemos mencionar las siguientes:

- a) **Presentar currículum vitae de la empresa, donde se especifique: razón social, domicilio, giro de la empresa, número de empleados, puestos de mayor auge en la empresa, antigüedad de la empresa, nombre de los puestos con mayor índice de rotación.**

- b) **Que la ubicación de la empresa que desee incorporarse al grupo de intercambio se encuentre dentro de la misma zona geográfica que las demás, a fin de facilitar a los integrantes la revisión de sus carteras de solicitudes de personal.**

- c) **Contar con una sala de juntas o un lugar amplio dentro de la empresa para recibir a los integrantes del grupo de intercambio y llevar a cabo la junta cuando se requiera.**

- d) **El envío de candidatos, la revisión interna de la cartera, así como la información proporcionada vía telefónica deberá ser con base a lineamientos de orden y calidad marcados por el grupo.**

- e) **Entregar un reporte estadístico mensual de las contrataciones hechas a través del grupo de**

intercambio, a fin de medir la productividad y efectividad de la fuente.

Ventajas:

- Tienen gran difusión debido a que canalizan un buen número de candidatos, a bajo costo, para la empresa.
- Por lo general los candidatos cubren con los requisitos del puesto.
- La interacción con otras organizaciones permite al reclutador conocer otras fuentes de reclutamiento que son utilizadas por las empresas integrantes, así como políticas, procedimientos o tips, que los responsables utilizan para hacer más eficiente el reclutamiento.

Desventajas:

- En ocasiones los candidatos enviados por el grupo no se interesan por el giro de la empresa a la que fueron canalizados.

7. Viajes de reclutamiento

Consiste en enviar de viaje a un equipo de reclutadores con el objeto de localizar candidatos con probabilidad para trabajar dentro de la empresa. Este equipo establece instalaciones provisionales para llevar a cabo las entrevistas necesarias. Apoyados generalmente por otras fuentes y medios de reclutamiento (radio, prensa, anuncios, etc.) donde se especifica lugar, hora y fecha de recepción de solicitudes. Los reclutadores se alojan en un cuarto de hotel, desde donde esperan llamadas de los candidatos interesados en esa localidad.

Esta fuente por lo general es utilizada por empresas que tienen sucursales u oficinas fuera del Distrito Federal.

Ventajas:

- Se llega a encontrar individuos con bastante capacidad que no han sido empleados debido a la escasez de industrias que los puedan requerir, no obstante, están dispuestos a radicar en otras ciudades para prestar sus servicios a la empresa que los contrate.

Desventajas:

- Requiere de una planeación y análisis muy detallados implican tiempo y dinero.
- Cuando se llegan a contratar algunos candidatos, estos piden además de sus prestaciones habituales y un salario determinado: casa, automóvil, etc., lo que genera un costo mayor para la empresa.
- El traslado de un equipo de reclutadores implica un gasto elevado para la empresa, como son: transporte, comida, hospedaje, publicidad, entre otros.

8. Ferias de reclutamiento

Este tipo de fuente generalmente está organizada por la bolsa de trabajo de las diferentes universidades (Tecnológico de Monterrey, La Salle, La UAM y el ITAM, entre otras) en la que participan diversas instituciones tanto privadas como públicas.

Dicha fuente está dirigida principalmente a alumnos de los últimos semestres de nivel licenciatura, y se realizan por lo regular semestralmente o, en su defecto, 3 semanas antes de que los alumnos comiencen exámenes finales.

El periodo de duración es aproximadamente de tres a cuatro días, durante este tiempo se le asigna a la empresa un lugar en la explanada de la escuela, donde ésta instala sus módulos, anunciando el nombre de la empresa, los puestos vacantes, prestaciones, etc., para que todos aquellos alumnos interesados llenen una solicitud de empleo.

Ventajas:

- Permite atraer un gran número de aspirantes

que, por lo general, cubren con los requisitos del puesto.

- Es económica y rápida
- Es una de las más actuales y la que mejores resultados está ofreciendo a las empresas.

Desventajas:

- Aún cuando está dirigido a alumnos de los últimos semestres, no se tiene la seguridad de obtener los datos únicamente de éstos.
- Los aspirantes cuentan con conocimientos teóricos, pero no prácticos.
- La presentación de los aspirantes puede llegar a ser engañosa y contratar a personal que carece de responsabilidad laboral.

2.5.2 Medios

Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para publicar y/o difundir el perfil del puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su difusión, pues tienen la cualidad de penetrar en distintos ambientes socioeconómicos y educativos.

Dentro de los más importantes podemos mencionar los siguientes:

1. Radio

Es el medio de comunicación a través del cual se anuncia el perfil del puesto vacante. El costo varía de acuerdo a la emisora en la que será transmitido, el tiempo y el horario.

El siguiente cuadro muestra el costo por **minuto** de anuncio en las diferentes radiodifusoras.

Horario	Costo mínimo	Costo máximo
Programación general	N\$ 216.00	N\$ 660.00
Antes, después y dentro de noticias o programas y eventos especiales.	N\$ 300.00	N\$ 1,200.00

Ventajas:

- Logra una mayor captación, llegando a todos los estratos socioeconómicos.
- Es directo y claro
- Es rápido

Desventajas:

- El costo es muy alto, en virtud de que depende del tiempo, horario y estación donde se transmita.

2. Prensa

Es uno de los medios impresos de reclutamiento más usado actualmente por las empresas para atraer candidatos, el cual por su relación entre la inversión requerida, el tiempo de respuesta y los resultados obtenidos, es el preferido de muchos reclutadores, sobre todo, para puestos ejecutivos y especializados

Los anuncios en primera plana se utilizan generalmente cuando se requiere personal ejecutivo, que actualmente se encuentra trabajando. Los anuncios interiores, además de que tienen la ventaja de ser los más económicos, se utilizan para todas las demás personas que andan en busca de trabajo.

El anuncio ideal debe reunir un mínimo de tres elementos:¹⁰

- a) Las responsabilidades del empleo (y no un título desprovisto de sentido para el lector). Ejemplo:

¹⁰Werther B. William. Administración de personal, Editorial McGraw Hill, México, 1991; p 94

auxiliar o consejero. debiendo decir el anuncio para que sea realmente entendible: Auxiliar de Personal, Auxiliar Contable, etc. Como vemos en estas últimas especificaciones del puesto, se menciona la responsabilidad del puesto a cubrir, .y no se dejan ambigüedades como en el primer ejemplo, evitando con esto, que se presenten toda clase de auxiliares.

- b) La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que será necesario presentar.**
- c) Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir las funciones del puesto.**

Ejemplo:

IMPORTANTE EMPRESA SOLICITA

**JEFE DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL**

REQUISITOS:
SEXO FEMENINO, EDO. CIVIL CASADA, EDAD MÁXIMA DE 30 AÑOS, LIC. EN PSICOLOGÍA TITULADO, CON EXPERIENCIA COMPROBABLE DE 3 AÑOS, BUENA PRESENTACIÓN, MANEJO DE PC E INGLES.

OFRECEMOS:
PRESTACIONES SUPERIORES A LAS DE LEY, AGRADABLE AMBIENTE DE TRABAJO, CAPACITACIÓN, POSIBILIDAD DE DESARROLLO EN CORTO TIEMPO.

INTERESADOS:
CONCERTAR CITA A LOS TELÉFONOS 544-56-23, CON LA LIC LOPEZ ARAIRA, DE 9 A 12 HRS. DE LUNES A VIERNES

Además, se debe tener en cuenta que de acuerdo al nivel de puesto que se desee buscar, será el periódico a utilizar.

1. Nivel Ejecutivo:

- a) El Universal
- b) Excélsior
- c) El Heraldo
- d) Novedades

e) El Sol de México

2. Niveles Mandos, Intermedios y Administrativo :

- a) El Universal
- b) Excélsior
- c) El Herald
- d) El Sol de México

3. Nivel Obrero:

- a) El Esto
- b) La Prensa
- c) EL Universal

Los días de publicación en los cuales se obtiene un alto índice de reclutamiento son: sábado, domingo y lunes. Preferentemente el día lunes.

En seguida se presentan las tarifas del aviso de ocasión del periódico Excélsior.

Tamaño	Costo N\$
12cm X 7cm	910.80
16.5cm X10cm	1,669.80
20.5cm X14cm	3,036.00
25cm X19cm	4,781.70

Ventajas:

- Atrae a una gran cantidad de candidatos interesados en el puesto.
- Es rápido
- Tiene una cobertura a nivel nacional.

Desventajas:

- No es económico como otras fuentes.
- Por la mayoría de personas que acuden atraídos por el anuncio se genera una excesiva carga de trabajo para el reclutador.
- No garantiza que todas las personas que acuden realmente cumplen los requisitos solicitados.

3. Boletines

Es el medio impreso que la empresa utiliza para reclutar al personal que ésta necesita, ejemplo: American Chamber of Commerce of México, A.C. y Cámara Nacional de Comercio, quienes proporcionan un boletín mensual a sus asociados, que contiene información sobre candidatos que están solicitando empleo.

Ventajas:

- Se tiene acceso a un gran número de personas que buscan empleo.

- Ofrece a los candidatos la opción de manejar sus datos personales con confidencialidad, identificándolos en el boletín a través de una clave previamente asignada.

Desventajas:

- No ofrece la seguridad en cuanto al personal que boletina.
- Su costo es elevado.

Es importante mencionar, que no existen fuentes y medios totalmente efectivos o negativos, todo dependerá de la filosofía de cada empresa así como de sus necesidades.

2.6 PRESOLICITUD DE EMPLEO

En las empresas que por su magnitud e importancia reciben un elevado número de solicitantes, se recomienda

utilizar una forma de presolicitud, que contenga datos generales de identificación así como los requisitos básicos para cubrir un puesto vacante, para que el reclutador pueda de una manera rápida, revisar los datos proporcionados por el solicitante.

2.7 ENTREVISTA INICIAL

Es una conversación de manera interpersonal entre el reclutador y el candidato, y persigue corroborar los datos obtenidos en la presolicitud o solicitud de empleo, así como establecer un contacto visual más directo con el candidato, por lo regular se utiliza con diversos fines:

- a) Para tener una impresión personal del individuo
- b) Para cerciorarse que cubra con los requisitos generales del puesto: horario, sueldo deseado, edad, disponibilidad, etc.

- c) Para aclarar y confirmar con el candidato los datos expuestos por él en la hoja de presolicitud o solicitud de empleo: escolaridad, profesión, idiomas, causas de separación en anteriores trabajos, etc.

2.8 SOLICITUD DE EMPLEO

Es una forma impresa, la cual es llenada por el candidato con objeto de recabar información de interés para la empresa, además cumple con dos propósitos fundamentales:

- a). Inventario biográfico del solicitante

- b). Guía para el reclutador en el manejo de la entrevista, orientando sus preguntas a un punto de interés.

La forma y el contenido de la solicitud de empleo deberá estar en función del tamaño y tipo de empresa, así como del nivel de empleados que se buscan. Sin embargo, todas las formas de solicitud tratan de obtener información

básica sobre los siguientes rubros:

- **Datos personales**

Como su nombre lo indica son aquellos datos específicos de la persona: nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso, nacionalidad, número de afiliación al IMSS, número de Registro Federal de Causantes, número de Cédula Profesional, número de licencia de manejo, número de Cartilla Militar, número de Pasaporte, etc.

- **Datos escolares**

Se refieren al desarrollo escolar del aspirante, desde la primaria hasta el nivel más alto de estudios alcanzado. Especificando nombre de la escuela, años cursados, periodo o fecha, tipo de documento obtenido, etc.

- **Datos familiares**

Información que permite conocer la situación familiar del demandante, así como su situación socioeconómica; dentro de los datos que nos proporciona están los siguientes: nombre de los padres, edad, ocupación, domicilio, grado

máximo de estudios; nombre de los hermanos, edad, estado civil, escolaridad, ocupación.

Cuando el aspirante es casado, además de los datos antes mencionados, nos interesa conocer nombre del cónyuge, edad, domicilio, escolaridad, ocupación y lugar de trabajo, nombre de los hijos, edad, escolaridad u ocupación, número de dependientes económicos, etc.

- **Datos laborales**

Permiten conocer, de una manera general, la experiencia laboral del aspirante, así como el desarrollo en alguna actividad profesional, técnica o de mano de obra. Por lo que es importante recabar los siguientes datos: nombre de la empresa, domicilio, teléfono, fecha de ingreso, fecha de salida, sueldo inicial, sueldo final, puesto inicial, puesto final, principales funciones desempeñadas, logros, causa de separación, etc.

- **Datos generales**

En este rubro se logra conocer aspectos generales del candidato como son: actividades que desarrolla durante su tiempo libre. si pertenece a algún club privado o público, si

tiene afición por la lectura y música y de que tipo, etc.

Una vez obtenida esta información, el entrevistador no estará a ciegas y podrá elaborar su reporte por escrito con el propósito de dejar asentado la apreciación que tuvo en el primer contacto visual y verbal con el aspirante, y tener un conocimiento más amplio de quién llenó dicha solicitud.

"El contenido de la solicitud de empleo presenta cuatro problemas fundamentales:"¹¹

- Demasiadas preguntas innecesarias
- Preguntas que forzan las respuestas
- Preguntas "incomodas"
- Aburren y, a veces, predisponen negativamente.

Es importante mencionar que no sólo estos cuatro puntos interfieren en el logro de los objetivos del reclutamiento. También el lugar que dispone la empresa

¹¹ Enrique Orozco Jorge. Reclutamiento y selección de personal, Editorial COPARMEX; 1980, p. 108

para llenar las solicitudes reviste una gran importancia, ya que la tranquilidad, la privacidad y el confort del lugar generará una imagen positiva hacia la empresa; por el contrario, si se descuida y se permite que los aspirantes no cuenten con un lugar adecuado, se propicia una actitud negativa y cansada cuando se realiza la entrevista.

Tomando en cuenta que la solicitud de empleo es llenada por el aspirante en forma manuscrita, se agrava la situación si las condiciones para su llenado no son favorables, ya que en ocasiones el reclutador a través de la caligrafía y ortografía del candidato obtiene elementos que le ayudan a conocer a la persona, y en ciertos niveles de puestos, como los de la secretaria, se convierten en un factor decisivo y definitivo para su selección.

CAPITULO III

EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

3.1 EL PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección se inicia con la entrega de la solicitud de empleo, por parte del reclutador, y termina con la decisión de contratación.

Dicho proceso implica escoger entre los candidatos que se han reclutado al que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante; tal tarea enfrenta dos problemas básicos: adecuar al hombre al puesto y buscar su eficiencia en el cargo que se le asigne.

Sin embargo, esto es un tanto complejo ya que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad

de los solicitantes con las especificaciones que el puesto requiere, siendo necesario evaluar a los aspirantes para tener elementos de decisión que permitan predecir el desempeño que tendrá en sus actividades dentro de la organización. Por consiguiente, la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Trayectoria académica
- Experiencia laboral
- Aspectos psicológicos

Para lograr el objetivo es importante que se conozcan las etapas de dicho proceso, a continuación se explicarán cada una de éstas:

1. Entrevista técnica
2. Evaluación técnica
3. Evaluación Psicológica
4. Entrevista de selección

5. Encuesta socioeconómica

6. Examen médico

7. Contratación

3.2 ENTREVISTA

La entrevista sirve para muchos propósitos y, sobre todo, es de gran utilidad en las diferentes etapas del proceso de selección, debido a que es una forma técnica de comunicación interpersonal entre dos personas: el entrevistado y el entrevistador. Sin embargo, cualquiera que sea el propósito específico de la entrevista, los objetivos siempre serán los mismos:

1. Dar información

2. Obtener información y,

3. Establecer una relación de cordialidad y simpatía.

La información que se trata de obtener con la entrevista no se refiere sólo a hechos relevantes y objetivos, como condiciones y acontecimientos, sino también a hechos subjetivos como las opiniones, interpretaciones y aptitudes del individuo entrevistado. No obstante, no es suficiente que el entrevistador descubra algo y demuestre que lo ha descubierto, es importante que transmita al entrevistado una mayor seguridad, mientras esto suceda la comunicación mejorará y el entrevistador podrá obtener los datos necesarios para efectuar una formulación valiosa tanto para él, en su caso de experto, como para la persona interesada.

La forma de la entrevista puede seguir dos órdenes: la dirigida y la no dirigida.

3.2.1 Entrevista dirigida

Se caracteriza por seguir una estructura previa, en la que el entrevistador dirige la entrevista hacia los puntos que son de su importancia. La ventaja en el manejo de este tipo de entrevista es que elimina la posibilidad de olvidar algo de importancia y unifica, en cierto modo, las diferencias

personales de los entrevistadores al seguir todos el mismo plan de preguntas, además de neutralizar sus aversiones y preferencias.

Sin embargo, si se desean alcanzar los propósitos de la entrevista psicológica no resulta suficiente para el entrevistador una técnica basada únicamente en preguntas y respuestas, por lo que se recomienda combinar ambos estilos de comunicación.

3.2.2 Entrevista no dirigida

Ofrece la libertad al entrevistador de expresarse por sí mismo y determinar el curso de la conversación.

Las ventajas que se obtienen en este tipo de entrevista son de importancia, ya que permite alejarse de la rígida estructura del interrogatorio, proporciona una forma de acercamiento más flexible y facilita la adaptación del entrevistado, dicha técnica es la más difícil de dominar, ya que exige que el entrevistador escuche cuidadosamente, que no discuta, que use preguntas breves y que permita pausas en la conversación.

Es así que en relación a la comunicación interpersonal que se establece durante la entrevista, mencionaremos la secuencia en la que se estructura.

3.2.3 Fases de la entrevista

3.2.3.1 Acercamiento inicial

Como ya se sabe, la entrevista lleva consigo un intercambio de información que es esencialmente personal, pero no puede obtenerse hasta que la relación entrevistador y entrevistado sean lo suficientemente cercanas como para vencer la justificada oposición del sujeto, es decir, de cordialidad y confianza mutua, ya que de esta primera impresión dependerá el éxito o fracaso de la entrevista. Sin embargo, no conviene prolongar demasiado este primer acercamiento ya que el entrevistado sabe que no es el tema que se va a tratar.

3.2.3.2 Rapport

Se conoce como nombre de "rapport" a la relación que vence la resistencia del sujeto y que permite un flujo libre y abierto de información. El propósito de esta etapa de la entrevista es, en otras palabras, " romper el hielo ". Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal sino a través de actitudes cordiales y amistosas. Esencialmente es un asunto que permite disminuir la ansiedad del solicitante y le permite hablar con libertad y comportarse tan natural como le sea posible.

En general, las siguientes reglas de comportamiento de un entrevistador contribuirán a establecer adecuadamente el llamado "rapport".

1. Tratar con cortesía y amabilidad al aspirante.
2. Demostrar interés al escucharlo.
3. Hacer preguntas extensas en lugar de específicas.
4. Seleccionar temas que le sean familiares al solicitante para poder abrir la entrevista, la

descripción de las actividades del trabajo actual es usualmente segura, sin peligro para el entrevistado.

5. Informar al candidato que los datos que proporcione serán manejados confidencialmente.
6. Que haya privacidad en el lugar donde se realice la entrevista.

Pero también existen aspectos que pudieran impedir el "rapport", como son:

1. Utilizar el sarcasmo y poner a la persona en ridículo.
2. Revisar documentos y contestar llamadas telefónicas mientras el aspirante está hablando.
3. Tratarlo con desprecio o autoritarismo.
4. Hacer muchas preguntas al mismo tiempo.
5. Poner a prueba la capacidad del aspirante abierta o claridosamente.

Por último, es importante mencionar que el tiempo deseable para establecer un buen "rapport" no deberá exceder entre cinco y diez minutos.

3.2.3.3 Cima de la entrevista

Es la etapa fundamental en que se obtiene la información deseada de los aspectos claves que le interesan al entrevistador al explorarse las áreas laborales, educativas, personales, de tiempo libre y proyectos a corto y a largo plazo con objeto de elaborar un buen reporte de dicha entrevista, permitiendo con esto una buena selección de personal.

3.2.3.4 Cierre de la entrevista

Es la etapa final de la entrevista pero, antes de terminar, es esencial hacer sentir al candidato que se está por concluir la conversación utilizando frases como:

- "Antes de finalizar voy hacerle una pregunta más".

- "Nos estamos acercando al final de nuestra conversación, pero antes quisiera que me diga.....".
- "Para terminar dígame".¹²

Estas frases ayudan al individuo a prepararse para finalizar con éxito la entrevista e informar al entrevistado de los trámites posteriores a seguir. Remarcando que independientemente de la decisión que tome el área, le será notificado al interesado en un periodo no mayor de una semana vía telefónica, carta o telegrama.

3.2.4 Entrevista técnica

Esta, como su nombre lo dice es realizada por el jefe inmediato o solicitante de la vacante, y durante la cual se pretende evaluar si el candidato posee las habilidades y conocimientos técnicos así como una trayectoria laboral que le permita desempeñar con éxito las funciones del puesto, además de que se establezca un acercamiento entre jefe y el

¹²Enrique Orozco Jorge. Reclutamiento y selección de personal, Editorial COPARMEX; P. 135

posible empleado.

3.3 EVALUACIÓN TÉCNICA

En virtud de que todo puesto requiere del manejo de cierta información para cumplir en forma adecuada las funciones del puesto, es necesario que el psicólogo, con el apoyo de profesionales de las diferentes áreas de la empresa, elabore y estructure la evaluación técnica, entendiéndose a ésta como el conjunto de conocimientos que el aspirante adquirió a través de su formación académica o experiencia laboral, a fin de identificar cuál de los candidatos evaluados está mejor preparado en este punto, y continuar con el proceso de selección.

3.4 EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

Indiscutiblemente la etapa más importante de la selección de personal es la evaluación psicológica, la cual se

obtiene a través de la aplicación de los exámenes psicométricos, con objeto de complementar los datos obtenidos en las fases anteriores del proceso; y sus resultados al ser cotejados con las fases posteriores, permiten obtener un retrato hablado del candidato lo más cercano a la realidad.

Las pruebas psicológicas, por su efectividad, han logrado alcanzar una mayor importancia dentro de las organizaciones, ya que cada día son más utilizadas como un instrumento para la toma de decisiones en la aprobación o rechazo de los aspirantes para ocupar un puesto vacante. El fin que persiguen dichas pruebas, también llamados " tests " psicológicos es seleccionar dentro de un número de aspirantes al mejor candidato, y de ser posible acomodarlo al puesto más adecuado para él, por lo que es importante considerar los siguientes puntos antes de seleccionar la batería de pruebas que habrá de aplicarse:

1. Nivel de puesto a evaluar.
2. Características solicitadas dentro del perfil.
3. Tiempo de aplicación.

4. Costo.

Los tres niveles de mayor relevancia en el proceso de reclutamiento y selección de personal son:

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

Por otro lado, la batería de pruebas psicológicas estará integrada básicamente por cuatro aspectos a considerar: inteligencia, habilidades, personalidad e intereses.

1. Inteligencia.

Se suministran pruebas que permiten evaluar la inteligencia a través de su coeficiente intelectual, el cual en los términos psicológicos es representado por las iniciales I.Q.¹³ y con el que clasifica los diversos grados de capacidad intelectual o edad mental del individuo. Entre los instrumentos de inteligencia existen los verbales y no

¹³Las cuales son las dos primeras siglas de la palabra en inglés, en México se traduce como Coeficiente Intelectual

verbales, así como los de ejecución, variando en tiempo y escalas, entre los más utilizados están:

- **WAIS**
- **RAVEN**
- **DOMINOS**
- **BETA**
- **BARSIT**

2. Habilidades

Son pruebas que permiten medir las aptitudes del individuo para aprender determinada habilidad o comportamiento. Dentro de estas pruebas se consideran dos aspectos: la habilidad propiamente dicha que se desarrollará con el entrenamiento posterior; y la capacidad de realización que comprende los efectos del entrenamiento.

Dentro de los tipos de prueba que miden las habilidades se encuentran las siguientes:

- FLANAGAN
- DAT
- COMPRENSIÓN DE ORDENES ESCRITAS
- INSTRUCCIONES COMPLEJAS
- PRUEBAS SECRETARIALES
- PRUEBAS DE APTITUD MECÁNICA DE MC. QUARE

3. Personalidad

Se refiere a la medición de los aspectos internos del sujeto; su capacidad de respuesta frente a diversas situaciones que se le presentan en donde el sujeto proyecta, o bien reacciona de acuerdo a sus características de personalidad. Encaminando ésta labor a hacer una evaluación estimativa de su comportamiento, actitudes,

motivación, impulso, y estabilidad emocional.

Las pruebas proyectivas de personalidad se dividen en cuestionarios objetivos y proyectivos, entre los cuales tenemos los siguientes:

- MACHOVER
- PF (CATTEL)
- FRASES INCOMPLETAS (GRADOS)
- MMPI (MINESOTA)
- TÉCNICA CLEAVER
- BENDER

4. Intereses

Estas pruebas están elaboradas para descubrir los intereses personales del sujeto y aclarar las áreas de preferencia donde se sitúan, con objeto de lograr tips o modelos que estén asociados con el éxito en el trabajo.

Entre las más conocidas están:

- KUDER
- HERFORD
- THURSTONE

Existen factores generales que se investigan en las baterías de pruebas, proporcionando un perfil psicológico del aspirante. Dentro de los que se encuentran:

- Rendimiento intelectual
- Capacidad para planear y organizar
- Tipo de inteligencia
- Responsabilidad
- Juicio práctico
- Don de mando
- Iniciativa
- Método de trabajo
- Relaciones interpersonales:
 - a) con subordinados
 - b) con personas de su misma categoría
 - c) con el público en general

- Seguridad en sí mismo
- Estabilidad emocional
- Motivaciones
- Intereses
- Agresividad y manejo de ella
- Experiencia y preparación
- Estabilidad ocupacional
- Capacidad para identificarse con las metas de la empresa.

Y por sus características, las pruebas psicológicas se clasifican en:

1. Características exteriores:
 - a) lápiz y papel
 - b) de ejecución
 - c) orales
2. Según su administración:
 - a) individual
 - b) colectiva
3. Según la duración:
 - a) con tiempo límite
 - b) sin tiempo límite

4. Según su forma de contestarla:

- a) opción múltiple**
- b) dos opciones**
- c) respuestas abiertas**

3.5 ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Como su nombre lo indica es aquella que tiene la finalidad de conocer más a fondo a la persona, así como aspectos principales sobre:

- Familia
- Trabajos anteriores
- Carácter
- Motivaciones y actitudes
- Intereses

- Cultura

Dicha entrevista se realiza después de haber obtenido los datos en los pasos anteriores, con el fin de ordenar y profundizar en aquellas áreas que quedaron poco claras. Así mismo, sirve para evaluar el grado de probabilidad de adaptación del candidato a las funciones del puesto y a las condiciones que la empresa ofrece.

Esta entrevista es sumamente importante, ya que en ocasiones es un factor determinante en la decisión que se tome respecto a la aceptación o rechazo del candidato.

Usualmente, este tipo de entrevista no dirigida y, en ocasiones, semidirigida en la que el entrevistador encausa el diálogo pero también dejando libertad al sujeto para que hable de los aspectos que desee.

Por lo que entrevistar requiere conocimientos y habilidades en todos los principios de relaciones humanas, además de estar capacitado para desarrollar la comprensión necesaria hacia los sentimientos de otra persona, y ser capaz de captar el significado de sus reacciones y gestos, no olvidando que del lenguaje no verbal también se obtienen datos de importancia.

Es así, que uno de los profesionales más indicados para efectuar este tipo de entrevistas es el psicólogo industrial quien por sus conocimientos técnicos y entrenamiento en este tipo de situaciones, además de ser un experto en la conducta humana es el que mejores resultados ofrece a las organizaciones para la toma de decisiones en la contratación de los miembros que habrán de formar parte de la misma.

3.6 ENCUESTA SOCIOECONÓMICA

Esta tiene el objetivo de comprobar y conocer la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista, así como los proporcionados por referencias y trabajos anteriores.

3.6.1 Importancia

Tal vez, esta etapa del proceso es la menos comprendida y la más criticada, pero no por ello deja de ser

sumamente importante y, a la vez, indispensable dentro del proceso de selección de personal ya que una exhaustiva y bien planeada investigación socioeconómica del candidato, permitirá corroborar el perfil que de él mismo se ha venido obteniendo en las etapas anteriores, especialmente de sus características y actitudes detectadas mediante la observación en la entrevista de selección.

Es fundamental que la persona, agencia, trabajadora social o investigador que la realice actúe de manera imparcial, seria y con profesionalismo, consciente de que el reporte que entregue pasará a formar parte de los elementos de decisión para la contratación.

Existen diferentes formas de investigar las referencias proporcionadas por el candidato, dentro de las más conocidas son: cartas de recomendación, Agencias de investigación, referencias por teléfono, referencias por correo y referencias mediante visita personal.

3.6.1.1 Cartas de recomendación

Estas son muy utilizadas en nuestro medio pero comúnmente poco validas. En repetidas ocasiones se ha

comprobado que son otorgadas ante la presión del trabajador que se va o, como vulgarmente se dice, para "quitárselo de encima" con testimonios de buen comportamiento y brillante desarrollo laboral, lo que se considera poco ético de parte de quien extiende dicho documento, porque la solución no es pasar el problema a otro.

3.6.1.2 Agencias de investigación

Cada día son más las empresas que utilizan este servicio para la verificación y validación de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo. Pero antes de contratar los servicios externos de investigación es importante cerciorarse de su seriedad, eficacia y profesionalismo consultando a otras empresas a las que les haya proporcionando este servicio.

3.6.1.3 Referencias por teléfono

Actualmente la mayoría de las empresas no acostumbran proporcionar datos confidenciales de sus empleados. La razón que con frecuencia anteponen es: "por política de la compañía" aunque en realidad se debe a que

no tienen certeza de quién es el interlocutor, proviendo que podría ser el propio trabajador o, un familiar de él mismo.

Pero un buen entrevistador puede obtener gran cantidad de información respecto a un candidato, a través de una hábil conversación telefónica con los jefes inmediatos o compañeros que tuvo en sus anteriores empleos.

3.6.1.4 Referencias por correo

Esta opción de investigación no siempre es contestada; en ciertos casos por flojera o falta de interés.

Independientemente del medio que se ocupe para obtener estos datos no debe decirse al candidato los resultados de estas referencias, ni quién las proporcionó; y aún menos si éstas son negativas, pues podrían afectar el estado emocional del individuo.

3.6.1.5 Referencias mediante visita personal

Se puede mencionar que es la técnica más efectiva y recomendada, porque permite conocer directamente las

opiniones sobre el candidato, a la vez se está en posibilidad de complementar la información que no haya quedado clara. El diálogo personal se verá enriquecido no sólo con el lenguaje hablado, sino con los gestos, ademanes y actitudes que vaya manifestando el informador y que también forman parte de ese lenguaje siendo valiosos indicadores. Mediante la visita personal se percatará del ambiente laboral que rodeaba al candidato, del nivel, confort y seguridad en que venía laborando. La entrevista no sólo debe hacerse con el jefe de relaciones industriales o personal sino también con su jefe inmediato y compañeros de trabajo. Esto último si fuera necesario.

Desde luego, y sin excepción, las referencias no tienen valor si no son plenamente investigadas por los métodos más dignos de confianza.

3.6.2 Áreas a investigar

Basados en los datos obtenidos a través de la solicitud de empleo y, sobre todo, de la entrevista que se haya tenido con el candidato será necesario delimitar las zonas o áreas de interés que sean objeto de un mayor análisis de

investigación, de acuerdo con la siguiente estructura:

3.6.2.1 Estructura general de la investigación socioeconómica.

1. Conocer a fondo cada uno de los miembros que integran la familia.
2. Situación económica y dinámica de la misma.
3. Antecedentes escolares del candidato.
4. Periodos de inactividad escolar y motivos.
5. Antecedentes laborales del candidato.
6. Periodo de inactividad laboral y motivo.
7. Relaciones interfamiliares y extrafamiliares.
8. Condición y ubicación de la vivienda e influencia sobre la familia.
 - a) Tiempo de habitarla; si es corto, dónde habitaba con anterioridad

- b) Zona de ubicación**
- c) Ambiente de la zona**
- d) Estado del inmueble**
- f) Tipo y número de habitaciones**
- g) Mobiliario**
- h) Salubridad**
- i) Confort**
- j) Facilidad de comunicación, traslado**

9. Antecedentes de vivienda para conocer el progreso obtenido.

10. Estado de salud del candidato y servicio médico que recibe.

11. Periodo de ausentismo por motivo de salud.

12. Propiedades y ahorros.

13. Parientes cercanos y relaciones con los mismos.

14. Clubs, asociaciones, sindicato y partidos a que pertenece.

15. Atender cualquier situación imprevista que se presente y que sirva para enriquecer la información.

De todas las áreas a investigar del estudio socioeconómico destaca una que bien vale la pena desglosar, debido a que es la que proporciona el entorno laboral del candidato, además de que es el punto de interés para su contratación.

3.6.2.2 Estructura de la investigación laboral

1. Dirigirse a la persona indicada para proporcionar la información.
2. Puesto que desempeñó el solicitante.
3. Fecha de ingreso.
4. Ascensos o promociones que obtuvo durante su estancia.
5. Fecha de salida.
6. Causas de separación.

7. Estado de salud. Enfermedades profesionales, accidentes, etc.
8. En los casos eventuales, conocer por qué no obtuvo la planta.
9. Sueldo inicial y final.
10. Actitud de cooperación, trabajo en equipo.
11. Si estuvo afianzado.
12. Eficiencia, responsabilidad, honestidad, puntualidad, etc.
13. Relación con los jefes, subordinados y compañeros.
14. Costumbres y hábitos.
15. Si perteneció al sindicato y su comportamiento.
16. Empleos anteriores.
17. Cualquier observación que sea de utilidad para

complementar la información.

3.7 EXAMEN MÉDICO.

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

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

Por lo general, los exámenes médicos de admisión deberán estar integrados por el examen clínico (un

interrogatorio y una exploración física cuidadosa) que deberá ir acompañado de varios estudios de laboratorio y de rayos X y el dictamen final del estado de salud, con objeto de tener la certeza que se va a emplear a una persona en buenas condiciones de salud para evitar consecuencias negativas al contratar personal con enfermedades o contagios probables que afecten la producción y el desarrollo de la empresa.

Es recomendable que las empresas contraigan el saludable hábito de someter a sus trabajadores a exámenes médicos periódicos, con objeto de establecer un régimen de medicina preventiva y evitar, desde el principio, problemas graves de salud dentro de la empresa, además de que se estará beneficiando al trabajador, ya que siendo el cuerpo el principal vehículo para actuar, es importante que éste se encuentre en las mejores condiciones físicas pues, de lo contrario, la actividad se verá afectada sea cual fuere la ocupación del individuo.

3.8 CONTRATACIÓN

Con la información que se obtiene de cada una de las fases anteriores del proceso de selección, se evalúan comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos, después se presentan al jefe inmediato para su consideración y decisión final, por ser ellos los responsables directos del trabajo del mismo, por lo que es importante remarcar que al departamento encargado de desarrollar las funciones de personal sólo le corresponde fungir como asesor en la toma de la decisión final.

Una vez tomada la decisión se procederá a informarla al candidato seleccionado, para requerir los documentos relacionados a la contratación e integrar el expediente de personal.

Los cuales son:

- Fotografías recientes
- Acta de nacimiento

- **Comprobante o certificados escolares**
- **Aviso de inscripción al I.M.S.S**
- **Cartilla militar**
- **Registro Federal de Causantes**
- **Constancia de percepciones e impuestos retenidos**
- **Cartas de recomendación**
- **En caso de ser casado:**
 - ◊ **Acta del nacimiento del cónyuge**
 - ◊ **Acta de matrimonio**
 - ◊ **Acta de nacimiento de cada uno de los hijos**

Las formas de contratación están regidas por la Ley Federal del Trabajo y, dependiendo de las necesidades específicas de la empresa pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

3.8.1 Tipos de contratación

3.8.1.1 Tiempo indeterminado

La relación de trabajo en este tipo de contrato, de

acuerdo a nuestra legislación vigente, se refiere a que cualquier persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y *continuo* que constituye para la empresa una necesidad permanente mediante el pago de un salario.

3.8.1.2 Tiempo determinado

La relación de trabajo por tiempo determinado es aquella en la cual el trabajador está obligado a laborar hasta una *fecha previamente establecida* y ésta a su vez se divide en temporal y eventual.

1. Contrato temporal

Es aquel por el cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado que constituye para ésta una necesidad permanente *limitada por tiempo, por la naturaleza del servicio o por la índole del trabajo*, mediante el pago de un salario, pudiendo prorrogarse su vencimiento por todo el tiempo que sea necesario siempre y cuando subsistan las necesidades que le dieron origen.

2. Contrato eventual

Es aquel en el cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, que constituye para la última una actividad *extraordinaria* y *accidental* mediante el pago de un salario.

3.8.1.3 Por obra determinada

La duración de este contrato se sujeta a la terminación de la obra que estipula la empresa en él mismo.

CAPITULO IV

CASO PRÁCTICO

4.1 OBJETIVO

El presente caso práctico tiene como objeto describir y proponer sugerencias para mejorar el procedimiento aplicado en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Servicios por Cupones, S.A. de C.V., para cubrir sus vacantes en 45 ciudades del Interior de la República Mexicana, en un periodo de 50 días

4.2 INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA EMPRESA

4.2.1 Antecedentes

La historia de Servicios por Cupones S.A. de C.V. inicia cuando Banco Nacional de México decide ofrecer a sus empleados la prestación de alimentación. Para atender esta necesidad, se crea en 1987 Promotora de Comercialización Directa (PCD), como empresa filial del Banco.

Es así, que en noviembre del mismo año se lanza al mercado la primera emisión de "Cupomático-Restaurante", que fue distribuido entre los propios empleados del Banco y sus empresas filiales.

Más adelante, se desarrollaron estrategias de comercialización y afiliación para ampliar la cobertura en el mercado, generándose también los servicios de

"Cupomático-Despensa" y "Cupomático-Gasolina".

En mayo de 1988, PCD establece un convenio con DICCONSA- CONASUPO, comprometiéndose a diseñar y operar un sistema de liquidación y pago del " tortibono " el cual fue un subsidio creado por el gobierno federal para la ayuda a las clases populares. Dicho sistema consistía en atender a los molineros que tenían en su poder " tortibonos" que habían sido anteriormente canjeados por tortillas, extendiéndoles a cambio un certificado por un valor nominal igual al total de los cupones entregados. Este podía ser cambiado en el banco por dinero en efectivo o, en su defecto, por un vale para la compra de harina para tortillas.

Asimismo se tenía la responsabilidad de entregar la información analítica a Conasupo por la captación de "tortibonos" y los certificados emitidos, así como la destrucción diaria de los cupones recibidos por los molineros.

En la primera etapa, el convenio sólo abarcaba una oficina para atender las operaciones de la zona metropolitana, pero debido a la necesidad del gobierno de extender el programa se abrieron 25 oficinas más en el

interior de la República Mexicana.

Debido al acelerado crecimiento de PCD y a la importancia que adquirió la operación y comercialización de formas valoradas, se detectó la necesidad de desconcentrar funciones dando lugar a la constitución formal de Servicios por Cupones S. A. de C. V., en noviembre de 1988.

Así fue como el 1o. de marzo de 1989 se iniciaron operaciones en forma independiente ofreciendo el servicio de:

- a) Cupomático-Restaurante
- b) Cupomático-Dispensa
- c) Cupomático-Gasolina

Este servicio inicia en el área metropolitana, extendiéndose a mediados del mismo año a las ciudades de Tijuana, Baja California y Ciudad Juárez.

Asimismo, se continuó con la liquidación del cupón DICCONSA CONASUPO, el cual por su objetivo e

importancia que tomaba requirió la apertura de 45 oficinas más en el Interior de la República, haciendo un total de 70 oficinas para noviembre de 1990.

En mayo de 1991, se implementó el sistema electrónico de liquidación de tortilla, basado en tarjetas plásticas con código de barras, el cual era leído a través de una máquina lectora logrando así automatizar la operación y brindar un servicio más eficiente, generando por consiguiente, la apertura de 21 oficinas más en julio del mismo año, llegando a un total de 91 oficinas que en conjunto amplían el campo de atención y servicio que brindaba la empresa.

Sin embargo, a pesar del acelerado desarrollo que alcanzó la empresa en tan poco tiempo, en julio de 1992, por así convenir a los intereses de DICCONSA CONASUPO, es solicitada a la empresa la entrega de la administración así como el servicio a un Fideicomiso. Por lo que para Banco Nacional de México ya no es rentable subsistir sólo con el servicio de Cupomático, razón por la que en mayo de 1992 se inicia el proceso de liquidación así como el cierre de las instalaciones de Servicios por Cupones S.A. de C.V.

4.2.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa se fue definiendo en función a las necesidades de crecimiento y expansión del servicio, con el propósito de determinar clara y objetivamente las funciones de cada área, ya fueran administrativas, técnicas u operativas. Por lo que a continuación se mencionará, de una manera breve, las funciones que desempeñaban las direcciones de la empresa.

4.2.2.1 Descripción de funciones

1. Dirección general

El primer nivel de esta estructura estaba representado por la Dirección General, cuya finalidad era definir los objetivos y seleccionar las estrategias para orientar las acciones comerciales, financieras, tecnológicas y administrativas de las Direcciones de área.

2. Dirección Cupomático

Su labor consistía en planear, coordinar y controlar las estrategias de investigación de mercados, publicidad, promoción y venta del servicio de cupones, de acuerdo a las políticas dictadas por la Dirección General.

3. Dirección de Subsidios Selectivos

Entre sus principales funciones se encontraron la planeación, la organización, el control y la evaluación de todas las acciones administrativas, técnicas y operativas referentes al programa de subsidio a la tortilla a nivel nacional.

4. Dirección de Administración y Finanzas

Tuvo bajo su responsabilidad la adecuada administración de los recursos financieros y materiales de la empresa, así como solucionar las formas de inversión y

financiamiento que incrementaran la rentabilidad de la misma.

5. Dirección de Recursos Humanos

El objetivo primordial de esta dirección fue reclutar, seleccionar, contratar, integrar y desarrollar al personal a través del establecimiento de políticas adecuadas de remuneraciones, evaluaciones de desempeño y, sobre todo, procurar mantener un ambiente cordial de relaciones interpersonales que propiciaran la productividad en el trabajo.

6. Dirección de Contraloría

Esta tenía como función generar el establecimiento de políticas y procedimientos que de acuerdo al resultado de las auditorías practicadas a las diferentes áreas, coadyuvaran al desarrollo óptimo de sus funciones. Practicaba las auditorías programadas y establecía el seguimiento de las medidas correctivas, verificando su implementación para informar a la Dirección General.

4.2.3 Equipo de trabajo para realizar el reclutamiento

PUESTO	CANTIDAD
GERENTE	1
JEFE DE DEPTO	1
ANALISTAS	4
RECLUTADORES EXTERNOS (1)	11
SECRETARIA	1

(1) **NOTA:** Estos puestos fueron contratados eventualmente y de acuerdo al tiempo establecido para cubrir las vacantes que eran de 25 días.

4.2.4 Descripción del procedimiento de reclutamiento y selección de personal en el Interior de la República

A continuación se describe el procedimiento empleado en la etapa de reclutamiento y selección de personal por el periodo comprendido de octubre a noviembre 1990. Este procedimiento debería ser aplicado por los reclutadores externos para realizar el reclutamiento y la selección de los siguientes puestos:

- 8 Jefes de Zona,
- 45 Jefes de Oficina,
- 53 Secretarias,
- y 90 Auxiliares Administrativos

Asignando 4 ciudades por reclutador, con un tiempo máximo de 3 días en cada ciudad para cubrir las vacantes.

4.2.4.1 Procedimiento

Recursos humanos

1. Recibe instrucciones para contratar personal en 45 ciudades en el Interior de la República Mexicana
2. Requiere al área solicitante:
 - 2.1. Requisición de personal
 - 2.2. Perfil de puestos
 - 2.3. Registro de ciudades donde se realizará el reclutamiento
 - 2.4. Calendario con las fechas en las que se requieren tener cubiertos los puestos
3. Elabora plan de trabajo
4. Define perfil para psicólogos reclutadores

5. **Publica perfil de puestos en:**
 - 5.1. **Periódico**
 - 5.2. **Bolsa de trabajo U.N.A.M.**
 - 5.3. **Grupos de intercambio**
6. **Recibe aspirantes y entrega solicitud de empleo**
7. **Entrevista y selecciona**
8. **Entrega procedimiento de trabajo**
9. **Cita a reunión de entrenamiento**
10. **Distribuye rutas de trabajo.**
11. **Contacta agencias de viajes para:**
 - 11.1. **Reservación de hotel.**
 - 11.2. **Boletos de avión.**

12. Contacta con agencia de publicidad:

12.1. Publicación de anuncios en las diferentes ciudades

13. Envía fax a agencia de publicidad, con:

13.1. Perfil de puestos

13.2. Fecha de publicación para cada ciudad

13.3. Lugar y fecha de recepción de solicitudes

13.4. Nombre de reclutadores

14. Conformar paquete de herramientas de trabajo, conteniendo:

14.1. Control de reclutadores

14.2. Solicitud de empleo

14.3. Perfil de puestos

14.4. Exámenes psicométricos

- 14.5. Plantillas de calificación**
- 14.6. Formatos de reporte de evaluación psicométrica**
- 14.7. Formatos de estudio socioeconómico**
- 14.8. Formatos de documentos relativos a la contratación**
- 14.9. Contratos**
- 14.10. Formas de alta I.M.S.S.**
- 14.11. Hoja de prestaciones**
- 14.12. Reglamento interior de trabajo**
- 14.13. Póliza de Seguro de Vida**
- 14.14. Formas de gastos médicos mayores**
- 14.15. Credenciales**
- 14.16. Papelería diversa (lápiz, hojas, folders. etc.)**

15. Proporciona entrenamiento a reclutadores, en los siguientes puntos:

15.1. Antecedentes de la empresa

**15.2. Relación de la empresa con DICCONSA-
CONASUPO**

15.3. Objetivo del programa

**15.4. Procedimiento de trabajo en el Interior de la
República Mexicana**

**15.5. Delimitación de responsabilidades de cada uno en
el proyecto**

15.6. Aclara dudas

16. Entrega a reclutadores:

16.1. Boleto de avión (cuando se requiera)

16.2. Comprobante de reservación de hotel

16.3. Viáticos

16.4. Paquete de herramienta de trabajo

Grupo de reclutamiento

17. Recibe documentos enumerados en el punto anterior y parte rumbo a la ciudad asignada previamente

18. Llega a su destino y se hospeda

19. Compra el periódico de la entidad y verifica la publicación del anuncio

19.1. Si es correcto, continúa con el proceso

19.2. De lo contrario, contacta otros medios y fuentes de reclutamiento y notifica a recursos humanos

20. Recibe candidatos

21. Entrega solicitud de empleo

22. Entrevista y preselecciona a candidatos

23. Notifica a recursos humanos al final de cada día los avances

AQUI CONCLUYE LA ETAPA DE RECLUTAMIENTO E INICIA LA DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

24. Aplica exámenes psicométricos

25. Califica y evalúa resultados

25.1. Si la evaluación es aprobatoria, continúa el proceso

25.2. En caso contrario, agradece a candidatos su tiempo y regresa al punto 20

26. Realiza estudio socioeconómico

27. Evalúa resultados

27.1. Si la evaluación aprobatoria, continúa el proceso,

27.2. Si no, agradece a candidatos su tiempo y regresa

al punto 20

28. Selecciona candidatos

29. Solicita documentos relativos a la contratación

30. Recibe documentos del candidato

31. Solicita al candidato su firma en:

31.1. Contrato

31.2. Póliza Seguro de Vida

31.3. Credencial

32. Solicita al candidato llenado y firma en:

32.1. Alta I.M.S.S.

32.2. Formato gastos médicos mayores

33. Informa y/o entrega al candidato:

33.1. Razón social de la empresa en la que fue contratado

33.2. Dirección

33.3. Teléfono

33.4. Nombre del responsable de recursos humanos

33.5. Día, fecha y hora del curso de capacitación en México

33.6. Nombre y dirección del hotel a hospedarse en México para tomar curso de capacitación

33.7. Hoja de prestaciones

33.8. Copia de póliza de Seguro de Vida

33.9. Reglamento interior de trabajo

34. Estructura expediente con:

34.1 Solicitud de empleo

- 34.2. Documentos relativos a la contratación
(fotografías, R.F.C., cartas de recomendación, etc.)
- 34.3. Reporte de evaluación psicométrica
- 34.4. Exámenes psicométricos
- 34.5. Formato de estudio socioeconómico
- 34.6. Contrato
- 34.7. Alta al I.M.S.S.
- 34.8. Credencial
- 34.9. Original póliza de Seguro de Vida
- 35. Notifica a recursos humanos vía telefónica:
 - 35.1. Nombre del candidato
 - 35.2. Fecha de contratación
- 36. Regresa a oficinas en México o bien parte a otra ciudad asignada.

Recursos Humanos

37. Recibe a reclutadores

38. Recoge expedientes de personal contratado

39. Revisa que el expediente se encuentre completo

40. Recaba firma del representante legal en:

40.1. Contrato de trabajo

40.2. Alta del IMSS

41. Procede a dar de alta al empleado en:

41.1. IMSS

41.2. Seguro de vida y gastos médicos mayores

41.3. En nómina

4.2.5 Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos en el proceso de reclutamiento y selección de personal efectuado con base al procedimiento descrito permitió cumplir con el objetivo inicial, en cuanto a tiempo se refiere.

Sin embargo, hubo situaciones no previstas que provocaron que la estancia de los reclutadores se prolongara, como ejemplo se citarán los siguientes:

- En Mexicali, Monclova y Salamanca, los reclutadores se enfermaron al no caerles bien los alimentos de la región, tomándose la decisión de enviar personal de las oficinas centrales a realizar la función encomendada a éstos.

- En Matamoros, Ciudad Obregón y Saltillo, los anuncios se publicaron en periódicos no usados por los lugareños para buscar empleo, teniendo que publicar de nueva cuenta el anuncio en el periódico correcto, o buscar otras fuentes más efectivas.

- No todos los hoteles reservados contaban con salas para llevar a cabo el trabajo asignado, por lo que fue necesario improvisar en una habitación del mismo hotel, para realizar las entrevistas a los candidatos, ocasionando esto desconfianza por parte de los candidatos.

- Los reclutadores no contaban con identificación que los acreditara como representantes de la empresa, lo que propició que cuando se solicitó apoyo a otras empresas lo negaran, impidiendo así tener acceso a este tipo de fuente.

- Los viáticos no se distribuyeron de acuerdo a la zona económica a donde se enviaba a los reclutadores, ocasionando que algunos se quedaran sin dinero.

- Otro de los problemas a los que se enfrentaron los reclutadores fue que en algunas ciudades el perfil de puestos se encontró demasiado alto en relación al nivel cultural y económico de la población.

- Algunos reclutadores no tenían la experiencia en trabajo similar, haciendo labor de reclutamiento en el interior de la república, ésto generaba intimidación ante

situaciones desconocidas.

- La utilización de los medios y fuentes de reclutamiento estuvo muy limitado ya que al avocarse sólo al periódico se desperdiciaron otras opciones.

- La solicitud de empleo proporcionada por la empresa fue demasiado extensa en cuanto a información , invirtiendo mucho tiempo en su llenado.

4.3 CONCLUSIÓN AL CASO PRACTICO

Las conclusiones a este trabajo son: que además de contar con un procedimiento que se apege a las técnicas de reclutamiento y de considerar al personal con la formación académica adecuada para la realización de este tipo de funciones, se recomienda cuidar los siguientes puntos:

- Contar con mayor tiempo, para efectuar de una mejor planeación.

- Tener un mayor conocimiento de las fuentes y medios que se utilizan en las ciudades donde se requiera reclutar y, si es posible, contactarse desde oficinas centrales con empresas que realizan trabajos similares a éste.

- Tener mayor cuidado en la elección del personal que será utilizado para el reclutamiento, buscando que no sólo cuente con los conocimientos técnicos sino que sea capaz de enfrentarse a situaciones imprevistas o desconocidas y dar soluciones adecuadas a las mismas.

- Elaborar el perfil de puestos de acuerdo a las características socioeconómicas, culturales y educativas de la región.

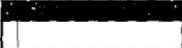
- Contar con una adecuada descripción de puestos que se apegue a la realidad de cada región.

- Contar con una presolicitud de empleo que permita hacer mas ágil y rápido el proceso de reclutamiento.

- Contar con un lugar adecuado para realizar las funciones de reclutamiento.

APÉNDICE

REQUISICION DE PERSONAL



IDENTIFICACION DEL PUESTO

AREA SOLICITANTE: _____ DIRECCION A LA QUE PERTENECE: _____

PUESTO A CUBRIR: _____

MOTIVO DE LA SOLICITUD :

- PUESTO DE NUEVA CREACION (SE REQUIERE: DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PUESTO, ASI COMO, AUTORIZACION DEL DIRECTOR GENERAL).
- REMPLAZO DE: _____ MOTIVO: _____
- EVENTUAL (MOTIVO): _____ TIEMPO DE EVENTUALIDAD: _____

CARACTERISTICAS DEL PUESTO

EDAD (AÑOS): _____	MINIMA _____	MAXIMA _____	
SEXO:	MASCULINO: <input type="checkbox"/>	FEMENINO: <input type="checkbox"/>	INDISTINTO: <input type="checkbox"/>
ESTADO CIVIL:	SOLTERO: <input type="checkbox"/>	CASADO: <input type="checkbox"/>	INDISTINTO: <input type="checkbox"/>
ESCOLARIDAD: _____		CARRERA: _____	
EXPERIENCIA:	SI: <input type="checkbox"/>	NO: <input type="checkbox"/>	¿AÑOS?: _____
CONOCIMIENTO DE ALGUN IDIOMA:	SI: <input type="checkbox"/>	NO: <input type="checkbox"/>	¿CUAL?: _____
	ELEMENTAL: <input type="checkbox"/>	MEDIO: <input type="checkbox"/>	EXCELENTE: <input type="checkbox"/>

ACTIVIDADES BASICAS DEL PUESTO:

HABILIDADES O CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS:

CARACTERISTICAS QUE REQUIERE EL PUESTO:

AUTORIZACION

REQUISITANTE

GERENTE

DIRECTOR DEL AREA

FIRMA

FIRMA

FIRMA

DIRECTOR GENERAL

FIRMA

SUELDO DE CONTRATACION	NIVEL
\$ _____	_____
_____ FIRMA	

ORIGINAL : Recursos Humanos

DATOS GENERALES DEL PUESTO

EL CANDIDATO OCUPARA EL PUESTO DE: _____

EN EL DEPARTAMENTO DE: _____

DE LA DIRECCION DE: _____

PERFIL DEL CANDIDATO

EL PUESTO QUE OCUPARA EL CANDIDATO TIENE COMO PROPOSITO FUNDAMENTAL:

LAS FUNCIONES MAS IMPORTANTES QUE DEBERA DESEMPEÑAR SON:

LOS RESULTADOS QUE SE ESPERAN DE SU GESTION A CORTO PLAZO SON:

EL PUESTO IMPLICA

- | | |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> TRABAJO OPERATIVO | <input type="checkbox"/> NEGOCIACION INTERNA |
| <input type="checkbox"/> ATENCION AL PUBLICO | <input type="checkbox"/> NEGOCIACION EXTERNA |
| <input type="checkbox"/> ANALISIS Y PLANEACION | <input type="checkbox"/> MANEJO DE RECURSOS HUMANOS |
| <input type="checkbox"/> PROMOCION Y VENTA DE SERVICIOS | |

CARACTERISTICAS RELEVANTES DEL CANDIDATO

CONOCIMIENTOS

ACTITUDES

HABILIDADES

PERFIL GENERAL DEL CANDIDATO

EDAD: _____ ESTADO CIVIL: _____ SEXO: _____

ESTUDIOS BASICOS: _____ LICENCIATURA EN: _____

INSTITUCION DE PROCEDENCIA: _____ NIVEL SOCIOECONOMICO: _____

IDIOMA Y NIVEL DEL MISMO: _____ DISPONIBILIDAD DE VIAJAR: _____

EXPERIENCIA EN EL PUESTO: _____

OBSERVACIONES: _____

NOMBRE _____ PUESTO _____ EDAD _____ FECHA _____

ESCOLARIDAD	No tiene la escolaridad mínima que requiere el puesto	Adecuada al puesto	Cuenta con mas escolaridad de la requerida para el puesto.	Tiene una escolaridad muy superior a la necesaria
PRESENTACION O ASPECTO PERSONAL	Desaliado muy informal	Algo descuidado	Normal, sencillo y modesto	Presentación excelente
FACILIDAD DE PALABRA	Le es difícil comunicar sus ideas, no razona en forma lógica y coordinada	Se expresa normalmente, pero tiende a salirse del tema o cambia	Se expresa en forma fluida va directo al asunto, es claro.	Se expresa en forma lógica, clara y precisa, dando especial énfasis en puntos claves.
SOCIABILIDAD	Tímido y retraído	Al familiarizarse se toma más abierto.	Se relaciona con facilidad	Muy sociable, posee gran facilidad para relacionarse.
COMPORTAMIENTO	Grosero en su actitud	Descuidado en algunos puntos	Modales socialmente aceptables.	Refinado, amable y cortés.
ESTABILIDAD LABORAL	Cambia constantemente de empleo sin motivo	Cambia seguido de empleo, dejándose llevar por ofertas inseguras	Ha cambiado de empleo para mejorar	Muy estable, ha cambiado de empleo por beneficio económico, profesional o de categoría
DESARROLLO LABORAL	Estancamiento laboral nunca ha logrado promociones o mejoras en sus empleos.	Ha sido promovido pocas veces en su historia laboral	Desde su primer trabajo ha ido mejorando en periodos cortos de tiempo	Ha tenido varias promociones y ha ascendido significativamente, en periodos cortos.
EXPERIENCIA LABORAL	No posee ninguna experiencia en el puesto.	Posee poca experiencia en relación al puesto.	Experiencia adecuada para el puesto.	Posee excelente experiencia puede aportar conocimientos valiosos.
MOTIVACION Y PROYECCION AL FUTURO	Tiene metas muy bajas su ambición es limitada	Posee metas cortas no proyecta sus acciones.	Su esfuerzo es claro tiene metas bien definidas.	Sus metas son muy altas, grandes ambiciones, planea su futuro.
ACTITUD EN LA ENTREVISTA	Inseguro, tímido, distante y reservado	Cierta dificultad para adaptarse a nuevas situaciones, cortés, cordal	Demuestra confianza en sí mismo, libre de tensión, alerta	Demuestra confianza en sí mismo facilidad para adaptarse a situaciones nuevas.
EVALUACION GENERAL	MAL	REGULAR	BIEN	MUY BIEN

OBSERVACIONES

EVALUACION DE CONOCIMIENTOS TECNICOS

FECHA: _____

DATOS GENERALES

NOMBRE: _____
 EDAD: _____ SEXO: _____ EDO. CIVIL: _____
 ESCOLARIDAD: _____

DATOS DEL PUESTO

NOMENCLATURA: _____ No: _____
 DEPARTAMENTO: _____ No: _____
 DIVISION: _____

EVALUACION DE:

I) CONOCIMIENTOS TECNICOS

	INSATIS- FACTORIO	CON RESERVAS	ADECUADO	SUPERIOR
1.				
2.				
3.				
4.				

II) EXPERIENCIA LABORAL

1. DENTRO DE LA ORGANIZACION				
2. FUERA DE LA ORGANIZACION				

III) CONOCIMIENTOS SOBRE LA ORGANIZACION Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

1.				
2.				
3.				
4.				

IV) OBSERVACIONES

 NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR

EVALUACION PSICOLOGICA

FECHA: _____

DATOS GENERALES

NOMBRE: _____

EDAD: _____ SEXO: _____ EDO. CIVIL: _____

ESCOLARIDAD: _____

DATOS DEL PUESTO

NOMENCLATURA: _____ No: _____

DEPARTAMENTO: _____ No: _____

DIVISION: _____

EVALUACION DE:

I) CAPACIDADES Y HABILIDADES

	INSATIS- FACTORIO	CON RESERVAS	ADECUADO	SUPERIOR
RECURSOS INTELECTUALES				
CAPACIDAD DE ANALISIS				
JUICIO Y SENTIDO COMUN				
APRENDIZAJE Y MEMORIA				
PLANEACION Y ORGANIZACION				
INNOVACION/CREATIVIDAD				
POTENCIAL DE DESARROLLO				

II) ESTILO DE TRABAJO

ENERGIA Y EMPUJE				
HABILIDAD PARA NEGOCIAR Y EXPRESAR IDEAS				
TRABAJO EN EQUIPO				
TRABAJO INDIVIDUAL				
TOMA DE DECISIONES				
ORIENTACION A RESULTADOS				
APEGO A NORMAS				
MANEJO DE CONFLICTOS				
PERSUACION/LABOR DE VENTA				
MANEJO DE PERSONAL				
TRABAJO BAJO PRESION				
ADAPTACION A LOS CAMBIOS				

III) RELACIONES INTERPERSONALES

CON PARES				
CON SUPERIORES				
CON SUBORDINADOS				
CON CLIENTES				

IV) OBSERVACIONES

IDENTIFICACION DEL CANDIDATO

NOMBRE: _____

PUESTO PARA EL QUE ES CANDIDATO: _____

EVALUACION

	MALA	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO
APARIENCIA PERSONAL	_____	_____	_____	_____
PERSONALIDAD	_____	_____	_____	_____
EXPRESION	_____	_____	_____	_____
AMBICION REVELADA	_____	_____	_____	_____
INTELIGENCIA	_____	_____	_____	_____
MADUREZ EMOCIONAL	_____	_____	_____	_____
ESCOLARIDAD	_____	_____	_____	_____
CONOCIMIENTOS DEL PUESTO	_____	_____	_____	_____
ESTABILIDAD OCUPACIONAL	_____	_____	_____	_____
EXPERIENCIA EN EL PUESTO	_____	_____	_____	_____

RESULTADOS DE LA EVALUACIONOBSERVACIONES: _____

_____CONCLUSIONES: _____

RECHAZADO

APTO PARA EL PUESTO

NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADOR

FECHA: _____

PRESOLICITUD

DATOS GENERALES

Nombre : _____ Casa propia _____, rentada _____
 Dirección : _____ Vive Ud con ? : _____
 Lugar de nacimiento : _____ Telefono : _____ Edad : _____
 Estado civil : _____ Hijos y edades : _____ Sueldo deseado : _____
 Puesto deseado : _____ Puede Ud. viajar ? SI _____, NO _____, ¿PORQUE? _____

ESCOLARIDAD

ESTUDIOS	marcar años					FECHAS		ESTUDIOS	marcar años					FECHAS			
	1	2	3	4	5	6	de		a	1	2	3	4	5	6	DE	A
Primaria									PROFESIONAL								
Secundaria									CARRERA DE:								
Pre-vocacional																	
Preparatoria									COMERCIAL								
Preparatoria vocacional									OTRAS								

Sigue estudiando? _____ Que estudia? _____
 En que escuela? _____ Con que horario? _____

TRABAJOS

	RAZÓN SOCIAL	PUESTO	FECHA DE INICIO Y TÉRMINO (mes y año)	SUELDO	CAUSA DE LA SEPARACIÓN
I					
II					
III					
IV					
V					

FECHA: _____

FIRMA DEL SOLICITANTE

DOCUMENTACION NECESARIA PARA SER CONTRATADO

(ENTREGAR ORIGINAL Y COPIA)

• ACTA DE NACIMIENTO

• DOCUMENTACION QUE ACREDITE ESCOLARIDAD

• REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

TRAMITAR
No

• REGISTRO DEL IMSS

No

• CONSTANCIA DE REMUNERACIONES OBTENIDOS
E IMPUESTOS RETENIDOS, EN CASO DE HABER
LABORADO EN OTRA EMPRESA.

• CARTILLA DE SERVICIO MILITAR LIBERADA

• DOS CARTAS DE RECOMENDACION RECIENTES Y
MEMBRETADAS.

• TRES FOTOGRAFIAS TAMAÑO INFANTIL RECIENTES

• ACTA DE MATRIMONIO

• ACTA DE NACIMIENTO (CONYUGE)

• ACTA DE NACIMIENTO DE CADA HIJO

ENTREGUE _____

NOMBRE Y FIRMA

FECHA DE ENTREGA _____

DIA MES AÑO

BIBLIOGRAFÍA

1. Arias Galicia, F. **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Trillas. México, 1980.
2. Brown, J.A.C. **La Psicología Social en la Industria**. Fondo de cultura económica. México, 1979.
3. Blum Milton, I. **Psicología Industrial**. Editorial Trillas. México, 1976.
4. Chavarria y Hernández, Manuela. **El Reclutamiento del Personal en los Bancos del Distrito Federal**. Tesis UNAM. Facultad de psicología, 1977.
5. Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Trillas. México, 1983.
6. Cid de León, Spindola. **Comparación del Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal en Empresas Medianas**. Tesis UNAM. Fac. Contaduría y Admón. 1987.

7. **Diccionario Oceano de Sinónimos y Antónimos.** Editorial Oceano,1993.
8. **Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado.** Ediciones Larousse,1993.
9. Enrique Orozco, Jorge. **Reclutamiento y Selección.** Editorial COPARMEX. México, 1980.
10. García y Reynoso. **Estudio Comparativo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en 4 Empresas Públicas y 4 Empresas Privadas.** Tesis UNAM. Fac. Psicología 1992.
11. García y Reynoso. **Guía para la Elaboración de un Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal.** Tesis UNAM. Fac. Psicología 1992.
12. George, Claude. **Historia del Pensamiento Administrativo.** Editorial Prentice Hall. México 1989
13. Grados Espinosa, J. **Generación 81-85 Facultad de Psicología.** UNAM.

14. Grados Espinosa, J. **Inducción, Reclutamiento y Selección.** Manual Moderno. México, 1988.
15. H. Hawk, Roger. **Reclutamiento y Selección de Personal.** Editorial Técnica. México, 1968.
16. Hernández, Sverdlik y otros. **Administración de Personal.** Editorial Iberoamericana, México, 1986.
17. Herrera y Gutiérrez. **El Reclutamiento Foráneo.** Tesis UNAM. Fac. Psicología 1983.
18. Ibinamaga Herbert, Jaime. **La Importancia del Reclutamiento de la Empresa.** Tesis LA SALLE. Facultad de administración, 1972.
19. **Journal of Applied Psychology.** Practiques de Recrument en Europe. Vol. 77 Num. 1, Februry 1992.
20. Kootz, Donnell y Weihrich. **Administración.** Editorial Mc. Grall Hill. México, 1988.
21. Korman K., Abraham. **Psicología de la Industria y de las Organizaciones.** Madrid, 1978.

22. **Lascurain González, Joaquin. Necesidad e Importancia del Procedimiento de Selección de Personal en la Dirección General de Obras Públicas. Tesis UNAM., Facultad de contaduría y administración, 1987.**

23. **Masifern, Esteban. Los Recursos Humanos en la Empresa. Tomo 1 Editorial Plaza Janes, Barcelona 1990.**

24. **Martínez Álvarez, R. Análisis Comparativo del Proceso de Reclutamiento y Selección de una Dependencia de Gobierno. Tesis UNAM. Fac. de Psicología. 1988.**

25. **Melgoza Resendiz A. Reclutamiento y Selección de Personal de una Sucursal Bancaria como un Pronóstico de Éxito en el Desarrollo. Tesis UNAM. Fac. Psicología 1989.**

26. **Merele Cardenas M. La Selección de Personal en una Empresa que no Utiliza Pruebas Psicométricas. Tesis UNAM. Fac. Psicología 1985.**

27. **Moreno González, Manuel. Reclutamiento, Selección e Índice de Rotación de Personal en una Empresa de Diversos.** Tesis UNAM. Facultad de contaduría y administración. 1987.

28. **Moreno, Torres y Valencia. Reclutamiento y Selección e Índice de Rotación de Personal en una Empresa de Diversos.** Tesis UNAM. Fac. Contaduría y Admón. 1987

29. **Olvera Duran Antonio. Planeación para la Estructuración e Implementación del Dpto de Recursos Humanos en una Empresa Aceitera.** Tesis UNAM. Fac. Contaduría y Admón. 1985.

30. **Reyes Ponce, A. Administración de Personal.** Editorial Limusa. México, 1991.

31. **Hernández Lara, Enrique. Reclutamiento de Psicólogos a través del Periódico Excélsior Durante 1956 a 1981.** Tesis UNAM. Facultad de psicología, 1983.

32. **Schultz, D.P. Psicología Industrial.** Editorial Interamericana. México, 1985.

33. Spindola, Elizabeth. **Comparación del Procedimiento de Reclutamiento y Selección en Empresas Medianas.** Tesis UNAM., Facultad de contaduría y administración, 1987.
34. Stephen P., Robbins. **Personnel the Management of Human Resorcer.** Editorial Prentice Hall. New Jersey, 1978.
35. Toborga Huascar. **Cómo Hacer una Tesis.** Grijalbo. México, 1980.
36. Werther B. William. **Administración de Personal y Recursos Humanos,** Editorial McGraw Hill. México, 1991.