

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE PSICOLOGIA

226  
zej



SISTEMATIZACION DEL PROCESO DE SELECCION DE  
PERSONAL EN UNA EMPRESA MEDIANA DE  
NUEVA CREACION

REPORTE LABORAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A  
VELIA ESMERALDA SOSA TELLO

DIRECTOR: LIC. MA. DEL SOCORRO ESCANDON GALLEGOS

MEXICO, D. F.

OCTUBRE, 1995

FALLA DE ORIGEN



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.

A ti mamá, por ser mi guía y apoyo en todos los actos de mi vida y tu recuerdo me hace seguir adelante, para el logro de una meta más.  
Gracias por todo Mamá.

Con gran amor a mi padre, quien me ha hecho sentir su apoyo, su fortaleza y su seguridad.

David:  
Tú constante apoyo, amor, comprensión y compañía lograron que después de muchos años, esta meta llegará a su fin.  
A ti con todo mi amor.

A mis hijas:  
Velia Berenice y Gabriela  
Paulina que son el eje de mi vida.  
Todo mi amor y el deseo de que logren alcanzar las metas que se propongan.

Para mis Hermanos:  
Gloria y Carlos, Jesús y Ana,  
Marina, Leticia y Tony y  
Angélica.  
Todo mi cariño.

Con mi reconocimiento y gratitud a la Lic. Ma. del Socorro Escandón Gallegos por su apoyo, cooperación e incondicional disponibilidad para la realización del presente Reporte Laboral

A mi querida amiga Chelo, por los momentos que pasamos en la Universidad y los que en estas fechas compartimos.

A todas las personas que integran la empresa Profilater, S. A. de C. V., por permitirme realizar mi actividad profesional y brindarme la oportunidad de conocer más acerca de ellos mismos y de las actividades que en conjunto realizamos para lograr que nuestra empresa sea una de las mejores del mundo.

## ÍNDICE

<b>1. Introducción</b>	<b>3</b>
<b>2. Antecedentes</b>	<b>7</b>
2.1. Historia de la Selección de Personal	8
2.2. Modelos de Procesos de Selección de Personal	11
2.2.1. Por objetivos	11
2.2.2. Centros de Evaluación	12
2.2.3. Tradicional	14
2.3. Importancia de la Selección de Personal	15
2.4. Proceso de Reclutamiento de Personal	17
2.4.1. Definición	17
2.4.2. Fuentes de Reclutamiento	20
2.4.2.1. Fuentes Internas	20
2.4.2.2. Fuentes Externas	21
2.4.3. Medios de Reclutamiento	23
2.4.4. Recomendaciones básicas para el reclutamiento	23
2.5. Proceso de Selección de Personal	24
2.5.1. Definición	24
2.5.2. Elaboración del Perfil	25
2.5.3. Técnicas de Selección	25
2.5.3.1. Entrevista de Selección	25
2.5.3.1.1. Puntos que deben observarse	31
2.5.3.2. Pruebas de Conocimientos	32
2.5.3.3. Pruebas Psicológicas	33
2.5.3.3.1. Historia de la Psicometría	34
2.5.3.3.2. Definición	35
2.5.3.3.3. Importancia	35
2.5.3.3.4. Indicaciones generales para la aplicación de las pruebas	40
2.5.3.3.5. Condiciones generales para la aplicación de pruebas psicológicas	42
2.6. Descripción de la Empresa	42
2.6.1. Antecedentes	42

2.6.2. Modelo de Reclutamiento y Selección de Personal utilizado	49
2.6.2.1. Presolicitud	50
2.6.2.2. Solicitud	50
2.6.2.3. Entrevista inicial	51
2.6.2.4. Entrevista técnica	51
2.6.2.5. Evaluación psicológica	51
2.6.2.6. Solicitud de Referencias	53
2.6.2.7. Entrevista de selección	53
2.6.2.8. Examen médico	53
2.6.2.9. Conclusión	53
2.6.2.10. Decisión	53
2.6.2.11. Contratación	53
2.6.3. Pruebas psicológicas utilizadas	54
2.6.3.1. Aplicación de Pruebas	58
2.6.3.2. Áreas que miden	59
3. Procedimiento	60
4. Evaluación	73
5. Análisis	89
6. Contribución	94
7. Bibliografía	97
8. Anexos	100
1. Estructura Organizacional de la Empresa.	
2. Requerimientos de Personal a Contratar.	
3. Perfiles de los Puestos.	
4. Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.	
5. Fuentes Internas y Externas.	
6. Presolicitud.	
7. Solicitud de Empleo.	
8. Evaluación de Candidatos.	
9. Solicitud de Referencias.	
10. Biografía.	
11. Entrevista de Salida.	

## **1. INTRODUCCIÓN**

**El presente Reporte Laboral tiene como finalidad el exponer y proporcionar un enfoque bilateral de los principios y actividades de la Sistematización del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal desde el punto de vista de un marco teórico y por otro lado el de la práctica profesional.**

**El Reporte Laboral se llevó a cabo en una empresa de nueva creación cuyas características tales: como ubicación, características de los candidatos, conformación de la planta directiva, y producto a fabricar, son el fundamento para llevar a cabo La Sistematización del Proceso de Reclutamiento y Selección en la Empresa, ya que se hace necesario observar la relevancia que implica para una empresa sea esta mediana o pequeña, el contar con un proceso sistematizado para contratar a su personal.**

**Para fines de este Reporte Laboral la Sistematización será la combinación de funciones o pasos determinados para llevar a cabo el Proceso de Selección de Personal, explicando cada una de las actividades, los medios que se emplearon y la metodología utilizada para la consecución del resultado.**

**La contratación de personal competente y productivo en cualquier clase de empresa se puede lograr en un alto porcentaje con solo apearse a un procedimiento meticulosamente elaborado de selección, el cual no necesariamente debe ser complicado, sino que se deberán de diferenciar los pasos objetivos que se desean conseguir, así como, delinear adecuadamente los pasos que se incluyen en el procedimiento que se vaya a implantar.**

**El nuevo empleado necesitará de aptitudes favorables para adaptarse al puesto que se le asignará, interesarse por su trabajo, capacidad para aprender con facilidad las nuevas actividades que se le encomienden y transformarse a través del tiempo en un trabajador capacitado y competente.**

**Si el empleado está mal ajustado y se encuentra siempre descontento del puesto que ocupa, sin lugar a dudas trae consigo un fuerte problema, difícil de resolver por sus jefes inmediatos y al mismo tiempo, surgirá un foco de agitación y descontento laboral que afectará no solo al personal del departamento a que pertenece, sino a la empresa entera.**

**El proceso de selección de personal que están aplicando la micro, pequeña y mediana empresa en la población de Chalco, Edo. de México, se viene desarrollando principalmente a través de una solicitud de empleo en la cual se entrevista al candidato detectando sus datos biográficos, antecedentes laborales y apariencia física.**

**De satisfacer los parámetros de criterio del entrevistado, se procede a contratar a la persona por un período de 28 días, sin importar sus capacidades, habilidades y características de personalidad del candidato, evitando el crear compromisos derivados de una relación laboral fija, ahorrando a la empresa los gastos inherentes a la creación de primas de antigüedad y obligaciones de carácter laboral con un gran número de trabajadores.**

Lo anterior trae como consecuencia: inestabilidad laboral, entendida como que las personas cuenten con trabajo temporal; pago de sueldos altos, provocado por la temporalidad del trabajo; también se observa que el trabajo temporal trae como consecuencia el que no se les proporcionen las prestaciones laborales y de seguridad social derivadas de una relación fija.

En conclusión se crea incertidumbre al trabajador por no contar con una planta definitiva que lo motive a causar un arraigo en la empresa, y la resultante de la no renovación de sus contratos, hace que estas personas se vean obligadas a buscar la subsistencia en otros lados, siendo el más favorecido el trabajar como jornaleros en el campo o el dedicarse al cultivo de autosuficiencia, ya que en esta zona, la fuerza laboral se encuentra en transición del campo a las labores fabriles e industriales.

La contratación de personal sin apearse a un programa sistematizado, es el procedimiento de más riesgo y costoso para cualquier empresa.

Tal procedimiento no logrará el objetivo de mantener un equilibrio, entre la movilidad de la fuerza trabajadora y la madurez de la organización.

El implantar una Sistematización del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, proporcionará una apreciación global del candidato, esto es, una información generalizada acerca de las características del candidato como serían: personalidad, inteligencia, habilidades y aptitudes en el desarrollo del puesto, lo que le permitirá al psicólogo obtener un perfil de personalidad que le indique cual es el candidato idóneo para ocupar el puesto vacante.

El establecimiento de una Sistematización del Proceso de Reclutamiento y Selección, también ayudará a sintetizar las innumerables actividades asociadas con el aprovechamiento efectivo de los puestos vacantes.

La Sistematización del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, esta formado por una serie de pasos que abarcan desde la llegada del solicitante a la empresa, hasta que el candidato es contratado y colocado en la misma. Cada paso del proceso sistematizado deberá de delinearse para su aplicación, de acuerdo al tamaño de la empresa y a las responsabilidades y funciones de cada uno de los puestos.

En relación al contenido de este trabajo, en el punto de Antecedentes, se presenta una recopilación de los aspectos más sobresalientes en lo que a materia del tema corresponde; citando hechos sobresalientes en la historia del reclutamiento y selección de personal. En seguida se menciona el Modelo de Reclutamiento y Selección de Personal en el cual se basa la empresa, para llevar a cabo la selección de su personal, así como, los antecedentes de la misma.

En el punto de Procedimiento, se describe paso a paso el Proceso de Reclutamiento y Selección como se llevó a cabo en la empresa.

En Evaluación se presentan los indicadores que se han observado posteriormente a la

**implementación del proceso, así como, cuadros que representan las actividades que se realizaron durante el proceso de reclutamiento y selección de personal.**

**Por lo que se refiere al Análisis, se presentan las principales conclusiones a las que se ha llegado, tomando en cuenta la actividad profesional en relación con algunos aspectos de la teoría.**

**En lo referente a la Contribución, se expone la factibilidad de llevar a cabo la Sistematización del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en empresas cuyas características sean similares a la empresa motivo de estudio, así como, la necesidad de que la actividad la realice un Psicólogo, cuya formación se apega a las necesidades de este proceso.**

## **2. ANTECEDENTES**

## 2.1. HISTORIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Desde los inicios del hombre, se viene realizando el Proceso de Selección de Personal, buscando a la persona adecuada para realizar determinada función. Las funciones de la administración de personal, por lo general, estaban limitadas a controlar, despedir y tomar tiempo; las cuales eran manejadas por cada supervisor como parte de su trabajo. La selección y colocación del empleado era algo impensado e imprevisto, esta actividad se realizaba intuitivamente. Los responsables de la contratación se basaban exclusivamente en la observación y en datos subjetivos, por lo que muchos aspectos humanos que no son percibidos a simple vista como son la inteligencia, habilidades, intereses, motivación, etc., no eran tomados en cuenta.

En el momento de la contratación, se le daba poca importancia a las cualidades que poseía el empleado y no se estudiaban los requerimientos mínimos para desempeñar óptimamente el trabajo, pero con el paso del tiempo el procedimiento ha sufrido cambios y mejorado de acuerdo a los avances científicos.

Es a partir de la Revolución Industrial en los Estados Unidos de Norteamérica, cuando se presentan los primeros cambios con Frederick W. Taylor (1856-1917) - denominado "el padre de la Administración Científica"- quien es considerado como uno de los pioneros contribuyentes para la selección de personal, con su famoso estudio de Tiempos y Movimientos, cuyo objetivo principal era optimizar la eficiencia y productividad en las organizaciones. En esta época al hombre se le consideraba como un factor de producción, poniendo poca atención a su potencial y desempeño laboral.

Este autor realizó sus investigaciones en la industria metalúrgica de 1878 a 1884, observó muchas deficiencias en la operación fabril como ejemplo:

- Que no había ningún sistema efectivo de trabajo.
- Que no había incentivos en los obreros por mejoras en su trabajo.
- Que los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

Taylor dió importancia al puesto y a su análisis con el sistema de "Medición de Tiempos" y la "Selección de Personal". La influencia del autor fue trascendente en Europa; sin embargo, los efectos de su sistema fueron en ocasiones totalmente negativos propiciando reacciones por parte de los sindicatos.

Subrayó la importancia de la selección y preparación de los obreros; a cada cual había que encargarle el trabajo que mejor pudiera desempeñar, de acuerdo con su habilidad inicial y con su potencial de aprendizaje.

Taylor habla de la responsabilidad compartida y dice que hay que procurar una distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planeación del trabajo a los directivos.

En 1900 surge la Psicología Industrial Norteamericana, uno de sus contribuyentes es Hugo Musterberg de la Universidad de Harvard en el Área de Administración de Recursos Humanos. Sus estudios son enfocados principalmente a la selección de personal, con aplicación de Test Psicológicos, capacitación y orientación.

Si las necesidades de trabajo y las habilidades del trabajador no estaban balanceadas o equilibradas, los ingenieros intentaban reestructurar el trabajo, mientras que los psicólogos buscaban entrenar o reentrenar al trabajador, logrando así una concordancia adecuada entre estos dos elementos.

La psicología industrial también aporta el concepto de que los trabajadores tienen características individuales que son únicas y que las cualidades del individuo, los requerimientos del puesto y las características necesarias para el mismo se deberían de adecuar lo mas posible.

En 1916, Henry Fayol representante de la escuela del proceso administrativo, escribe su obra titulada "Administration Industrielle et Generale", en la que expone su teoría que establece un esquema conceptual de la administración con base en el proceso administrativo.

Al mismo tiempo, Walter Van Dyke propuso la forma de entrevistar y perfeccionó algunas pruebas de aptitudes. Durante la primera Guerra Mundial elaboró el primer test de inteligencia llamado Army Alpha y Army Beta del Ejército, por la necesidad de seleccionar grandes grupos de individuos para algunas tareas específicas.

De hecho muchos de los principales campos de desarrollo psicológico de la posguerra, tales como las pruebas de grupo, las pruebas profesionales, las escalas de calificaciones y el inventario de personalidad, tuvieron sus orígenes en las actividades de los psicólogos, dentro del esfuerzo bélico de la Primera Guerra Mundial. (Blum, 1990).

Después de la Revolución Industrial, la selección de personal la llevaba a cabo el supervisor, basándose en observaciones y datos subjetivos, puede decirse que era intuitiva.

Es necesario observar que las habilidades, inteligencia, motivación, etc. no son apreciables a simple vista por lo que se hace necesario realizar una selección que sea objetiva y técnica y que emplee métodos ideados por psicólogos.

Las pruebas en especial como métodos de selección se comienzan a utilizar en Alemania a partir de 1915.

En 1917, hizo su aparición el Journal of Applied Psychology; y aproximadamente en la misma época, las universidades comenzaron a impartir cursos de Psicología Aplicada.

En 1919, Walter D. Scott, psicólogo de la Northwestern University, y uno de los iniciadores de la Psicología Industrial, funda con otros investigadores la Scott Company of Philadelphia; siendo ésta la primera organización de consultoría psicológica que se creó y se orientó hacia problemas

del personal en la industria.

En las décadas de 1920 y 1930, Elton Mayo y F. J. Roethlisberger, representante de la escuela psicossociológica o del comportamiento humano, elevaron a nivel académico, en la Universidad de Harvard, el estudio de la conducta humana en el trabajo.

Durante la Segunda Guerra Mundial surgen las pruebas de inteligencia, pruebas de aptitud, interés y personalidad; se perfeccionan también las técnicas de selección de personal, el diseño y la descripción de puestos.

En el año de 1937, se funda la American Association for Applied Psychology, como organización oficial de la psicología industrial.

En el año de 1956 se realizó un estudio el cual se llamó "Estudio del Programa Gerencial", el cual lo llevaron a cabo psicólogos de la American Telegraph & Telephone, Co., en Estados Unidos de Norteamérica, quienes trataron de evaluar el potencial de gerentes, surgiendo así los Centros de Evaluación. "...El termino Centros de Evaluación se refiere a un procedimiento estandarizado ajeno al puesto, que se utiliza para la identificación del potencial directivo con propósitos de selección, colocación, promoción y/o desarrollo." (Wextlwey, G. N. y Yukl, G. A. 1990, p. 433).

Los Centros de Evaluación nacen en 1958 como apoyo para la selección de altos niveles y para puestos con diversas funciones en las que no es posible obtener una descripción exacta.

Para evaluar al candidato, se somete a este a realizar ejercicios, a través de los cuales se obtienen recopilación de muestras de trabajo que puedan pronosticar el éxito administrativo.

En algunos casos puede complementarse la evaluación con la aplicación de baterías psicométricas que sirven para verificar la información obtenida por observación directa de la persona.

Con el paso del tiempo se ha observado que las técnicas han ido mejorando.

Actualmente se cuentan con algunos procesos importantes para llevar a cabo la Selección de Personal, dentro de los que podemos mencionar: 1) Modelo de Selección por Objetivos, 2) Modelo de Centros de Evaluación y 3) Modelo de Selección Tradicional.

Los anteriores modelos por su importancia en relación a nuestro estudio se explicarán a continuación.

## **2.2. MODELOS DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.**

### **2.2.1. SELECCIÓN DE PERSONAL POR OBJETIVOS**

Este primer modelo es el más reciente en la Psicología Industrial en lo referente a Selección de Personal, su aplicación es a todos los niveles, esta fundamentado en los principios del Análisis Experimental de la Conducta.

La Selección de Personal por Objetivos, tiene como exponente al Prof. Alvaro Jiménez, de la Facultad de Psicología de la UNAM, el enfoque es totalmente descriptivo.

Se basa principalmente en la observación sistemática de los hechos conductuales dentro de sus actividades laborales, la predicción es en base a las tareas y ejecuciones para las que fue contratado.

Esta es una forma práctica de encontrar al candidato adecuado para el lugar indicado, ya que el candidato trabajando prueba su capacidad para el puesto y por lo tanto el objetivo es enfatizar a través de los resultados que este obtenga directamente de la ejecución del trabajo y no en base a apreciaciones subjetivas.

Para la realización de éste tipo de selección se deberá de contar con una información adecuada sobre las funciones y resultados prescritos para el puesto a seleccionar.

Se tendrá como primera función, la realización de un análisis de puestos, considerando a éste, como la técnica a través de la cual se obtiene información ordenada y separada de las funciones que integran el puesto. Se utiliza un cuestionario con preguntas sistemáticas, las cuales son aplicadas al ocupante del puesto y al jefe inmediato.

Posteriormente se condensará la información más importante elaborando una ficha de puestos, y una vez que se elaboró dicha ficha, se procede a elaborar una solicitud de empleo ponderada, lo que significa darle pesos a cada uno de los datos en relación con los requisitos establecidos, los valores que se asignan son el número 10 si la característica es igual al puesto, 8 si la característica es aceptable, 0 si es diferente y C (cancelada) si la característica es opuesta a la que se desea.

Después se elaboran las pruebas de conocimientos que tienen como base la información del análisis de puestos con respecto a las actividades de mayor importancia para lograr los objetivos del puesto.

Como parte del Modelo de Selección por Objetivos, se realiza una investigación de referencias de trabajo, en la cual se investiga la experiencia laboral del candidato que fue reportada en la solicitud de empleo.

En caso de que las referencias no hayan sido positivas, se procede a archivar el expediente, así como en los casos en que el supervisor no acepte al candidato propuesto.

Una vez contratado el candidato, se le otorga un contrato por 28 días y éste se presentará a sus labores y será observado por personas entrenadas a medir la conducta en un período de 14 días.

En el décimo quinto día se le citará a una entrevista para darle información sobre su desempeño laboral.

Posteriormente, el candidato trabajará 13 días más que servirán para que realice las modificaciones y ajustes necesarios en su trabajo y en los aspectos conductuales.

Al término de los 28 días y de acuerdo a los resultados que se hayan obtenido, se tomará la decisión ya sea de darle de baja o de contratarlo definitivamente o de que tipo de capacitación requerirá y/o si es necesaria.

En resumen para poder desarrollar este modelo, es necesario someter al candidato a prueba por un período de 28 días de trabajo, en los cuales se llevarán registros observacionales y de acuerdo a los resultados, se le capacita, se le da de baja o se le contrata.

Los registros deberán ser realizados por el supervisor del área donde se originó la vacante, el supervisor deberá de ser capacitado previamente para que los resultados nos arrojen una mayor confiabilidad.

A pesar de su eficiencia, esta técnica implica un alto costo en tiempo, capacitación y por tal motivo la mayoría de las empresas no lo pueden implementar.

### **2.2.2. CENTROS DE EVALUACIÓN**

Este segundo modelo, se aplica principalmente a los altos niveles de una empresa, la evaluación se realiza a personas con puestos de mando (jefes, supervisores, personas de mandos intermedios y ejecutivos en general).

Los Centros de Evaluación Gerencial, desde su surgimiento en 1958 a la fecha, ya son considerados como una técnica avanzada que contribuye a la solución de los problemas actuales del desarrollo del personal.

Los Centros de Evaluación, vinieron a sustituir, aunque parcialmente, el uso de herramientas psicométricas (principalmente las relacionadas a las de papel y lápiz) para efectos de selección y evaluación de personal ejecutivo.

Las técnicas de los Centros de Evaluación abordan el problema desde un ángulo y un nivel que no lo hacen los instrumentos psicológicos, esto es, el comportamiento real, operacional de los individuos, la conducta directamente observable y registrada sistemáticamente en situaciones de

simulación.

Grados, (1988) la define como "...la serie de pruebas y simulación de ejecución, individual o grupal, a la que se somete un grupo de individuos para ser observados por otros previamente entrenados quien mediante un acuerdo entre ellos identifican a los más adecuados."

El Centro de Evaluación Gerencial está compuesto de un sistema de simulaciones de trabajo, de problemas y situaciones actuales.

Los asesores registran directamente la conducta que observan, y luego la evalúan. Todas las conductas observadas se registran y después se discuten sobre todo para evaluar la participación individual del candidato.

Esta evaluación es realizada por todo el grupo de asesores ya entrenados, quienes generalmente son gerentes de línea íntimamente relacionados con el contenido y los requerimientos del puesto.

Es necesario señalar que cuando un supervisor desempeñará el papel de observador se hace necesario que éste se someta a un curso de capacitación para que su tarea sea correctamente realizada, ya que en base a su observación y los resultados de ésta se hará la selección del participante más apto para ocupar la vacante.

Algunas de las habilidades más comunes a evaluar a través de este modelo son: impacto personal, habilidad para comunicación oral, habilidad para presentación oral y escrita, ambición profesional, liderazgo, sensibilidad, habilidad para escuchar, flexibilidad, tenacidad, iniciativa, planeación y organización, delegación, habilidad analítica, criterio y decisión, entre otras.

Para observar las aplicaciones de las anteriores características se diseñan o adaptan algunas dinámicas o ejercicios vivenciales y obtener de acuerdo a los resultados, el grado de aplicación laboral que tendrá el candidato.

Dentro de las dinámicas o ejercicios prácticos que los candidatos a evaluar tienen que resolver se encuentran la llamada entrevista dimensional (básicamente se enfoca para obtener evidencias de las habilidades requeridas para desempeñar un puesto con éxito) juego de negocios, canasta, discusión de grupo sin líder, solución de un problema, análisis y presentación, simulaciones de entrevista, prioridades nacionales, entre otras.

La forma de evaluar a los candidatos consiste, en calificar cada uno de los ejercicios que realizan de los candidatos de acuerdo a los patrones conductuales emitidos por cada uno de ellos, estos patrones fueron establecidos con anterioridad y clasificados en dimensiones que es "...un área de habilidad o encabezado descriptivo bajo el cual pueden ser racionalmente agrupados y clasificados de manera confiable ejemplo específicos de conducta." (Grados, 1988, p. 241).

La investigación deberá de complementarse con la determinación de tareas, a través del análisis de puestos.

Cada una de las dimensiones son clasificadas por los observadores utilizando una escala de 1 a 5, donde el valor de 1 (malo) se proporciona si el candidato muestra muy poca o nada de la dimensión evaluada, 2 cuando solamente muestre una pequeña cantidad de dimensión, 3 (regular) si muestra una cantidad moderada, 4 si muestra bastante cantidad de dimensiones evaluadas y 5 (excelente) si posee una buena cantidad de dimensiones.

Finalmente los observadores evalúan al candidato con base al desarrollo de cada uno de los ejercicios realizados.

Aproximadamente el proceso requiere de 7 horas de trabajo por cada persona a evaluar, el cual puede ser dividido en sesiones.

Actualmente algunas organizaciones ya aplican este modelo de selección, entre ellos se encuentran Teléfonos de México, Celanese Mexicana, y algunas instituciones de gobierno.

Para aplicar este modelo se observa la necesidad de realizar una evaluación general del candidato a través de la aplicación de una serie de pruebas y simulaciones de ejecución laboral; lo que significa un alto costo del método y demasiado tiempo invertido, desde la implementación y entrenamiento de los observadores, los cuales deberán de ocupar niveles gerenciales en las empresas que deseen adoptar este modelo. Sin embargo su eficiencia es comprobada.

## **2. 2. 3. SELECCIÓN DE PERSONAL TRADICIONAL**

En este tercer modelo, el psicólogo trata de predecir si el candidato reúne los requisitos necesarios para ocupar un puesto y si este obtendrá satisfacción en el área laboral.

El psicólogo, en este modelo utiliza pruebas psicométricas y entrevistas para estudiar los aspectos internos del individuo como inteligencia, personalidad, actitudes e intereses.

Para ello, el candidato es evaluado en forma secuencial, tomando en consideración la experiencia laboral adquirida, la trayectoria académica y los aspectos psicológicos. Grados, (1988).

El desarrollo de este proceso se inicia cuando al candidato se le hace entrega de una solicitud de empleo para que sea llenada.

La solicitud de empleo es un cuestionario estructurado a través del cual el candidato da a conocer una serie de datos relevantes como son: datos personales, historia escolar, laboral y familiar, esta información servirá como base para determinar si reúne los requisitos solicitados en el puesto.

Después de haber llenado la solicitud se realizará una entrevista inicial, que tiene como finalidad el corroborar si los datos que se proporcionaron en la solicitud son correctos.

El psicólogo evaluará posteriormente los conocimientos de cada candidato a través de un cuestionario de conocimientos técnicos, diseñados con el apoyo del área solicitante y realizará

la aplicación de las pruebas psicológicas.

La aplicación de las pruebas psicológicas en este modelo es una de las etapas más importantes, ya que a través de la aplicación de las baterías psicológicas, se evaluarán la capacidad intelectual, habilidad y personalidad del candidato.

Se lleva a cabo un estudio socioeconómico con la finalidad de corroborar los datos relacionados al trabajo y personales, así como, sus condiciones de vida y relaciones interpersonales.

Para conocer si el candidato posee capacidad física para desempeñar su trabajo es sometido a un examen médico.

Finalmente se realiza una entrevista definitiva con el propósito de aceptar o rechazar al candidato, y si este es aceptado se le solicitará la documentación correspondiente para realizar su contratación e integrarla a su expediente.

Independientemente del modelo que se elija es importante considerar que el éxito de la mayor parte de las empresas famosas, es gracias al profesionalismo con que el psicólogo realiza estas actividades dentro de la administración de recursos humanos.

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas, ya que nos permiten determinar los requerimientos necesarios de los recursos que nos permiten proveernos de los candidatos idóneos; evaluando la capacidad intelectual, su aptitud para el trabajo, sus rasgos de personalidad, utilizando para ello una serie de técnicas como la entrevista, las pruebas psicológicas, el estudio socioeconómica y el examen médico.

### **2.3. IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

Para que puedan sobrevivir las empresas en la actualidad deberán ser competitivas, en virtud de que las fronteras quedarán abiertas a productos provenientes de otros países, por lo que actualmente las empresas mexicanas deben de ser productivas, eficientar la calidad de sus productos y servicios, y de esta forma salir del letargo y paternalismo en el que han vivido por tanto tiempo.

Es por ello que ahora muchas organizaciones deberán tender al cambio debido a la competencia que se avecina, y que sólo los más aptos y preparados serán capaces de permanecer con cierta ventaja sobre los demás.

Debido a la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, siendo este un acontecimiento que determinaría el desarrollo político, económico y social de nuestro país, el cual a partir del 1o de Enero de 1994 inició su aplicación.

**El futuro de la Psicología del Trabajo en México, frente a la apertura de los mercados y los procesos integracionistas de las economías, estará determinado en gran medida por el curso que sigan fundamentalmente los cambios en las empresas productivas.**

**La industria mexicana no está preparada ni tecnológicamente, ni con la calificación adecuada de sus recursos humanos para enfrentar un mercado altamente competitivo.**

**El Tratado de Libre Comercio solamente beneficiará aquellos segmentos de la industria modernizada cuyo capital sea predominantemente extranjero.**

**Las fábricas que puedan permanecer en la producción, serán aquellas que cuenten con la tecnología y recursos humanos adecuados.**

**En los años anteriores habíamos permanecido con productos "aceptables" para nuestro mercado interno, con actitudes y formas de actuación erráticas que nos han colocado en una crisis no solo económica sino de valores humanos a la cual nos ha sido difícil sobreponernos.**

**Existen varias opiniones al respecto del Tratado de Libre Comercio, ventajas y desventajas, pero lo que sí es una realidad, es la competencia comercial extranjera que pone a nuestro país en una situación de reto que le está exigiendo elevar sus niveles de calidad y productividad. Es aquí en donde el empresario debe cambiar su cultura empresarial dándole valor adicional a su recurso más valioso, el Recurso Humano, el cual le da vida a otros recursos y apoya el logro de la competitividad a una organización.**

**La política económica de México, en su sentido más amplio, enfrenta hoy el desafío de revalorizar al recurso humano y su contribución a la productividad como elemento fundamental de competitividad internacional.**

**En el futuro, los niveles de vida de los mexicanos, no serán el resultado de haber heredado amplios recursos naturales o grandes cantidades de capital, sino de las destrezas que cada generación logre adquirir, y aplicar al proceso productivo por su propio esfuerzo.**

**El progreso tecnológico constituye el factor fundamental para incrementar la productividad y sostener el crecimiento económico; pero éste no solo está compuesto por las innovaciones técnicas, sino también y en gran medida, por aumentos en la calidad de mano de obra.**

**Una mayor calidad de la mano de obra eleva directamente la productividad del factor trabajo y constituye una condición necesaria para aprovechar las innovaciones tecnológicas, aumentando de manera indirecta la productividad del factor capital.**

**Si somos capaces de entender a la educación y a la calificación del recurso humano, como una inversión de largo plazo, podremos insertarnos ventajosamente en los nuevos patrones productivos mundiales.**

Para que la productividad alcance un escenario permanente de crecimiento, será necesario que como sociedad destinemos esfuerzos crecientes en la selección y formación de recursos humanos.

Solo mediante una política económica que promueva el mejoramiento cualitativo del recurso humano, estaremos en condiciones de alcanzar el ingreso de un mayor número de mexicanos a los nuevos procesos productivos.

## **2.4. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.**

### **2.4.1. DEFINICIÓN**

El Reclutamiento de Personal es definido como "...la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno." (Grados, J. 1988, p.165).

Por lo tanto el objetivo del reclutamiento será el ofrecer en forma oportuna, el "...elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles." (Orozco, 1980, p. 67).

Roger H. Hawk citado en Chiavenato, I. (1986) "...asegura que la complejidad que envuelve el sistema de reclutamiento resalta las diversas actividades de una buena organización de reclutamiento y exige un amplio grado de conocimiento de los siguientes aspectos:

- \* qué tipos de trabajos deben realizar;
- \* cuántas personas son necesarias para realizar el trabajo;
- \* cuántas personas existen en la organización actual y que habilidades pueden aplicar al nuevo intento;
- \* dónde se deben buscar (fuera de la organización), las habilidades necesarias;
- \* cuál es la situación del trabajo y como penetrar en el;
- \* cómo redactar anuncios efectivos;
- \* cómo estimular preguntas con relación a los cargos disponibles;
- \* cómo obtener personas para las entrevistas;
- \* cómo reducir el ciclo del reclutamiento;
- \* cómo utilizar efectivamente una compensación equitativa y movilizar recursos para atraer empleados potenciales;
- \* cómo presentar la imagen, la política y las oportunidades de la compañía;
- \* cómo presentar las ventajas culturales, sociales y geográficas de la comunidad local;
- \* cómo generar el interés de un solicitante, cuyos propios intereses no se encuentran muy bien definidos;
- \* cómo programar la presentación de un nuevo empleado para adaptarlo al programa de adiciones de fuerza de trabajo.

Los individuos y las organizaciones están encadenados en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma forma que los individuos atraen y seleccionan las organizaciones,

informándose y formando opiniones respecto a ellas, las organizaciones tratan de atraer a los individuos, y obtener informaciones respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos, o no". (Porter, L.W. citado en Chiavenato, I. 1986, p. 173).

El Reclutamiento y Selección de Personal forman parte de un proceso utilizado por las organizaciones con el fin de mejorar y lograr un mejor desarrollo. A partir de la eficiencia con que se realice el reclutamiento dependerá en gran medida del éxito o fracaso del proceso de selección de personal.

El proceso de reclutamiento de personal da inicio cuando se genera una vacante en la organización y concluye con el llenado de la solicitud de empleo, por parte del candidato.

Para que este proceso se desarrolle adecuadamente se hace necesario que se desarrollen políticas y procedimientos dentro de la organización ya que son parte imperativa de este proceso sirviendo de orientación y limitando la actuación del personal.

La importancia del Reclutamiento, "la podemos enfatizar al considerar que si el objetivo de la administración de personal es el conseguir y mantener una fuerza de trabajo eficiente, todo intento que se haga para lograr esta meta es un esfuerzo provechoso". (Orozco, 1980, p. 69).

### **Políticas**

Son lineamientos que todo reclutador deberá de tener presente antes de dar inicio al proceso de Reclutamiento de Personal; esto es "...Las políticas son guías para la acción." (Chiavenato, 1988 p. 132).

Las políticas pueden dividirse en:

#### **1) Políticas de provisión de Recursos Humanos**

a) donde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización) en que condiciones, y como escoger (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para enfocar el mercado de recursos humanos).

b) criterios de selección de Recursos Humanos y patrones de calidad para admisión, en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos dentro de la organización; y

c) como integrar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y suavidad.

#### **2) De aplicación de Recursos Humanos**

a) como determinar los requisitos básicos de fuerza de trabajo (intelectuales, físicos, etc) para el desempeño de las tareas.

b) criterios de planeación, colocación y movimiento interno de recursos humanos, considerado la posición inicial y el plan de carreras.

c) criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de recursos humanos. (Chiavenato, 1988, p. 134-135).

Cada organización desarrollará sus políticas de recursos humanos más adecuadas a su filosofía y a sus necesidades.

Por otro lado el análisis y la descripción de puestos son herramientas primordiales para el desarrollo de este proceso ya que a través de ellas se podrán decidir las fuentes de reclutamiento a elegir.

### **Análisis de puestos**

Es un procedimiento por medio del cual se distinguen con precisión los elementos que componen e integran cada puesto dentro de la organización a fin de determinar las actividades que realizan y los requisitos que se requieren para desempeñarlo. Éste instrumento será utilizado posteriormente para realizar la descripción de los puestos.

### **Descripción del puesto**

Es el documento que determina las actividades, responsabilidades, personalidad, experiencia, sueldo y nivel del puesto, describe las actividades generales y específicas de cada puesto.

La descripción general define la razón de ser del puesto y la específica es una descripción analítica y detallada de las funciones y responsabilidad que tiene el puesto.

Con base en la descripción se elabora el perfil de puestos, considerando que se realiza de acuerdo a las necesidades del puesto teniendo como función el especificar las habilidades, personalidad y nivel intelectual. Es útil para seleccionar la batería psicológica y para determinar en las fuentes y los medios de reclutamiento elegidos, los requisitos principales que debe reunir el aspirante.

El perfil de puestos debe contener: nombre del puesto, área o departamento solicitante, propósito del puesto, funciones específicas, habilidades y requerimientos personales, escolares y laborales.

Anteriormente se mencionó que el reclutamiento da inicio cuando se presenta una vacante y éste puede ser solicitado a través de un formato llamado requisición de personal, el cual es elaborado a través del análisis y descripción de puestos.

Una vez que el psicólogo recibe la requisición de personal procede a seleccionar las fuentes o medios de reclutamiento de acuerdo a las características y nivel del puesto solicitado.

## **2. 4. 2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO**

Una fuente de reclutamiento es un lugar físico permanente donde encontraremos el recurso humano. Ver anexo No. 5

Grados describe dos tipos de fuentes de reclutamiento: Fuentes Internas y Fuentes Externas.

### **2.4.2.1. FUENTES INTERNAS**

Cada día se promueve más dentro de las empresas el utilizar las fuentes internas de reclutamiento las cuales se caracterizan por el hecho de que se relacionan íntimamente con el personal actual que conforma la organización.

Las fuentes internas, "...son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporciona a ésta el personal requerido en el momento oportuno." (Grados, 1988, p.166)

Entre las fuentes de reclutamiento internas más importantes pueden mencionarse:

#### **a) Sindicatos**

Si el puesto entra en dominio de la empresa y es de carácter sindicalizado, por reglamentación del contrato colectivo de trabajo con cláusula de admisión, ésta es, la principal fuente de abastecimiento.

Los sindicatos son la fuente de reclutamiento más importante a la que tendrán que acudir aquellas empresas que estén sindicalizados para obtener el personal para los puestos vacantes.

El principal objetivo del sindicato como fuente de reclutamiento, es el controlar en forma eficiente la oferta y la demanda de trabajo, elaborando registros de empleados potenciales y a través de estos encontrar al personal mas calificado para las vacantes.

#### **b) Archivo o Cartera de Personal**

Son aquellas solicitudes archivadas de los candidatos que se presentaron con anterioridad y que por algún motivo no fueron utilizadas y que se archivaron, pero que algunas de estas solicitudes tienen características requeridas para el puesto vacante. El papel del psicólogo será revisarlas, determinar y seleccionar entre ellas a los candidatos indicados según se requiera.

#### **c) Familiares o recomendados**

Cuando se boletinan las vacantes entre el actual personal de la empresa esta fuente entra en vigor. Se realiza con el fin de establecer contactos con conocidos o familiares de los mismos empleados que reúnan los requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa así

lo permite.

Surge de los mismos empleados al tener interés de atraer a la empresa a parientes y amigos que pueden ocupar el puesto y desarrollarlo en forma satisfactoria.

Este reclutamiento se basa en el conocimiento que se tiene sobre el comportamiento e ideología del personal que labora, siendo probable que los recomendados de éstos sean personas afines a ellos, buenos elementos, los cuales se sentirán responsables hacia la persona que los recomendó como a la empresa misma.

#### **d) Promoción o transferencia interna**

La intención de dar a los empleados actuales la primera oportunidad en todas las vacantes que se presenten en la organización es fundamental para la motivación e incentivación del personal, para lo cual se recurrirá al inventario de recursos humanos con el fin de verificar si alguna de las personas que están prestando sus servicios dentro de la empresa reúnen los requerimientos establecidos del puesto.

En sí, el inventario de recursos humanos refuerza las políticas de promoción (ascendida en forma vertical) o transferido (en forma horizontal) según el caso al puesto vacante, se deberán de revisar las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral de los empleados, también se considera el potencial con el que cuente el personal, así como la capacidad para desempeñar el puesto.

#### **2.4.2.2. FUENTES EXTERNAS**

Si después de realizar el reclutamiento interno no se localiza al candidato adecuado para la vacante existente, se recurrirá a las fuentes externas que son: "...aquellas a las que el psicólogo puede recurrir, de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa." (Grados, 1988. p. 167).

Entre las más importantes están:

##### **a) Profesionales y Educativas**

Son instituciones cuya actividad esta encaminada a la preparación de profesionistas, tanto técnica como científicamente y pueden ser universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicos, etc.

El psicólogo industrial podrá conocer que tipo de formación o preparación se tienen en ellas, las carreras con que cuentan y las actividades que desarrollan. En estas organizaciones se podrán encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad, que puedan cubrir las expectativas y necesidades

de la empresa.

#### **b) Asociaciones Profesionales**

Cuando se hace necesario el contar con personal en un determinado campo científico o especialidad, el psicólogo reclutador puede tener contactos en estas asociaciones y obtendrá información sobre la experiencia y actividad que desarrollen sus miembros.

#### **c) Bolsas de Trabajo**

"Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador.

A ellas también puede recurrir la empresa y solicitar candidatos." (Grados, 1988, p.168). En la mayoría de los casos sus servicios son gratuitos y editan un boletín semanal o quincenal con el resumen de los historiales de trabajo de los solicitantes de empleo, señalando además el sueldo que pretende, nivel escolar y experiencia del candidato.

Ponen únicamente en contacto a la oferta con la demanda de trabajo, sin someter al candidato a ninguna clase de prueba o verificación de referencias, dejándole a la empresa la labor de selección.

#### **d) Agencias de colocación**

Cumplen con un objetivo, el de proporcionarle a la empresa los candidatos para los puestos vacantes cobrándoles una tarifa que puede ser el equivalente a un mes de sueldo del candidato que sea contratado, proporcionándoles como garantía de reemplazo con otro candidato, si es que el primero no da los resultados esperados, en otros casos, como en los candidatos de nivel ejecutivo, las agencias cobran un porcentaje del salario anual.

A petición de la empresa, pueden someter a los candidatos a todo el proceso de selección de personal presentándolo a consideración de la empresa.

#### **e) La puerta de la calle**

El candidato acude a la empresa en forma espontánea, sin que haya habido algún aviso para el candidato por parte de la empresa.

#### **f) Reclutar a través de otras empresas**

Otras empresas pueden recomendar, sugerir o simplemente enviarnos personas que no pudieran ocupar o bien personal que tienen que reajustar por reducción de trabajo.

#### **g) Folletos de la empresa**

Algunas empresas los editan y distribuyen para tal efecto, en ellos se señalan las posibilidades de empleo en esa empresa, las actividades de la misma, los artículos que produce y beneficios.

### **2.4.3. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO**

"Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante." (Grados, 1988, p. 168).

#### **Prensa**

Este es uno de los medios más utilizados en el reclutamiento de personal.

La ventaja de este medio de reclutamiento es la seguridad de que la información llegará con rapidez al círculo que se desea para la organización.

Una desventaja que puede considerarse, es el hecho de que mucha gente incapaz se verá inmersa en el proceso y por ende, el costo de selección aumenta.

#### **Radio y televisión**

Éstos medios son poco utilizados por su costo tan elevado, sin embargo, pueden ser utilizados para intentar llegar hasta los solicitantes interesados y que de otra forma sería muy difícil llegar a ellos.

### **2.4.4. RECOMENDACIONES BÁSICAS PARA EL RECLUTAMIENTO**

A continuación, se presentan algunas indicaciones importantes que se deberán de tener en consideración durante el desarrollo del Proceso de Reclutamiento de Personal.

- a) Procurar contar con tres candidatos por lo menos para compararlos antes de tomar una decisión. No restringirse a escoger al primero que se presente.
- b) Agilizar lo más posible esta fase para no demorar demasiado la contratación.
- c) Como norma general, pedir a todo solicitante que llene una Solicitud de empleo, que le suministre los datos importantes que siempre le serán útiles para el futuro. Archive toda solicitud en orden alfabético, anote porque fue rechazada y se evitará el trabajo de repetir nuevas entrevistas cada vez que algún candidato regrese a la empresa a buscar trabajo. Este registro, más adelante puede convertirse en una buena fuente de reclutamiento.
- d) Hacer una revisión general de las referencias. Verificar dónde trabaja cada candidato, cuánto ganaba, cómo se desempeñó y porque se fue del trabajo, éste tipo de información le irá diciendo cómo es la persona, lo cual puede ser de utilidad más adelante.

## **2.5. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **2.5.1. DEFINICIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Se citarán a continuación las principales definiciones de Selección de Personal, con el propósito de determinar sus similitudes o diferencias.

Arias, G. F. (1982) define a la Selección de Personal "...como un procedimiento para encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado al costo adecuado, que permita la realización personal del trabajador en el desempeño de su puesto así como el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlos más satisfactorio para sí mismo y para la comunidad en que se desenvuelve. De esta manera será útil a los propósitos de la organización."

Para Chiavenato, I. (1986) "...El Reclutamiento y la Selección de Recursos Humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso: la introducción de recursos humanos en la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, por lo tanto una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de selección, de opción, de decisión, de clasificación y, por lo tanto, restrictiva." (Chiavenato, 1986. p. 201).

La Selección de Personal es definida como: "la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado". (Grados, 1988, p. 179).

Lo anterior comprende los aspectos de Experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos .

Orozco, R. J. (1980) define el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal como "...el proceso mediante el cual se busca, se obtiene y se elige al candidato, dentro del total de aspirantes que más se acerque a los requisitos demandados por el puesto a cubrir."

También Orozco, R. J. (1980) nos señala que "...El proceso científico en la Selección de Personal es un sistema que consta de varios pasos perfectamente estructurados y definidos, a través de los cuales se logra hacer una apreciación global del individuo, que permite predecir el éxito o fracaso que él mismo tendrá en el empleo."

Para Chudren y Sherman (1988) "...la selección de personal es el proceso de determinar cuales, de entre los solicitantes de empleo son los que mejor llenan los requisitos de fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización."

Podemos concluir que los anteriores autores hablan del Proceso de Selección de Personal de una manera similar ya que todos hacen hincapié en el mismo objetivo: encontrar a la persona adecuada al puesto adecuado.

El procedimiento de Selección de Personal, es un sistema de varios pasos estructurados y

definidos, que permitirá predecir el éxito o fracaso que el candidato tendrá en el empleo.

### **2.5.2. ELABORACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO**

Es un conjunto de diversas características con base en la descripción del puesto y las demandas de la requisición de personal que definen a un puesto y lo que una persona debe tener al aspirar a dicha posición dentro de la organización.

Al recibir una requisición de personal, el psicólogo deberá de elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa. La información de la requisición transcribirá la información de carácter psicológico y así elegirá al candidato mejor preparado, con base en el perfil que resulte de los datos, que permitirán elaborar un método más adecuado de evaluación.

Los datos se refieren básicamente a el área intelectual, de personalidad y de habilidades. La estructuración de la batería psicológica deberá de basarse directamente en los datos contenidos en el perfil y éste a su vez, en los que presente en la requisición.

### **2.5.3. TÉCNICAS DE SELECCIÓN**

Debido a que la Selección de Recursos Humanos, es un sistema de comparación y de toma de decisiones, se hace necesario apoyarse en algún patrón o criterio para que tenga alguna validez.

A continuación se presentan algunas de las técnicas de selección que pueden ser utilizadas:

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| 1.- Entrevista de Selección  | . Dirigida (con guía)                        |
|                              | . No dirigida (sin guía o libre)             |
|                              | . Mixta                                      |
| 2.- Pruebas de conocimientos | . Generales (de cultura general, de idiomas) |
| 3.- Tests psicométricos      | . De aptitudes (generales, específicas)      |
| 4.- Tests de Personalidad    | . Projectivos,                               |
| 5.- Técnicas de simulación   | . Psicodrama, Role - Playing                 |

Como menciona Chiavenato, I. (1986) "...Las técnicas escogidas deberán representar el mejor predictor para un buen desempeño futuro en el cargo."

#### **2.5.3.1. ENTREVISTA DE SELECCIÓN**

La entrevista proporciona al psicólogo información acerca del candidato, tomando como base todos los rubros de la solicitud o curriculum vitae. Su finalidad es evaluar al candidato en los puntos no muy claros y dar información sobre el puesto vacante y de la organización y establecer empatía entre ambos.

### **a) Entrevista dirigida**

En esta entrevista se sugiere una guía para realizarla. El entrevistador lleva un control de ésta a través de preguntas que requieren respuestas específicas y concretas, las cuales se conocen como cerradas. En esta entrevista no se obtienen en su totalidad los valores, aptitudes, habilidades, limitaciones y cualidades del candidato y la información recibida es más limitada, ya que las respuestas se concretan a un simple sí o no.

### **b) Entrevista no dirigida**

El entrevistador en este caso, utiliza preguntas abiertas, provocando una conversación libre, siendo ésta de carácter más flexible. la información y conocimiento del candidato en esta entrevista es mayor. El entrevistador debe de ser muy hábil para interpretar todo lo recibido.

### **c) Entrevista mixta**

Es la que más se utiliza para la selección de personal, combinando preguntas dirigidas y no dirigidas, como nos indica Grados, E. J. (1986) "...La entrevista es una comunicación entre dos o más personas con el propósito de identificar las características personales, experiencia e interés del solicitante del empleo; con el fin de orientarlo hacia el puesto en el que logrará una mejor actuación."

A continuación se plantean los objetivos o áreas a investigar a través de la entrevista los cuales se definen, tomando como referencia lo citado por Grados, (1993) en la Técnica de la Entrevista de Selección.

El propósito de investigar esta área en la entrevista es para confirmar los datos que fueron anotados en la solicitud, así como determinar si no existen contradicciones de lo que se reportó.

### **ÁREA GENERAL**

"Las preguntas encaminadas a investigar esta área son las que se utilizan con mayor frecuencia, éstas se encuentran anotadas en la solicitud, pero algunos entrevistadores prefieren no contar con ella e iniciar la entrevista desde estos aspectos básicos." (Grados, 1993, p. 123)

Las preguntas mas comunes que se utilizan para obtener información en esta área son: ¿Cuál es su nombre completo?, ¿En qué fecha nació usted?, ¿Cuál es su estado civil?, ¿Dónde vive?, etc., de tal manera que el entrevistado conozca "que tipo de persona tiene enfrente".

### **ÁREA ESCOLAR**

Como menciona Grados, "...Ésta es un área muy importante para detectar el potencial de desarrollo de los entrevistados. A través de ella se verificará si el candidato cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo con los requerimientos del puesto; si su preparación

corresponde a los requisitos mínimos o cuenta con una preparación que rebasa las expectativas del puesto." (Grados, 1993, p. 125)

Lo anterior sería, en esencia el objetivo principal de realizar el sondeo en esta área.

Otro objetivo sería el investigar en que tipo de escuela realizó sus estudios, si éstas fueron escuelas particulares, religiosas o laicas o en escuelas oficiales, ya que en si cada tipo de escuela lleva consigo un diferente enfoque cultural que le proporcionara al individuo niveles de eficiencia y exigencia diferentes.

Lo anterior nos indica cuál fue el entorno cultural y económico en el que el candidato se desarrolló.

Puede evaluarse a través de las calificaciones obtenidas, del hecho de haber reprobado o no materias. Básicamente esta información se obtiene a través de un registro cronológico de los estudios realizados, por lo que es muy importante precisar las fechas de ingreso y término de cada uno de los ciclos escolares.

En ocasiones se encontrará uno con candidatos que interrumpieron sus estudios, por lo que es recomendable el solicitar cuál fue el motivo de haber interrumpido sus estudios.

En esta área también es importante solicitar información relacionada a los estudios especiales que haya recibido, así como de la capacitación que se le ha proporcionado en otras instituciones, ya sean estas educativas o laborales.

Si es obtenida la información referente a esta área, se estará en posibilidad de realizar un pronóstico del potencial de eficiencia del candidato.

## **ÁREA OCUPACIONAL**

Para obtener esta información se puede apoyar en el Curriculum Vitae o la Solicitud y de acuerdo a Grados, (1993) "...Esta área es de suma importancia para evaluar a los candidatos, dado que es un segmento de conducta en el que puede verse cual ha sido su desempeño, cuáles sus niveles de logro y la experiencia adquirida.

La primera etapa se concreta a revisar de manera cronológica la trayectoria del candidato en sus diferentes trabajos, para lo cual se pregunta la fecha de ingreso a las empresas, nombres de las mismas, motivos de separación, puesto que desempeño, sueldo al ingresar y al salir, ascensos obtenidos, experiencia obtenida en el puesto."

### **\* Fecha de ingreso a su primer trabajo**

En este aspecto se nos proporcionará información sobre la edad en que decidió incorporarse a las actividades ocupacionales, si fue al término de sus estudios o durante la realización de los

mismos, y si esta actividad ocupacional tenía que ver con los estudios que estaba realizando.

#### **\* Fecha de ingreso y de salida de los trabajos**

Tiene como propósito el determinar los espacios de tiempo en que el entrevistado estuvo ocupado y si hubo períodos en los que no realizó actividad laboral. Cuál fue la permanencia en sus empleos, ya que a través de esta información se podrá definir la estabilidad ocupacional del candidato.

#### **\* Nombre de las empresas**

A través de solicitar esta información, podremos obtener del entrevistado el tipo de empresa en la que se ha desarrollado, sea esta una empresa pequeña, mediana o grande, así como el nombre de la empresa nos definirá el tipo de especialidad técnica, comercial o de servicio que cuenta el candidato, nos servirá para determinar si la empresa existe o ya no.

#### **\* Sueldo al ingresar y al salir**

Esta pregunta tendrá como finalidad el conocer si el entrevistado obtuvo aumentos significativos durante su estancia en la empresa, si éstos fueron otorgados a través de su buen desempeño o si fueron aumentos generales. Determinar el sueldo con el que sale de una empresa, y cual es con el que ingresa a otra, cual fue el atractivo que lo llevó a cambiar de empresa. "...Hasta donde lo económico es determinante, de que manera actúa como incentivo para su permanencia o cambios de trabajo, de que manera ha incrementado sus ingresos, con relación a sus experiencia ocupacional." (Grados, 1993 p. 129).

#### **\* Funciones en su puesto**

Este punto es importante, porque a través de el se tendrá una visión amplia y precisa de la experiencia que posee el candidato, en que puntos se ha especializado, así como si ha manejado personal, que tipo de responsabilidad ha tenido ya sea esta de tipo económico o de equipo, obteniéndose de esta manera la información necesaria para determinar si es capaz de desarrollar las funciones del puesto.

#### **\* Jefe o jefes inmediatos**

"Se pregunta sobre este punto con el fin de determinar cual era su nivel ocupacional, ...y aquí es muy importante definir lo siguiente: no puede uno guiarse por los rótulos del puesto, alguien puede informarle directamente a un gerente o a un director general de una empresa, si ésta tiene 13 personas, y sería diferente a una persona que le informa directamente a un jefe de departamento que esta constituido por 68 personas, que a su vez se dividen en diferentes funciones, de aquí que sea importante hacer esta pregunta, porque así se tendrá una visión del tipo de organización a la que pertenecía y en las que se ha desenvuelto". (Grados, 1993, p. 130).

#### **\* Como establece contactos para ingresar a trabajar**

A través de este punto se investigará sobre este aspecto de todos los trabajos anteriores y del que esta solicitando, ya que "se quiere saber si es una persona que tiene la motivación suficiente para buscar trabajo en el periódico, para recurrir a sus amigos, compañeros, colegas o jefes anteriores, o bien, si existe alguna tía, hermano o padre que de manera sistemática le consigue los trabajos, y que actúa como protector, facilitador o motivador para que el entrevistado se preocupe por encontrar nuevas oportunidades o ha sido promovido por un maestro de la escuela, por un compañero que lo conoció como alumno brillante y activo; o el hecho de que se haya desempeñado de manera eficiente en sus trabajos anteriores provocó que las personas que lo conocieron lo propusieran para nuevas oportunidades". (Grados, 1993, p. 131).

#### **\* Motivo de salida**

Se realiza la pregunta al respecto, con el objetivo de determinar cuáles son las causas o motivos que llevan al candidato a cambiar de trabajo. Si uno de estos objetivos es el de buscar mayores posibilidades de desarrollo, o de ingresos económicos, o si es que tuvo problemas en el anterior trabajo.

### **CONCEPTO DE SI MISMO**

Esta área se investiga con el propósito de detectar cuál es la imagen que tiene de si mismo, cual es el nivel de contacto con la realidad, como evalúa a su propia persona.

En este punto se obtendrá una confrontación entre la coherencia de los datos que hasta este momento se han reunido, con los que nos arrojen los obtenidos a través de la entrevista.

Las preguntas mas comunes que se utilizarán para obtener información en esta área serán: describame ¿cómo es usted?, ¿cuáles son sus defectos y cualidades?, si alguno de sus amigos tuvieran que hacer una descripción de usted, ¿cómo sería?.

El objetivo final sería el que la información que se obtenga se confronte con la que el examinado tiene de si mismo.

### **METAS**

"Dentro de las áreas de la entrevista de selección, ésta es de importancia sustancial. Se pretende obtener información acerca de como el entrevistado intenta proyectarse hacia el futuro, que es lo que esta haciendo para lograrlo, que grado de objetividad tiene en la evaluación de sus metas respecto a sus capacidades, y se le cuestiona a tres niveles: a corto plazo, que sería un año, a mediano plazo, dos años; y a largo plazo, de tres años en adelante". (Grados, 1993, p. 134).

Es de utilidad investigar esta área para poder definir si el entrevistado sabe hacia a donde dirigirá su vida, sus esfuerzos, sus estudios. Todo esto se puede sintetizar preguntando al candidato que

es lo que quiere de la vida y que está dispuesto hacer para poder lograrlo.

## **ÁREA FAMILIAR**

"Se investiga el núcleo social de origen: la familia, que es la que determina los valores, imprime la primera etapa de la educación y dirige los esfuerzos. por ser tan importante en el desarrollo de las personas, es de especial interés realizar un análisis. Este se encaminará a ver el nivel de integración o de cohesión de la familia". (Grados, 1993, p. 135).

Es importante definir que miembro de la familia hizo que prevalecieran los valores con que cuenta la familia, también indagar el nivel de integración de la familia. ¿Hasta dónde se mantiene el vínculo familiar?, ¿Cuáles son las secuelas que le dejaron las experiencias vividas dentro de la familia? y ¿qué estabilidad tiene en general?.

Se deberá de investigar el status económico, cultural y social al que pertenece, el conocer su nivel de estudios, el área urbana, las costumbres, integración, etc.

### **\* Edad de los padres**

"Con esta pregunta se quiere saber que tan autosuficiente son los padres en este momento, si son de edad avanzada y dependientes del entrevistado, o de edad avanzada y autosuficientes, si todavía están en posición de tener mas hijos." (Grados, 1993, p. 136).

### **\* Nivel de estudios**

"Con esto se medirá el promedio o el máximo rendimiento que haya tenido la familia en cuánto a la preparación académica, y es muy frecuente encontrar a padres cuya diferencia en cuánto a este aspecto es muy significativa". (Grados, 1993, p. 136).

### **\* Actividad ocupacional de la familia**

En esta área se investigará a lo que se dedican el padre, la madre y los hermanos.

"También se investiga si pertenece a algún club, por si rebasa el status de la familia o si pertenecen a alguna asociación o grupo con postura radical." (Grados, 1993, p. 137).

"Se pregunta el estado civil de los hermanos, si están casados por lo civil, por que régimen, por la iglesia, en que fechas se casaron, para saber en que promedio la familia acostumbra que sus miembros se vayan separando de ella". (Grados, 1993 p. 137).

"Se investiga el patrimonio económico del núcleo familiar de origen al saber donde viven, si en casa propia o departamento, en que colonia, si es zona urbana o agrícola; y se confronta con el patrimonio que se tiene en la familia actual, para ver si lo ha rebasado, mantenido o se encuentra por debajo del status socioeconómico que tenía". (Grados, 1993 p. 137).

Se investigará también el núcleo familiar actual, que es el que actualmente ha creado, se le pregunta con quién se casó, nombre edad, escolaridad.

## **PASATIEMPOS**

"La información que pretende obtenerse al investigar esta área, es ver como utiliza su tiempo libre, cuáles son sus pasatiempos, que tan socializados son éstos, si son actividades de tipo individual o incluyen a algún grupo en especial. El pasatiempo dará tipos de personalidad, ya que según los intereses que tenga, concordarán con ellos y pueden redondear la imagen que se tenga de la persona". (Grados, 1993. p.139).

## **SALUD**

Se investigan el tipo de enfermedades que ha padecido, si han sido las clásicas de la infancia y si éstas han dejado alguna secuelas o si alguna de ellas dejó mayores repercusiones.

También es recomendable investigar acerca de las enfermedades de sus familiares más cercanos como son padres y hermanos.

### **\* Enfermedades vigentes**

Éstas son fáciles de investigar, ya que se le solicitará un examen médico de ingreso, y comprobar si la información proporcionada acerca de este punto fue veraz.

## **CIERRE**

Una vez que se han satisfecho las expectativas de las interrogantes que se tenían, se entra en la etapa final de la entrevista, o sea, el cierre.

Aproximadamente cinco minutos antes de terminar la entrevista, se le informa al entrevistado con frases como: "Para terminar quisiera preguntarle"... "Y por último quisiera usted aclararme"... , con lo cual se anticipa a el entrevistado que el fin de la entrevista se aproxima ya, para que el pueda hacer las preguntas que considere necesarias.

### **2.5.3.1.1. PUNTOS QUE DEBEN OBSERVARSE EN LA ENTREVISTA**

Para Chiavaneto, (1986), en la entrevista se pueden distinguir dos aspectos significativos que son:

**\* contenido de la entrevista** (aspecto material), que es el conjunto de información que el candidato proporciona acerca del mismo, sobre los aspectos de formación escolar, experiencia profesional, aspectos socioeconómicos, situación familiar, etc; y

**\* comportamiento durante la entrevista** (aspecto formal) que es la manera en la que reacciona ante esta situación; para el caso, la entrevista es la forma en la que el candidato muestra su

comportamiento: su manera de pensar, de actuar, su grado de agresividad, de sentir, sus ambiciones y motivaciones.

El entrevistador deberá de tomar en cuenta los dos aspectos anteriores que están íntimamente relacionados, así como tener en consideración algunos puntos que deberán observarse durante la entrevista:

- 1.- Verificar cuidadosamente el curso de la vida del candidato sin dejar pasar inadvertidamente cualquier período oscuro de su vida, o en el que no haya relato de lo que hizo de su vida.
- 2.- Detectar el factor "ambiente" y las circunstancias en las que el candidato fue criado, estudio, trabajo, etc.
- 3.- Determinar cuáles son los intereses profesionales y extraprofesionales del candidato, como por ejemplo; pasatiempo, en que ocupa su tiempo libre, etc.
- 4.- Proporcionar al candidato información relacionada al cargo existente, las posibilidades de desarrollo, las condiciones de trabajo, pero evitando el dar un panorama de color de rosa que no sea el real.
- 5.- No se deberá de prolongar la entrevista más del tiempo necesario.
- 6.- Se deberá de cerrar la entrevista de modo eficiente y concreto.

### **2.5.3.2. PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS**

Tienen por objeto evaluar si el solicitante posee los conocimientos, nociones y habilidades adquiridas a través del estudio, de la práctica o ejercicio que le permitirán desempeñar las actividades del puesto que se pretende desempeñe. Estas pruebas para que realmente sean útiles deben ser una "muestra" del trabajo a desempeñar. Si en un puesto se requiere escribir a máquina, saber si el solicitante sabe hacerlo, lo mejor sería que escriba a máquina. Si requiere saber contabilidad, lo mejor es que nos resuelva algunos problemas contables, etc.

La manera en que pueden ser aplicadas estas pruebas pueden ser:

- a) orales (a través de preguntas y respuestas verbales)
- b) escritas ( por medio de preguntas y respuestas escritas)
- c) de realización (a través de la ejecución de un trabajo, una prueba de mecanografía, etc)

En relación a el área de conocimientos las pruebas pueden ser generales, ésto se refiere a cuando se trata de nociones de cultura general o específicas, que van en relación a el puesto, por ejemplo si el cargo es de químico de producción, la prueba de conocimientos específicos versará exclusivamente sobre los aspectos de dicha especialidad.

En cuanto a la forma en como son elaboradas, las pruebas de conocimientos cuando son realizadas a través del lenguaje escrito; se pueden clasificar en:

- a) tradicionales, de tipo disertativo, expositivo
- b) objetivos, por medio de tests objetivos; y
- c) mixtos cuando utilizan tanto la forma tradicional como la objetiva.

Los exámenes subjetivos o tradicionales son los que incluyen pocos ítems, poseen un número reducido de preguntas y éstas exigen respuestas muy largas.

Sus desventajas consisten en que la pregunta consta en una pequeña extensión del campo que examinan y la subjetividad con la que pueden ser evaluadas.

Las pruebas objetivas en cambio poseen un mayor número de preguntas, abarcan una mayor área de conocimientos del candidato y las respuestas que exigen son breves y precisas.

Las pruebas de carácter mixto generalmente consisten en una parte objetiva y otra de disertación.

### **2.5.3.3. PRUEBAS PSICOLÓGICAS**

Los fundamentos psicológicos en estas pruebas se reflejan en su contenido y en lo que se proponen medir. En ciertos casos, el contenido de una prueba, o sea, el material de examen (verbal, gráfico, etc), reproduce directamente lo que se proponen medir.

Por ejemplo, si la prueba desea establecer la capacidad de sumar, el material del examen consistirá en un conjunto de sumas que el sujeto resuelva correctamente, comparándolo con los valores medios de la población, servirá para juzgar su capacidad de sumar.

No ocurre lo mismo cuando una prueba propone medir la inteligencia. Con los términos Inteligencia o Aptitud Mental General se designa, en realidad, un conjunto de operaciones mentales (análisis, generalización, razonamiento, etc.) que se ponen de manifiesto en la resolución de problemas, situaciones de la más diversa naturaleza. La prueba de inteligencia, se realiza por medios indirectos, pero que han demostrado una relación con aquello que se desea medir.

El autor de una prueba, al referirse a la función psicológica o forma de conducta que se propone medir, explica la naturaleza de la misma, su relación con otras funciones psicológicas, la importancia de su conocimiento para su adecuada implantación de determinados aspectos de las habilidades o actitudes mentales.

Después describe los recursos de que se ha valido para poner de manifiesto lo que se propone medir la naturaleza de los procesos psicológicos que comprenden a sus recursos y su vinculación con el criterio externo, objetivo final de la prueba psicológica.

De ahí la importancia que tiene el seleccionar una prueba para su aplicación, el conocer el propósito de la misma, la población en la que se validó, las condiciones en que debe ser aplicada y la forma en que debe ser calificada.

### **2.5.3.3.1. HISTORIA DE LA PSICOMETRÍA**

En el desarrollo de la Psicología como ciencia se han realizado diferentes investigaciones que tienen por finalidad determinar diferencias entre los seres humanos y el grado que se presentan las mismas.

La finalidad de la Psicometría "...es llevar a cabo la medición de la conducta en el ser humano, esto constituye uno de los pilares fundamentales de la ciencia de la psicología, ya que el hombre cada día se interesa más por comprender su misma naturaleza, y por ende, la de los demás." Morales. M. L. (1982)

Los Tests Psicométricos se basan en el análisis de muestras de comportamiento humano, y en condiciones estandarizadas que verifican la capacidad o aptitud, para generalizar y prever el comportamiento en determinado trabajo.

Según Chiavenato (1986) "...El test psicométrico es una medida objetiva y estandarizada que mide el comportamiento. Generalmente, se refiere a las capacidades, aptitudes, intereses, o características del comportamiento humano, e incluye la determinación de "cuánto", o sea de la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características propias del comportamiento del candidato."

Las primeras aplicaciones de la psicometría tuvieron lugar en una íntima relación con los comienzos de la psicología experimental.

Weber marca un punto clave en la investigación psicológica, cuando en 1840 publica los resultados de sus trabajos sobre las relaciones entre los estímulos y respuestas sensoriales.

Wundt inaugura en 1879 un laboratorio experimental, en el cual con sus trabajos, establece el punto de unión entre la psicofisiología y la psicología introspectiva. Uno de los continuadores de estas investigaciones fue Catell quien utiliza por primera vez el término "test mental". La aparición de los "tests mentales", a principios del siglo XX, influyó tanto en el desarrollo de la psicometría, que es precisamente a estos métodos a los que hoy llamamos "métodos psicométricos".

Estos métodos se basan en conceptos matemáticos sobre el cálculo de probabilidades, en 1912 Laplace publica un trabajo sobre este cálculo de probabilidades. K. Pearson establece a finales del siglo XIX una fórmula para el coeficiente de correlación. Más tarde, en 1904 Spearman establece uno de los puntos más importantes en el desarrollo de los métodos psicométricos al sentar las bases del "análisis factorial", además de desarrollar modelos matemáticos para el estudio del factor g (factor general).

### 2.5.3.3.2. DEFINICIÓN DE TEST PSICOMÉTRICO

Test es una palabra inglesa que significa "prueba" y que se deriva del latín testis. Dicho termino se ha intentado traducir casi siempre como "prueba", pero la palabra test se utiliza sin traducir en todos los países, y nos denota una manera de exploración muy extendida hoy en día.

El test psicométrico es una medida objetiva y estandarizada que mide el comportamiento.

Al efecto son importantes las consideraciones sobre los Tests que realizó ( Blanco C. C. 1978, p 89) "...Al test lo podemos considerar como una situación problemática, previamente estudiada y ensayada, a la que el sujeto debe responder siguiendo ciertas instrucciones."

El test psicológico se define como: Un instrumento de medición objetivo, tipificado y estandarizado de una muestra de conducta humana.

### 2.5.3.3.3. IMPORTANCIA DE LOS TESTS PSICOLÓGICOS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

De acuerdo con Grados, E. J. (1988), de las etapas más importantes dentro del proceso de selección de personal es, sin duda, la evaluación psicológica ya que en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato.

Para Anastasi, (1976) un test psicológico esta constituido esencialmente por una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta.

Las pruebas, tanto de conocimientos como psicológicas, para que sean satisfactorias como instrumentos de selección deben reunir las siguientes características:

**A. Estandarización:** Que su aplicación sea similar a todos los examinados.

**B. Validez:** Que muestren con precisión lo que se desea medir. Existen varios procedimientos para averiguar la validez de los Test:

- Validez de Contenido
- Validez Predictiva
- Validez Concurrente

De esta forma, la validez puede entenderse como aquella cualidad que se mide de un test que indica efectivamente la realización de dicha tarea.

**C. Confiabilidad:** Que puedan ser aplicadas varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares, obteniendo resultados análogos.

Existen varios métodos para obtener la confiabilidad de un test, siendo los más utilizados:

- Test - Retest
- Formas Paralelas
- Partición por mitades
- Objetividad

**D. Objetividad:** Que sus resultados no dependan de opiniones personales ni de impresiones subjetivas de las personas que examinan o califican.

La objetividad se refiere a que varios evaluadores, al aplicar el mismo test, lleguen a los mismos resultados.

**E. Tipificación:** Anastasi, (1976) define la tipificación de un test como el establecimiento de normas, ya que a través de estas es posible interpretar las puntuaciones de un test.

La tipificación nos habla de que las puntuaciones obtenidas a través de los resultados, nos servirán de normas, que nos servirán para hacer una estimación cuantitativa del grado de desarrollo individual de una característica, en donde se precisen los resultados para que sean comparables con otros individuos.

**F. Clasificación:**

**1) Por su tipo de respuesta:**

En este apartado la clasificación de Orozco, (1980), es la que consideramos más adecuada y se transcribe a continuación:

\* **Psicométricos.**- "Se refieren a aquellos tests que parten de la apreciación cuantitativa de los fenómenos psicológicos utilizando para ello, procedimientos estadísticos los cuales permiten elaborar e interpretar los resultados de las pruebas."

\* **Proyectivas.**- "Consisten en presentar al sujeto, material lo menos estructurado posible pidiéndole que lo organice a su manera, lo cual no podrá hacer sin revelar o "proyectar" sobre la estructura de su propia personalidad". Orozco, (1980).

**2) Por su forma de administración**

\* **Individuales.**- Son aquellos que son administrados al sujeto en condiciones privadas, en un lugar o área especial, en donde solo se encuentren el examinado y el examinador, en condiciones óptimas de ventilación, iluminación y espacio, así como que el candidato se encuentre en óptimas condiciones físicas y de disposición para llevar a cabo las tareas que tendrá que realizar.

\* **Colectivos.**- Están diseñados de tal modo que se administren a grupos de personas al mismo tiempo.

\* **Auto-administrados.**- Según Morales, (1982) "...Consisten en someter al sujeto a las mismas condiciones que en la forma de administración individual con la excepción de que el examinador da las instrucciones y puede dejar el lugar dejando al examinador trabajando solo."

### 3) Por el tiempo utilizado en realizarlas

\* **De velocidad.**- La prueba tiene un límite de tiempo especificado para contestarse; llegando el tiempo límite, el candidato entregará el examen, aún cuando no haya terminado de contestarlo.

\* **De capacidad o potencia.**- En este tipo de pruebas no existe tiempo límite para contestarlas. El número de respuestas correctas no depende del tiempo, sino de la habilidad de la persona.

### 4) Por sus características exteriores

\* 1) **Test de lápiz-papel.**- Son aquellos test en donde el candidato deberá de contestar por escrito las preguntas que se le formulen.

\* 2) **Test de ejecución.**- Aquí el sujeto deberá de efectuar cierto número de manipulaciones u operar algunos aparatos o equipo.

\* 3) **Test orales.**- La pregunta del examinador y la respuesta del examinado, deberá de darse en forma verbal.

### 5) Por su finalidad psicológica

\* **Test de inteligencia.**- El primer paso para una buena selección a cualquier nivel, es la aplicación de una escala de inteligencia, lo anterior nos servirá para obtener un perfil del funcionamiento intelectual del candidato.

De acuerdo a Weschler, la inteligencia puede definirse como la capacidad global del individuo para actuar propositivamente, para pensar racionalmente y para conducirse adecuada y eficientemente en su medio ambiente.

El término inteligencia es empleado en muchos contextos y con una diversidad de significados. Debido a que "existen diferencias individuales que originan variaciones significativas de la conducta, la única manera de entender el concepto de inteligencia es tratándolo analíticamente, más que en forma generalizada; es decir se considera que más que una inteligencia general existen habilidades específicas, primarias y básicas, dependiendo no sólo de los que potencialmente tiene el individuo al nacer, sino de la facilitación u obstaculización que el

ambiente le proporcione para el desarrollo de todas y cada una de tales habilidades". Morales, (1982).

\* **Tests de personalidad.**- "Los tests de personalidad tratan de analizar las diversas características determinadas por el carácter (rasgos adquiridos), y por el temperamento (rasgos innatos)". (Chiavenato, 1986, p. 234).

Estas pruebas miden principalmente los aspectos volitivos y afectivos de los individuos, es decir, los no intelectuales. Aspectos como temperamento, estado de ánimo. Se debe de hacer una evaluación estimativa del comportamiento, actitudes, motivación, impulso y estabilidad emocional. La persona reacciona de acuerdo a sus características de personalidad, ante los estímulos que le son presentados, es decir, el individuo se proyecta.

\* **Test de aptitudes.**- Mide la capacidad potencial que posee el individuo para ejecutar algunas de las actividades mas comunes del puesto. Las aptitudes son capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y ejecutar así determinada actividad o empleo.

\* **Tests de intereses.**- Miden el interés de cada individuo para realizar cierto tipo de tareas. Son elaborados para descubrir los modelos de interés personal y sugerir que tipo de trabajo puede satisfacer al candidato.

\* **Tests de habilidades.**- Este tipo de tests miden la eficiencia real del examinado, tal y como es; así como su alcance.

## CLASIFICACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS

1. Por su tipo de respuesta	a) Psicométricas b) Proyectivas
2. Por su administración	a) Individuales b) Colectivas c) Autoadministrables
3. Por su tiempo utilizado.	a) De velocidad b) Potencia
4. Por sus características exteriores	a) Test de lápiz-papel b) Ejecución c) Orales
5. Por su finalidad psicológica.	a) Inteligencia b) Personalidad c) Aptitudes d) Intereses e) Habilidades

Las pruebas psicológicas se realizan por medio de tests psicológicos y su estructuración esta basada en baterías psicológicas seleccionadas cuidadosamente con base en factores tales:

**\* Nivel de aplicación**

Se refiere a la evaluación psicológica del candidato dependiendo del nivel jerárquico del puesto por el que se esta examinando (obrero u operativo, medio o mandos intermedio, ejecutivo o gerencial).

**\* Características del perfil**

Son aquellas características que mayor demanda tienen en el perfil del puesto.

**\* Tiempo de aplicación**

La elección de los tests y el tiempo que se invierta en su aplicación, debe de planearse con el fin de no cansar al candidato ya que esta situación puede repercutir en los resultados.

**\* Costo**

Este factor dependerá de la empresa y lo que este dispuesta a invertir para evaluar al personal.

#### **2.5.3.3.4. INDICACIONES GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS**

**a) Con el candidato:**

El candidato al concursar con otros para ocupar algún puesto vacante o de nueva creación, se le deberá de indicar claramente el tiempo que se llevará la aplicación de las pruebas siendo, muy importante conocer las condiciones anímicas en que se encuentra la persona como:

- Si se desveló la noche anterior.
- Si tomó alimento (desayuno o comida, dependiendo de la hora de iniciación de sus exámenes).
- Si se encuentra dispuesto a invertir el tiempo mencionado.
- Que se encuentra en situación de concurso y que no hay ningún compromiso por parte de la empresa, en el momento de iniciar el proceso.

Lo anterior se hace con el propósito de conocer las circunstancias físicas en que se presenta la persona y para considerarlo dentro de las observaciones como factores subyacentes.

Si se llegará a percibir nerviosismo antes de comenzar la aplicación, es conveniente hacer sentir a la persona tranquila, platicando con el, haciendo ejercicios de relajamiento por un período de 30 segundos, en caso de continuar la persona en tensión se le trae agua y se prolonga la plática o introducción inicial para que se vaya sintiendo en confianza.

No deberá de hacer muy importante o marcado el nerviosismo de un candidato, sobre todo si se trabaja en grupo, en este caso el Psicólogo se acercará a la persona y le prestará mayor atención, si es necesario colocarle la mano sobre el hombro, para que la persona se sienta con apoyo y tranquilidad y pueda continuar con sus exámenes y proseguir con las instrucciones al resto del grupo.

A la mitad de la aplicación, es recomendable, darle un período de descanso unos 10 ó 15 minutos, ofreciéndole un café o una bebida refrescante, para que se relaje y recupere energías, ya que el período de trabajo en el que se encuentra es largo, de tensión, bajo presión y la situación es nueva.

Posteriormente se iniciarán nuevamente los exámenes, encontrándose ya el candidato en condiciones de descanso y en situación de continuar con sus pruebas.

Habrà ocasiones en las que se deberá de ser paciente con algunas personas, sobre todo con aquellos que no comprenden las consignas o las explicaciones previas al ejercicio (en estos casos de situaciones difíciles debemos de considerar, si las personas se encuentran nerviosas, en tensión, bloqueadas, que tienen problemas familiares, con cansancio) estas situaciones están fuera de su control, y en estos casos se recomienda explicar de nuevo las instrucciones, pero por ningún motivo se deberá de dar mayor tiempo del estipulado o ayudar directamente a resolver la prueba proporcionándoles la respuesta correcta, esto traería como consecuencias la anulación de la prueba por un mal manejo de las variables y sobre todo se estaría minimizando los recursos de la persona, y se provocaría un bloqueo mayor o tensión, y la persona no haría esfuerzo alguno por superarlo.

#### **b) Con los demás:**

Se aplicarán pruebas en grupo excepto a nivel de profesionistas. La aplicación se deberá de hacer de preferencia por las mañanas, ya que a esas horas la persona acaba de pasar por un período de sueño de aproximadamente siete horas, y la mente se encuentra libre de preocupaciones, de no ser posible, se hará por la tarde, pero nunca por la noche.

Las baterías de pruebas las deberá de archivar la persona responsable de Reclutamiento y Selección de Personal, y sólo la persona encargada podrá manejar el material, ninguna otra persona tendrá acceso a él.

El reporte psicológico se entregará al Jefe de Personal o en su defecto a la persona que desempeñe funciones similares.

Después de un mes de que el candidato ha laborado en la empresa, se solicitará a su Jefe Inmediato y/o superior una evaluación de su ejecución, para confirmar o no su contrato, basándonos en su ejecución y desarrollo laboral.

### **2.5.3.3.5. CONDICIONES GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS**

Para realizar la aplicación de las pruebas psicológicas se deberán de tener en consideración lo siguiente:

**1.- Salón de examen.-** Este deberá hallarse, en todo lo posible, aislado de ruidos y de interferencias. Deberá estar bien iluminado y ser suficientemente amplio para el conveniente acomodo de los examinadores, cuando las pruebas se apliquen en forma colectiva.

**2.- Mobiliario.-** Las mesas y sillas deberán de ser cómodas, si se es posible ocupar mesabancos del tipo unitario. Los mesabancos deberán de estar suficientemente separados entre si, para evitar todo intento de copia. Antes de iniciar la aplicación de las pruebas, se hará que los candidatos retiren de las mesas toda clase de objetos que se encuentren en ella.

**3.- Material de trabajo.-** Procurar que los candidatos estén provistos de dos lápices con buena punta y borrador. El examinador deberá de proveerse de lápices extras para cuando le sean requeridos. Para la aplicación de las pruebas en las que se requiere tomar tiempos, es necesario disponer de un cronómetro, a fin de que se registre en forma precisa el tiempo señalado en las instrucciones.

**4.- Actitud del examinador.-** Es absolutamente indispensable que el examinador, procure desde un principio, crear un ambiente de tranquilidad y confianza favorable para la realización eficaz del examen. La disciplina estricta que deberá de mantener el grupo no será obstáculo para que, a la vez se muestre amable y natural con los sujetos del examen. Debe dirigirse al grupo con voz clara y moderada y sin precipitaciones de ninguna clase. Debe procurar mantener el interés y la atención en lo que explica y en la resolución de la prueba.

**5.- Las instrucciones.-** Éstas deberán de ser leídas a los examinadores evitando cambiarlas o alterarlas en lo más mínimo.

## **2. 6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Para los propósitos de este Reporte Laboral se presenta un marco de referencia de la empresa.

### **2.6.1. ANTECEDENTES**

El presente trabajo se realizó en una empresa de nueva creación, del sector privado, que tiene como sede la población de Chalco, Edo. de México y de la cual se presentarán sus antecedentes.

El objetivo social de Profilatex, S. A. de C. V., es la producción y comercialización de condones (preservativos) así como, el fabricar un producto de alta calidad que brinde al usuario

seguridad y protección para las enfermedades transmitidas por vía sexual, usando en el proceso de fabricación tecnología de punta.

Profilatex, S. A. de C. V., se constituyó con un grupo de accionistas mexicanos denominado "Grupo Mena", con Shinning Corporation de Corea y Nacional Financiera, es la primera Coinversión con Corea, modernamente llamada una Joint Venture y cuenta con capital de riesgo de Nacional Financiera S. N. C.

De las empresas accionistas la más conocida es Nacional Financiera, las otras dos son pequeñas empresas que creen en su habilidad para hacer negocios y formar realidades al crear una tercera del mismo tamaño que ellas pero seguros de que a la larga Profilatex, tendrá una presencia en el mercado mayor que la de ellas mismas.

La creación de la nueva empresa se deriva de la experiencia de las empresas del Grupo Mena, grupo familiar que en actualidad integra entre sus cuadros directivos hasta la tercera generación de la familia.

Existen en el mercado desde hace 45 años dedicados en su origen a la comercialización de productos misceláneos farmacéuticos, posteriormente incursionan en el mercado de medicamentos populares y artículos de perfumería mediante la creación de un laboratorio.

Debido al crecimiento de su actividad se establece una fábrica dedicada a la manufactura de artículos de plástico para su comercialización en farmacias.

En la actualidad cuentan con una fuerza de ventas en el interior del país que atiende a más de 5000 mostradores farmacéuticos.

En los diferentes intentos por crecer, se involucraron en varios proyectos dentro de los cuáles se encontraba el establecer una fábrica de condones, por lo anterior, participaron en varias misiones comerciales en Asia y Estados Unidos de Norteamérica, algunos les ofrecían la maquinaria sin la tecnología, otros daban la tecnología pero a costos imposibles de cubrir con los recursos del grupo, finalmente es en Corea a través del Centro de Comercio Coreano en México donde les fue presentado al Presidente de la fábrica coreana, el cual ya había desarrollado otros proyectos de igual naturaleza en la India y Malasia y en este último país y bajo el esquema de una Joint Venture con Samsung, Corporation y que estaba buscando una posibilidad de ampliar su campo de acción en América.

Después de visitas recíprocas se firmó el primer memorándum de intención entre los accionistas privados en el año de 1989, en el cual se establecía que independientemente de la venta de la maquinaria, se llevaría a cabo la asociación entre las dos empresas y la transferencia de tecnología sería recíproca entre los accionistas de la nueva empresa.

Con los buenos augurios de asociación se dieron a la tarea de buscar en México nuevos accionistas que participaran en el promisorio proyecto.

Es Promotora Industrial Banamex, S. A. (PIBSA) quien se interesa en el proyecto, plantea una asociación con Nacional Financiera, S. N. C., institución que ofrece compartir el riesgo precediéndose a realizar el análisis de los socios tanto en México como en Corea.

En ese momento se formalizan las intenciones de asociación mediante el convenio de accionistas, todo parecía que marchaba sobre ruedas, sin embargo se presenta un cambio en PIBSA y declinan su participación en el proyecto.

En virtud de que Nacional Financiera ya había otorgado el visto bueno al proyecto y a través del Área de Proyectos de Inversión de dicha institución se busca mediante una sociedad de inversión de capitales la aportación al proyecto siendo una sociedad de Inversiones de Capitales (Fonlyser de Banca Serfin), la que sustituye a PIBSA precediéndose a la firma de un nuevo convenio de asociación, cuando el Presidente de Corea visita nuestro País en 1991.

Por situaciones ajenas, la Sociedad de Inversión de Capital no participó en la conformación de la sociedad y se tramitó que Banca Serfin participará con la asignación de créditos lo cual generó un nuevo convenio de accionistas y la modificación del Acta Constitutiva de Profilatex, la cual había sido integrada por el Grupo Mexicano el 5 de Septiembre de 1991.

Es a partir de 1992 que se realizan las primeras aportaciones de capital incluyendo la participación de Nacional Financiera con capital de riesgo de acuerdo a los lineamientos establecidos para este tipo de asociaciones.

Después de la autorización de la constitución de Profilatex con los nuevos accionistas se realizaron los trámites legales de constitución y registro de la empresa, al mismo tiempo se efectuaron los trabajos de negociación con la Banca de primer piso con el propósito de obtener los créditos que se contemplaron en el proyecto original como: 1) Para la compra de maquinaria, 2) Para la construcción de las instalaciones y 3) Para capital de trabajo.

Para obtener los créditos, la empresa tuvo que recorrer un camino muy tortuoso y árido, a manera de ejemplo, se citan algunos de los escollos que se superan; Privatización de dos Bancos, cambio de Titulares de áreas, agotamiento y ampliación de línea de crédito con el Banco Coreano de importaciones y exportaciones, devaluación y escasez de dólares para asignar los créditos. Un camino que duró dos años para el inicio de la construcción y un año para el inicio de contratación de personal.

Esto da origen a la primera Coinversión con Corea, la primera planta de preservativos en nuestro país, planta diseñada para fabricar 140 millones de preservativos al año; un esquema de ventas de 40% Nacional y 60% para exportación, con principal atención a América Latina y organismos Mundiales de Salud, al igual que a Campañas Gubernamentales de prevención de enfermedades de transmisión sexual.

Al enfrentarse al proceso de contratación de personal, los directivos de la empresa determinaron que el enfoque que buscaban para llevar a cabo la Administración de los Recursos Humanos sería

entendida como la actividad encaminada a lograr la selección, contratación, integración y desarrollo del personal a corto y a largo plazo con oportunidad, eficiencia y productividad.

Lo anterior se determinó, en virtud de que al pertenecer a la Asociación de Industriales de Chalco, permitió tener la oportunidad de detectar que la mayoría de las empresas, de esta población, llevan a cabo su selección de personal no siguiendo un proceso de selección completo.

Profilatex, S. A. de C. V., como empresa en etapa de formación requeriría de un sistema inicial que proporcionara los elementos humanos necesarios para su funcionamiento. Este sistema implicaría el seguir un proceso con el que se abastecería de los recursos humanos, a este proceso se le llama Proceso de Reclutamiento.

Analizando estas circunstancias, Profilatex, S. A. de C. V., empresa de nueva creación, cuyo objetivo social es la producción y comercialización de condones (preservativos) y con el propósito de fabricar un producto de alta calidad que brinde al usuario seguridad y protección para las enfermedades transmitidas por vía sexual, usando en el proceso de fabricación de condones tecnología de punta.

A la empresa se le considera como una Industria Mediana, ya que el número de empleados aproximadamente será de 150 trabajadores, y de esta manera cumplirá con los requisitos que se marcan para la clasificación de industria mediana de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y tomando como base "los decretos del Poder Ejecutivo Federal, publicados en el Diario Oficial de la Federación El 30 de Abril de 1985 y el 17 de Febrero de 1986, que establecen el Programa para el Desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana que definen los siguientes aspectos señalados:" Alva, E. R. (1987).

INDUSTRIA	# DE TRABAJADORES (HASTA)	MILLONES DE PESOS EN VENTAS ANUALES (HASTA)
Micro	15	80
Pequeña	100	1000
Mediana	250	2000

Una Industria Mediana es aquella que ocupa de 101 hasta 250 trabajadores y el monto de sus ventas netas anuales no excede el equivalente del importe de 2010 veces el salario mínimo general de la zona metropolitana de la Ciudad de México, elevado al año (N\$20,000.000).

Profilatex, S. A. de C. V., es la primera coinversión con Corea, entendiéndose como "coinversión el utilizar en mayor medida, los recursos financieros y de cooperación, establecidos por Nafin con los diferentes países y regiones del mundo". Nafin, (1992); apoyada con capital de riesgo de Nacional Financiera -" el apoyo con capital de riesgo se ha adecuado para canalizarlo, preferentemente, desde el segundo piso, esto es, asociación con empresas especializadas en capital de riesgo como son las Sociedades de Inversión de Capitales (SINCAS), los Fondos

Multinacionales de Inversión, e intermediarios institucionales"-, Nafin (1992); establecida en la zona de Chalco, Edo. de México y cuya principal actividad es la producción y comercialización de condones, la única fabrica en México y la más moderna en América Latina.

Es importante mencionar que solamente existen en la actualidad 30 fábricas de su tipo en el mundo.

Profilatex, S. A. de C. V., después de haber solucionado problemas inherentes a la factibilidad del proyecto de creación de una empresa fabricante de condones, de contar con la infraestructura necesaria para su funcionamiento, tales como los recursos materiales (dinero, materia prima, equipos, etc) y los recursos técnicos (procedimientos, instructivos, manuales, etc) se hizo necesario el contar con el recurso humano (habilidades, conocimientos, experiencia, motivación, etc), de los que serían los miembros de la organización que ocuparían los diversos puestos de la misma, la cual debería ser considerada como un sistema o sea, como una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias recíprocas le hacen conservar un cierto estado, mismo que se alterará cuando cualquiera de los elementos sufran cambios.

En virtud de la información recabada, se consideró necesario establecer un sistema apropiado tanto de reclutamiento, como de selección de personal que ayudaría a cumplir con el objetivo de cubrir los puestos vacantes de la empresa, en la cantidad y calidad que le es requerida, así como escoger entre los candidatos a los más aptos de acuerdo a las necesidades que el puesto requiere, evaluando los conocimientos y características personales del candidato para colocarlos, adiestrarlos o enseñarlos para que sus conocimientos y características, sean adaptadas al puesto y su trabajo sea lo más eficiente posible.

Para lograr lo anterior, y teniendo en cuenta que la selección de personal es la función inicial en la Administración de Personal, se consideró necesario Sistematizar el Proceso de Selección, para contar con personal adecuado que permitiera lograr los objetivos de la empresa, así como que esta otorgue a sus empleados la estabilidad laboral y remuneraciones adecuadas a las funciones desarrolladas. Lo anterior, será la base para lograr la motivación e identificación de los trabajadores con los objetivos de la empresa.

Es por eso que Profilatex, S. A. de C. V., pretende crear en su personal la conciencia de que trabajen el producto con calidad, adoptando una filosofía de confiabilidad del producto que fabrican, motivando a los empleados y propiciando a través del adiestramiento un mejor desempeño en el trabajo, con el propósito de mantenerse vigentes y en la preferencia de sus clientes, con un producto que pueda competir con los mejores del mundo, en virtud de que la producción que elabora la empresa el 60% será para consumo externo y el 40% restante para consumo interno.

Debido a que en México no se produce este producto (condones) se consideró que el requisito referente a la experiencia en puesto similar no fuera considerado como indispensable, ya que una vez seleccionado el personal serían capacitados por el grupo de técnicos coreanos e hindúes.

Los técnicos coreanos proporcionaron la tecnología y las rutinas de trabajo, las cuales una vez analizadas por los responsables del proyecto determinaron que las actividades preferentemente fueran desarrolladas por personal femenino, ya que algunos pasos del proceso de fabricación son manuales y por lo mismo la mujer tiene más fineza en sus movimientos, sobre este tópico se tomaron en cuenta los estudios que se han realizado en las maquiladoras de la frontera. Iglesias, N. (1985) señala que el hecho de contratar personal femenino puede "... explicarse este fenómeno desde dos perspectivas: una, la del empresario, para quien esa mano de obra es más apreciada que la del hombre por su facilidad para realizar tareas minuciosas y por su disciplina, y la otra, la real, que encuentra su base en el patrón cultural de la mujer y en la necesidad objetiva de los industriales de explotar al máximo tanto la fuerza de trabajo, como el rendimiento de capital invertido."

Por lo anteriormente señalado, la población de la empresa esta conformada a esta fecha por el 74% de mujeres y 26% de hombres.

El proceso de selección tiene una repercusión muy grande en el logro de los resultados y objetivos de la organización, en virtud de que el proceso de selección no es un fin, sino un medio que le permite a la organización alcanzar los objetivos .

Las consecuencias de un proceso mal planeado, estructurado y ejecutado tiene una trascendencia total en el funcionamiento y estabilidad de la empresa, que ocasionará problemas en los resultados de ésta como son:

- Alto índice de rotación de personal.
- Insatisfacción y falta de motivación del trabajador.
- Bajos índices de producción con altos índices de costos.
- Elevado índice de costos en supervisión.
- Calidad deficiente en sus productos y servicios.
- Puede impedir el ingreso a la organización de una persona que tenga gran potencial.
- Desempeño deficiente.

Antes de dar inicio a la intervención de contratar a personal se tomó en consideración los siguientes aspectos:

- Nivel socioeconómico y cultural en el que se abordaría la selección del personal, ya que primeramente se determinó que las características y perfil de la población en Chalco era muy limitado para poder estructurar instrumentos de selección muy sofisticados.
- El producto a fabricar es un producto que conlleva una serie de implicaciones actitudinales que solamente se podrían determinar a través de una serie de instrumentos que arrojaran la información hacia este tópico.

Lo anterior sirvió para determinar los instrumentos que permitirían detectar cuales son los rasgos de personalidad del candidato, así como su historia previa, que facilitarían identificar si es un

candidato que sería factible adecuar a las características y necesidades tanto del puesto como de la empresa.

En virtud de que la empresa es de nueva creación y al enfrentarse a la situación de que no se contaba con la información detallada y específica de los puestos que deberían de ser cubiertos se dió a la tarea de solicitarle a los técnicos coreanos, que vinieron a instalar la planta, que determinarían cuáles serían las funciones que en cada área se desarrollarían y a través de esa información, se procedió a definir las tareas, deberes y responsabilidades que se desarrollarían en cada puesto, determinando los siguientes puntos:

- 1.- Nombre del puesto.
- 2.- Descripción de funciones generales y específicas.
- 3.- Grado de supervisión que recibe y ejerce.

En el momento de solicitar la información se encontró con el problema, de que como no se contaba con personal que pudiera observar las tareas y que como la planta de producción se encontraba en proceso de instalación, fue difícil determinar cuáles serían las funciones y actividades que se desarrollarían.

En virtud de que la información proporcionada por los técnicos coreanos no era del todo completa, y que como se mencionó anteriormente, en México no hay fábrica de estos productos en la cual se pudiera realizar la observación, se concluyó a través de pláticas con los responsables del proyecto los requisitos mínimos del personal obrero, los cuales se mencionan a continuación debidamente clasificados y pasan a ser parte integrante de los Perfiles de Puestos:

#### Requisitos generales

- Nivel de escolaridad de Secundaria
- Edad de 18 a 30 años
- Preferentemente mujeres
- No importaba el estado civil

#### Requisitos fisiológicos

- Destreza manual
- Función visual cercana

#### Requisitos psicológicos

- Coeficiente intelectual de Término Medio o Superior
- Comprensión de instrucciones
- Memorización de instrucciones verbales
- Memorización de detalles
- Atención concentrada
- Percepción
- Estabilidad emocional
- Responsabilidad

Posteriormente, se elaboraron los Perfiles de los Puestos, cuya función fue el determinar las habilidades, personalidad y nivel intelectual. así como para determinar o seleccionar la batería psicológica y determinar las fuentes de reclutamiento.

El Perfil del Puesto contiene: Nombre del puesto, área o departamento solicitante, propósito del puesto, funciones específicas, habilidades y requerimientos personales, escolares y laborales. (Anexo No. 3).

De acuerdo a la estructura organizacional autorizada la empresa tiene 17 puestos diferentes.

La capacitación se planeó realizarla a través de adiestramiento cruzado y rotación de puestos, esto es, se inició la formación básica de los puestos que sirvió para que los trabajadores adquirieran los conocimientos generales que le serían muy útiles para el desempeño de la gama de los puestos que existirían en la empresa, y de esta manera conocieran cada una de las actividades que se realizan en cada uno de los puesto operativos y poder cubrir alguno de ellos en caso de ser necesario, debido a la ausencia de alguno de los trabajadores para que de esa manera no se truncara el proceso de fabricación, así como, también a través del desempeño en el adiestramiento cruzado se seleccionarían a los supervisores que se requirieran para cada una de las áreas de atención de la empresa.

## **2.6.2. MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL UTILIZADO**

Teniendo en cuenta que la empresa se encontraba en proceso de formación y de que requería de un sistema inicial que proporcionara los elementos humanos necesarios para su funcionamiento y considerando que no debería de limitarse a usar una sola etapa en el Proceso de Selección, sino que se debería de ser mucho más sistemáticos, se adoptó como Modelo a seguir en el Proceso de Reclutamiento y Selección de la Empresa, un Modelo Tradicional de Selección de Personal, el cual se ajustó y adaptó a las características de la empresa basándose en la revisión de algunos autores que proponen similares modelos como serían por ejemplo: Arias (1984), Chiavenato (1986), Chudren y Sherman (1988), Grados (1988), Orozo (1980).

Después de haber evaluado los principales Modelos de Selección de Personal y considerándola como:

- El resultado de efectuar una serie de pasos o etapas que deberán de ser ordenados y evaluados en forma secuencial.
- El punto de partida para crear personal de calidad en las organizaciones.
- El proceso que a través de el, se determinarán cuáles, de entre los candidatos, son los que mejor llenan los requisitos de un puesto determinado, ofreciéndoles una posición en la organización y permitiéndoles a través del desempeño de sus labores el desarrollo de sus habilidades y potencialidades con el propósito de hacerlo más satisfactorio a sí mismos, contribuyendo con ésto consecuentemente al desarrollo y propósito de la propia

organización.

A continuación se describe el Modelo de Selección de Personal que se adoptó en la empresa.

### **2.6.2.1. PRESOLICITUD**

Esta forma es muy útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos para un puesto, y nos permite apreciar de una manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También nos ayuda cuando se ha cubierto la vacante y se siguen recibiendo candidatos, porque nos permite organizar una buena cartera. Los datos que contiene la presolicitud son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto.

### **2.6.2.2. SOLICITUD**

Es una forma impresa que debe llenar el candidato una vez que haya surgido de cualquier fuente de reclutamiento. Este cuestionario debidamente estructurado, deberá contener los datos más relevantes del candidato bajo los siguientes rubros:

**-Datos Personales.-** Son aquellos que nos proporcionan conocimientos de aspectos específicos de la persona como son: edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso, etc.

**-Datos escolares.-** Son los referentes a la preparación escolar del candidato desde su inicio hasta su fin.

**-Experiencia ocupacional.-** Nos proporciona una visión general de su experiencia en el desarrollo de una actividad profesional, técnica o de mano de obra; que tiempo lo ha desempeñado, que otro tipo de actividades ha tenido en donde ha laborado, causas de renuncia, nivel ocupacional, etc.

**-Datos familiares.-** Son aquellos que nos muestran el desarrollo que ha tenido en su núcleo familiar, como son: número de hermanos, oficios, actividades y escolaridad de éstos, la posición que ocupa entre éstos, contribución económica, referencias personales, etc.

**-Generales.-** "Son los datos que pueden ser de utilidad para la empresa y que van de acuerdo con las políticas, necesidades, etc. de la misma." (Grados, J. E. 1988. p.182-183).

Las formas de Presolicitud y Solicitud de empleo, se diseñaron en la empresa de acuerdo a las necesidades de la misma.

El llenado de la Presolicitud y Solicitud de empleo deberá de ser realizado por el propio solicitante. El llenado manuscrito de la solicitud, tiene la ventaja de que también a través de la caligrafía y ortografía, se contará con otro elemento más para conocer a la persona y, en algunos niveles de puestos como el de secretarías, se convertirá en un factor más de contratación.

### **2.6.2.3. ENTREVISTA INICIAL**

Es de hecho el primer contacto que tendremos con el candidato, nos servirá para tener una impresión personal del mismo, así como, la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, y de tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporciona información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo deseado, horario, etc. que son de interés para el candidato, si en la requisición son pedidos algunos documentos como: título profesional, carta de pasante, cédula profesional, cartilla, etc. ésta sería la fase indicada para obtenerlos. Indudablemente este es el primer filtro evaluativo de los candidatos

### **2.6.2.4. ENTREVISTA TÉCNICA**

"Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado en forma adecuada. A estos conocimientos, adquiridos en algún plantel educativo, institución o empleo anterior, se le denomina experiencia técnica. Los candidatos recién salidos de algún centro profesional no han adquirido tal experiencia, pero si tienen conocimientos que en un momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una labor. El psicólogo, dentro del proceso de selección, evaluará tales conocimientos mediante los instrumentos adecuados que el mismo diseñará.

La evaluación técnica proporciona datos sobre este importante aspecto del candidato, de manera que sólo los mejor preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección". (Grados, 1988, p. 183).

### **2.6.2.5. EVALUACIÓN PSICOLÓGICA**

La etapa más importante de la selección es, indiscutiblemente, la evaluación psicológica. En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos:

- \* Nivel de aplicación
- \* Características del perfil
- \* Tiempo de aplicación
- \* Costo

Los tres niveles más importantes en el proceso de reclutamiento y selección son los siguientes:

- a) Nivel obrero u operativo
- b) Nivel medio o mandos intermedios
- c) Nivel ejecutivo o gerencial

Una batería de pruebas psicológicas incluye tres aspectos básicos:

## **INTELIGENCIA**

Se refiere a la medición de la capacidad intelectual, a través de los siguientes factores:

Factor general de inteligencia (factor G)

Factores específicos de inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.

## **HABILIDAD**

Se refiere a la medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto.

## **PERSONALIDAD**

Se refiere a la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente; estos aspectos son: estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc. (Grados, 1988, p. 184)

### **2.6.2.6. SOLICITUD DE REFERENCIAS**

Se lleva a cabo con la finalidad de investigar si el candidato trabajó realmente en las empresas que mencionó y si desempeñó el puesto o puestos anotados, así como si el sueldo señalado en la solicitud es el que realmente devengó en la empresa investigada. Se investigará también la honestidad, puntualidad, responsabilidad, capacidad para supervisar o en su caso, recibir órdenes.

Es de suma importancia conocer, las referencias personales y las de trabajo, ya que nos proporcionan una base sólida de conocimientos y datos para formular una hipótesis respecto de la persona, sus actitudes y comportamiento.

La investigación de referencias, nos proporciona el entorno laboral, siendo éste el que originó nuestro interés por el candidato a contratar.

### **2.6.2.7. ENTREVISTA EN LA SELECCIÓN**

La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir, a través del curriculum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, etc. información que debe ser ordenada y jerarquizada para determinar que áreas quedan poco claras. "...Nos sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se quiere cubrir." (Grados, 1988, p. 186).

### **2.6.2.8. EXAMEN MÉDICO**

"Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlos o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves. En ocasiones los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización, ya que ésta no podrá ingresar, como ya mencionamos, hasta que no solucione por cuenta propia aquellos problemas que pudieran haber sido detectados en el examen médico." (Grados, 1988, p. 193)

### **2.6.2.9. CONCLUSIÓN**

Se integran los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo, sobre la aceptación o no del aspirante.

#### **2.6.2.9.1. CONCLUSIÓN MIXTA**

Para fines de este modelo podremos expresar los resultados combinando las dos formas de conclusión tanto la conclusión abierta como la cerrada, y utilizaremos la conclusión mixta, ya que se deberá de tener en consideración que existen aspectos subjetivos que podemos expresar en la conclusión abierta, pero al hacer una gráfica en una conclusión cerrada, se nos dificulta esto. Es en esta parte donde el psicólogo debe aprovechar sus conocimientos para explicar la gráfica de estos resultados, sin que pueda existir alguna duda para ello.

Para disminuir los problemas en la comunicación de las conclusiones, es conveniente que el psicólogo defina y explique por escrito cada uno de los aspectos que está midiendo, de manera que los ejecutivos puedan saber qué significado tienen y no mal interpreten los datos que pueden ser valiosos en alguna decisión.

### **2.6.2.10. DECISIÓN**

Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Dependiendo de la organización de la empresa, quien toma esta decisión final podrá ser jefe directo, el jefe de personal o inclusive el dueño de la misma pero, en todo caso, tal decisión deberá verse invariablemente apoyada por todo el proceso aquí descrito.

#### **2.6.2.11. CONTRATACIÓN**

Esta es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. 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:

- a) Contrato de obra determinada

- b) Contrato por tiempo determinado
- c) Contrato por tiempo indeterminado.

Hasta aquí se ha explicado el modelo del proceso de reclutamiento y selección de personal que expone Grados, (1988).

Los pasos del proceso son ordenados cronológicamente, y que sólo al fin de ellos podremos tener en nuestro poder los datos necesarios para elegir a la persona más apta para desempeñar el puesto.

Cada uno de los pasos del proceso serán excluyentes; esto es que alguno de los candidatos no cumpla satisfactoriamente alguno de los pasos del proceso, serán eliminados, y por lo tanto, no podrán seguir adelante, serán entonces los candidatos rechazados.

De acuerdo a (Werther y Davis, 1986, p. 178) "el proceso de selección se inicia cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye con la decisión de contratación. Las etapas intermedias hacen coincidir las necesidades de empleo del candidato y la organización".

"Es cierto que sometemos a los candidatos a una gran cantidad de entrevistas, pruebas, etc. y eso lleva mucho tiempo; pero sin esos procedimientos no podríamos saber a quien recomendar". (Werther y Davis, 1986. p. 178).

A través del proceso de selección, la empresa podrá filtrar personal que no sea adecuado para cumplir con eficiencia todas las funciones y responsabilidades que integran el puesto.

La selección deberá ser considerada como un proceso y no como un sólo acto, ya que debemos ser sistemáticos, ya que aquella persona que exitosamente apruebe todos los pasos del procedimiento tendrá mayores ventajas de selección que aquellos que no los aprueban, en virtud de haber cumplido los requisitos establecidos para el puesto.

### **2.6.3. PRUEBAS PSICOLÓGICAS UTILIZADAS EN LA EMPRESA**

El uso de las pruebas psicológicas utilizadas en la empresa es considerado, como una de las etapas más importantes del proceso, ya que a través de la aplicación de las pruebas psicológicas se determinarán la capacidad intelectual, habilidad y rasgos de personalidad de los candidatos.

Dichas pruebas complementaran los datos obtenidos en los pasos anteriores del proceso, y sus resultados al ser cotejados con las fases posteriores, permitirán obtener mas claramente un "retrato hablado, del candidato, lo más cercano a la realidad". (Orozco, 1980, p. 179).

Un hecho fundamental que merece consideración en la selección de personal, es el que todos los solicitantes difieren en inteligencia, habilidades, intereses, personalidad, etc. Las técnicas de selección, se emplearon precisamente para medir estas diferencias y equiparar a las personas con los requisitos y cualidades, que requerirá para un puesto.

Las pruebas psicológicas que se seleccionaron fueron en base a los alcances que cubre, el costo de la prueba y el tiempo de aplicación.

A continuación se mencionan las pruebas que fueron seleccionadas:

**PRUEBAS DE INTELIGENCIA.-** Son pruebas de habilidad mental que nos sirven para detectar el nivel intelectual del candidato.

**W. A. I. S.-** Esta prueba mide el coeficiente intelectual en áreas verbales y de ejecución considerando aspectos tales como: atención, memoria, habilidad numérica, pensamiento lógico, planeación, razonamiento, coordinación visomotriz, conceptualización abstracta, habilidad de generalización y aprendizaje.

En cuanto al manejo de esta prueba debemos de considerarlo delicado, pues deberá de apegarse al manual.

Tiempo global de aplicación: 60 minutos

La escala Wais comprende 11 subtests; 6 de ellos se agrupan en una escala verbal y 5 en una escala de ejecución.

Para su calificación aparecen, en el manual del test, las tablas de referencia correspondientes, que proporcionan un coeficiente intelectual con relación al grupo de edad del propio examinado, comparándolo, a la vez, con las personas de su misma edad.

Esta prueba se aplica al Nivel C, que corresponde al Nivel ejecutivo o gerencial.

**BETA.-** (Army Beta Revisado). Mide el coeficiente intelectual del candidato, real y potencial, basada en seis áreas: Organización y planeación; Capacidad de aprendizaje y capacidad visomotora, atención; Discriminación y capacidad para captar detalles importantes de una situación; Abstracción, análisis y síntesis; Atención, apego a la realidad y juicio práctico; Coordinación visomotora y capacidad para realizar con exactitud y precisión tareas rutinarias.

Se obtendrá el puntaje original logrado por el examinado en cada subtest, se comparará con la tabla de puntaje convertido y obteniéndose una calificación cuyo total se toma como promedio, mismo que se relacionará con la tabla de edades, para poder obtener el coeficiente intelectual.

Esta prueba se aplica a los niveles A y B, que corresponde al Nivel obrero u operativo y al Nivel medio o mandos intermedios respectivamente.

**PRUEBAS DE PERSONALIDAD.-** A través de ellas se evalúan los aspectos internos del candidato y su relación con el medio ambiente (estabilidad emocional, motivación, seguridad en sí mismo, relaciones interpersonales y familiares, entre otros) .

**FRASES INCOMPLETAS.-** Permite inferir actitudes hacia ciertas circunstancias tanto personales como laborales, como serían: aspiraciones, identificación con su carrera, área familiar, emotiva, manejo o aceptación de la autoridad, capacidad para relacionarse.

Se considera que las frases incluidas en las cuatro grandes áreas que abarca el test, ofrecen al examinado oportunidad de expresar sus actitudes, y esto proporcionará indicios significativos en cuanto al contenido y dinámica de las actitudes, y los sentimientos del individuo.

La prueba consta de 60 frases, las cuales representan quince actitudes, puede aplicarse individualmente o en grupo.

Las actitudes que se evaluarán son:

Actitud hacia:

- 1.- La madre.
- 2.- Al padre.
- 3.- Al grupo familiar.
- 4.- A las mujeres.
- 5.- A las relaciones heterosexuales.
- 6.- A los amigos y conocidos.
- 7.- A los superiores en el trabajo o en la escuela.
- 8.- A los subordinados.
- 9.- A los colegas.
- 10.- A los temores.
- 11.- A los sentimientos de culpa.
- 12.- A las propias capacidades.
- 13.- Al pasado.
- 14.- Al futuro.
- 15.- A las metas.

Tiempo de aplicación aproximadamente: 30 minutos.

Esta prueba se aplica a los Niveles A, B, y C, que corresponde a los Niveles obrero, medio y gerencial).

**MACHOVER.-** Mide la relación con el medio ambiente, estructuración, integración corporal, manejo de impulsos y rasgos patológicos. Proporciona la percepción de la persona de su mundo interno y externo.

Se basa en que los dibujos de la figura humana tienen una estrecha vinculación entre la figura dibujada y la personalidad del examinado que realizó los dibujos.

Se considera al cuerpo como medio de la propia expresión, y llega a asociar ciertos órganos del

cuerpo con percepciones, emociones y sensaciones.

La propia forma de percibir la imagen del cuerpo, lleva al examinado a dibujar una estructura corporal específica, y en cuyo contenido constituye su propia persona.

En el test de Machover se toman en cuenta casi todas las partes del cuerpo. Se analizarán detenidamente:

- a) La cabeza
- b) La cara
- c) Los brazos, manos y pies
- d) Los adornos.

También se considerarán:

- El tamaño de la figura
- El lugar de la hoja donde dibujo la figura
- La presión ejercida en la línea, la solidez y continuidad
- El porte de la figura
- El fondo y la base que utilizó para presentarla
- La postura de la figura: de frente, de perfil, de espalda, sentada o hincada.

Tiempo de aplicación aproximadamente: 30 minutos.

Se aplica a los Niveles A, B, y C, que corresponde a los Niveles de obrero, medio y gerencial respectivamente.

**BIOGRAFÍA DIRIGIDA.**- Arroja información general que permitirá obtener una panorámica de la persona antes de realizar la entrevista de selección.

Este instrumento se aplica a los Niveles A, B y C.

Tiempo de aplicación aproximadamente: 30 minutos.

**INVENTARIO MULTIFASÉTICO DE LA PERSONALIDAD DEL MINNESOTA (MMPI).**- Es una técnica objetiva que se utiliza para evaluar la personalidad por medio de escalas o perfiles. Esta compuesta por 566 frases, elaborada en oraciones declaratorias de la primera persona del singular, presentándose frases afirmativas y negativas.

El examinado contesta la prueba en una hoja de respuestas en la que aparecen 2 letras C de correcta y F de falso. La prueba puede ser aplicada individualmente o en grupo y se realizará en una hora o en hora treinta minutos aproximadamente.

### 2.6.3.1. APLICACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS POR NIVELES

#### NIVEL A: Nivel obrero u operativo.

	Tiempo, Min	
Beta	45'	Inteligencia
Frases Incompletas	30'	Personalidad
Machover	30'	Personalidad
Biografía	30'	Datos personales
Total	2 Hrs. 15 min.	

#### NIVEL B: Nivel medio o mandos intermedios.

	Tiempo, Min	
WAIS	90'	Inteligencia
Frases incompletas	30'	Personalidad
Machover	30'	Personalidad
Biografía	30'	Datos personales
Total	3 Hrs.	

#### NIVEL C: Nivel ejecutivo o gerencial

	Tiempo, Min	
WAIS	90'	Inteligencia
Frases incompletas	30'	Personalidad
Machover	30'	Personalidad
M.M.P.I.	90'	Personalidad
Biografía	30'	Datos personales
Total	4 Hrs. 30 min.	

### 2.6.3.2. ÁREAS QUE MIDEN LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS

A continuación se mencionan las áreas que miden las pruebas psicológicas y los medios a través de los cuales obtener la información.

Conocimiento del trabajo	Experiencia Estudios realizados
Eficiencia	Promedio aproximado en los estudios que haya realizado.
Responsabilidad	Récord de asistencia en trabajos anteriores. Puntualidad en las citas señaladas.
Capacidad de aprendizaje	Pruebas Psicológicas Claves del WAIS Ejercicio No.2 Beta
Colaboración	Pruebas psicológicas Frases Incompleta Entrevista
Iniciativa	Pruebas psicológicas Observación durante la aplicación
Relaciones Interpersonales	Pruebas psicológicas Frases incompletas
Presentación	Como se presenta a las citas de selección, higiene personal, ropa, etc.
Criterio	Pruebas psicológicas Comprensión-WAIS, Frases Incompletas.
Equilibrio emocional	M.M.P.I., Frases Incompletas, Entrevista

### **3. PROCEDIMIENTO**

A continuación se detallará el procedimiento que se instrumentó en Profilatex, S. A. de C. V.

1.- Se definieron las **Políticas y el Procedimiento** que se llevaría a cabo para realizar el reclutamiento y selección de personal en la empresa. El Procedimiento utilizado en la empresa recordemos esta basado en el Modelo Tradicional de Selección de Personal, explicado en Antecedentes.

-Las políticas de Reclutamiento y Selección consideraron en general que se debería de contar con un número idóneo de candidatos susceptibles de cubrir los requerimientos de los puestos de nueva creación en el menor tiempo y costo posibles, para cubrir las necesidades de recursos humanos de la empresa.

2.- Se definió de la Estructura Organizacional autorizada **¿Cuántos? y ¿Cuáles puestos?**, se cubrirían a través del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. (Anexo No. 1).

3.- Se definió que el número de personas que se requerían para ocupar los puestos de nueva creación serían de 135 personas para cubrir 17 puestos, determinando contratar a 115 personas para cubrir los puestos (Anexo No. 2). Cabe hacer mención que los puestos de: Director General, Director de Ventas y Director de Producción no entrarían en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, en virtud de que ya se encontraban contratados anteriormente a la intervención.

El dotar de personal a la empresa comprendió el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras del potencial humano que se requeriría.

4.- Se procedió a elaborar los **perfiles de puestos**, que se requerirían cubrir, ya que al ser una empresa de nueva creación no se elaboraron requisiciones de personal, sino que se tomó, de la estructura organizacional requerida, el bloque total del personal a contratar.

Los perfiles de los puestos indicaron los requisitos mínimos que debería reunir la persona para poder desempeñar con éxito la labor del puesto, así como para informar a los candidatos al puesto, en que consistiría su trabajo en caso de ocupar la vacante. El perfil del puesto se elaboró para conocer las necesidades del mismo, teniendo como función el poder determinar las actividades generales y específicas de cada puesto, así como las habilidades, personalidad y nivel intelectual.

El formato de perfil de puestos contó con la siguiente información: Nombre del puesto, área o departamento de adscripción, propósito fundamental del puesto, habilidades y requerimientos personales, escolares y laborales (Anexo No. 3).

5.- Después de conocer los requerimientos del puesto y las características deseables del candidato, se procedió a agrupar los **puestos por niveles**, considerando que las funciones de los puestos fueran similares, con el propósito de determinar para cada nivel los instrumentos específicos a utilizar tanto la **batería psicológica como las fuentes de reclutamiento**.

#### Niveles de los puestos:

**A.- Nivel obrero u operativo**

En este nivel se encuentran los auxiliares y operadores que realizan actividades manuales y rutinarias del proceso de fabricación.

**B.- Nivel medio o mandos intermedios**

Se ubican en este nivel a los candidatos que se requieren para los puestos de responsables de áreas, supervisores de proceso y turno.

**C.- Nivel ejecutivo o gerencial**

Se ubican en este nivel a los candidatos que se requieren para los puestos Directivos y Gerenciales.

6.- Se procedió a definir las técnicas que se utilizaron para llevar a cabo la selección del personal definida como "la serie de técnicas encaminadas a encontrar la persona adecuada para el puesto adecuado." Grados, (1988)

Como se mencionó anteriormente el modelo que se seleccionó para efectuar esta actividad es el **Modelo de Selección de Personal Tradicional**. A través de este modelo, el candidato es evaluado en forma secuencial, tomando en cuenta la experiencia laboral, la trayectoria académica y los aspectos psicológicos.

Los elementos del Modelo son los siguientes:

Presolicitud, Solicitud de empleo, Entrevista Inicial, Entrevista Técnica, Evaluación Psicológica, Solicitud de Referencias, Entrevista de Selección o Profunda, Examen Médico, Conclusión, Decisión, Contratación. (Anexo No. 4).

7.- Definida la población a contratar, se procedió a dividir el proceso de contratación en tres etapas, en virtud de que se definió el contar con tres turnos de trabajo para realizar el proceso de fabricación. La apertura de los turnos estaría en relación a la demanda del producto. Hasta la fecha de este reporte Abril de 1995, se han cubierto 2 turnos y se iniciará con la contratación del 3er. turno.

8.- Posteriormente se procedió a la Búsqueda de Candidatos, esta búsqueda se llevó a cabo de la siguiente manera:

a) Primero, se informó a la persona responsable de la contratación de personal, de la empresa de los socios mexicanos, ubicada también en la zona de Chalco, proporcionara personal de su cartera interna, así como también que notificara al personal de esa empresa del requerimiento de personal, para que éstos a su vez informaran a sus amistades o familiares de que se requiera de personal para contratar en una nueva empresa del grupo. Se les proporcionó las características requeridas: edad, escolaridad, condiciones de disponibilidad: horario de trabajo; ofrecimientos:

económicos y de desarrollo.

b) Al inicio de la búsqueda de personal, se llevó a cabo la firma del **Contrato Colectivo de Trabajo**, dándosele la oportunidad al Sindicato al que se afilió la empresa de enviar a sus candidatos, los cuales competirían en un 50% con aquellos que formarían parte de la cartera interna de la empresa, los que constituirían el otro 50%.

9.- A través de los anteriores medios de reclutamiento se encontraron a los candidatos necesarios para dar inicio con el proceso de selección. Se obtuvieron a través de las **fuentes internas**. (Anexo No.5). Así como, también se recurrió a las **fuentes externas**, las cuales como su nombre lo indica, se encontraron fuera de la organización.

En nuestro caso, las fuentes a las que se recurrieron fueron las siguientes:

- \* Bolsa de Trabajo de la Asociación de Industriales de Chalco,
- \* Iniciativa Propia.

10.- Los candidatos fueron acudiendo a la empresa y a éstos se les solicitó que llenaran una **Presolicitud** (Anexo No.6). Se procedió a entrevistar a los candidatos basándose en los datos que se solicitaron en la Presolicitud, se checó en forma rápida y verbal, si cubrían los requisitos principales del puesto como: edad, escolaridad, experiencia, presentación y sueldo.

Sirvió también la presolicitud, para conocer un poco al candidato, así como tener una imagen panorámica del mismo y para comunicarnos con él en el caso de que existiera la posibilidad de seguir con sus trámites, en conclusión sirvió para "...apreciar de una manera rápida si el candidato contaba con los requisitos indispensables para cubrir el puesto." Grados, (1988).

La entrevista inicial se efectuó de manera breve para corroborar si los datos que le fueron requeridos en la solicitud eran los correctos, se les proporcionó a los candidatos información acerca del puesto vacante y se determinó si el solicitante reunía los requisitos del perfil del puesto, así como, si contaba con las características necesarias para el puesto.

En el punto anterior se dió inicio con la **Entrevista de Preselección**, a través de la cual se tuvo el contacto visual con el candidato y sirvió como filtro evaluativo de los candidatos antes de continuar con los siguientes pasos del proceso de selección de personal.

La entrevista de preselección fue el fundamento para deducir si el solicitante de empleo debería de continuar con las diferentes etapas o ser eliminado en este paso, por no reunir los requisitos mínimos, así como, si el candidato mismo, deseaba continuar o no con el proceso de selección.

La entrevista duraba de 5 a 10 minutos y se llevó a cabo en un sitio privado, haciéndosele al candidato preguntas directas, rápidas y muy breves, sobre los aspectos más importantes de su preparación, estudios, remuneración a la que aspiraría, experiencia y otros asuntos relacionados con el cargo, se le proporcionó información específica, concreta y rápida acerca del puesto

vacante.

En caso de que el candidato reuniera los requisitos necesarios, se le proporcionaba al candidato fecha de examen estipulando: día y hora de presentación (generalmente se les citó al día siguiente), se registró al candidato en el control de aspirantes al proceso de selección.

Para los candidatos que no reunieron los requisitos solicitados, se archivo su presolicitud, simplemente de acuerdo a su especialidad, indicándosele que se le mantendría en cartera, para una próxima oportunidad.

En la solicitud, en el punto de observaciones, se hicieron las mismas una vez terminada la entrevista en lo referente a: actitud, presentación, metas, entre otras, se consideró de utilidad esta información para la entrevista de selección, en la que se corroboraron dichas observaciones.

11.- Continuando con el proceso de Selección de Personal, continuaría el paso de la **Entrevista Técnica**, sin embargo en este punto a muy pocos candidatos les fueron realizadas estas evaluaciones, ya que la mayoría no requirió de ellas, ya que si bien se requeriría de experiencia laboral, no fue posible determinar una experiencia específica, ya que en México, no existe otra empresa fabricante de condones y por lo tanto no había candidatos con experiencia en este tópico.

Por lo que se concluyó que se turnara al área correspondiente a los candidatos y se les realizó una **entrevista de aspectos técnicos** referentes al puesto que cubriría. La persona que realizó la entrevista fue el Gerente de Producción y el proporcionó sus comentarios en lo referente a si consideraba o no apto al candidato para el puesto y de esa manera pudiera continuar con el proceso de selección. Cabe señalar que uno de los requisitos para realizarse esta entrevista era el tener conocimiento del idioma Inglés ya que el Gerente de Producción es hindú y no tiene el conocimiento del idioma español y la entrevista sólo se podría realizar en inglés.

Los puestos que tuvieron Evaluación Técnica, fueron los de:

- Responsable de Aseguramiento de la Calidad, por requerirse para este puesto el conocimiento y manejo de productos químicos.
- El Gerente de Mantenimiento de la Planta.

Dichos puestos requieren de conocimientos técnicos así como del idioma inglés.

12.- Posterior a la Entrevista inicial, se les dió una cita para que llevara a cabo la **Evaluación Psicológica**. Ésta fue una de las etapas más importantes del proceso ya que a través de la aplicación de las pruebas psicológicas se determinaron la capacidad intelectual, habilidad y rasgos de personalidad de los candidatos.

De acuerdo a los niveles de los puestos, se realizó la aplicación de la batería psicométrica.

Se calificó, gráfico e interpretó la batería psicométrica en el formato de Evaluación de Candidatos (Anexo No. 7), en el cual se anotaron los datos principales: Coeficiente intelectual obtenido, características más sobresalientes de personalidad y la conclusión a la que se llegó.

Si el candidato cubrió el perfil del puesto, se le indicó la fecha y hora en el que se presentaría a la entrevista de selección.

En caso negativo, se le informó de que no cubrió el perfil del puesto y se procedió a archivar el expediente, en archivo de candidatos no viables según su especialidad.

13.- Una vez que se realizó la interpretación de los resultados, se procedió llevar a cabo, la **Solicitud de Referencias**, ya que por el momento y debido a que aún la empresa no puede efectuar grandes gastos, se evita el realizar la Encuesta Socioeconómica en casa y Trabajo y sólo se procede a realizar la **Solicitud de Referencias** tanto de los empleos que anteriormente haya tenido el candidato, así como de las referencias personales que mencionó en la solicitud, con la finalidad de corroborar la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo.

Posteriormente se solicitó por vía telefónica la información y en los casos que fue necesario, se solicitó dicha información por escrito a las empresas que así lo indicaron, con el propósito de recabar información en los aspectos de trabajo y de sus relaciones interpersonales. (Anexo No.8).

14.- Una vez que se obtuvo la información anterior, se procedió a realizársele al candidato la **Entrevista de Selección** de acuerdo al procedimiento que se mencionó en Antecedentes, en este caso se llevó a cabo a través de una Entrevista Profunda, en donde para cada uno de los candidatos se tomó como base de la entrevista, el formato de **Biografía Dirigida**, (Anexo No. 9) recordando que este formato fue aplicado durante el paso de los exámenes psicológicos, el cual fue analizada antes de dar inicio con la entrevista para que de acuerdo a las dudas que surgieran se ampliaría y dirigiría la entrevista, este formato también sirvió para ampliar los datos de la Solicitud y del Curriculum para aquellos puestos que requirieron de la presentación del mismo.

La entrevista proporcionó los datos sobre las características personales del sujeto, que pudieran afectar el rendimiento del puesto, así como de su apariencia personal. En esta parte fue muy importante tener en cuenta las características y habilidades que se investigarían del candidato; para evitar caer en la subjetividad del entrevistador. En esta etapa también se le proporcionó al candidato información general del puesto.

La entrevista brindó la oportunidad de conocer al candidato personalmente, así como el poder observar expresiones faciales, ademanes, apariencia física, expresión verbal, entre otros.

La entrevista se realizó en forma mixta. En esta entrevista se profundizó sobre los siguientes aspectos:

- HISTORIA PERSONAL Y FAMILIAR
- HISTORIA EDUCACIONAL
- HISTORIA LABORAL
- CAPACIDAD PARA RELACIONARSE-ADAPTARSE
- EXPECTATIVAS
- MOTIVACIONES E INTERESES

Terminada la entrevista, se realizó un breve comentario de las situaciones observadas en el candidato.

**15.- Examen médico.** Si el candidato era viable para el puesto solicitado, se le requirió se realizara un examen médico, solicitándosele presentara al servicio médico de la empresa un certificado de salud para verificar si el candidato poseía la capacidad física adecuada para desempeñar su trabajo, así como el médico de la empresa le realizó una exploración al candidato.

Cuando entregó el candidato los resultados del examen médico, el médico de la empresa lo entrevistó y se le realizó el cuestionario de historia clínica y le realizó una evaluación.

A los candidatos del sexo femenino se les solicitó examen de no embarazo, indicándoseles en que lugares se les podría realizar.

Una vez, que el candidato cubrió todas las fases del proceso de selección satisfactoriamente, se integró el expediente con solicitud de empleo, observaciones de la entrevista técnica, exámenes psicológicos y médico.

En los casos en que se encontraron anomalías en el estudio, se declinó el trámite, se le informó al candidato y se archivó el expediente en candidatos no viables según su especialidad.

**16.- Conclusión.-** En esta parte se integraron los datos obtenidos en todo el proceso de selección, analizándose todas las características del solicitante. Una vez que al candidato se le aplicaron las pruebas adecuadas de acuerdo al puesto que solicitó, se procedió a la interpretación de las mismas y a la realización del informe de resultados, en donde los resultados obtenidos en los exámenes fueron representados gráficamente así como, se realizó un breve resumen de sus puntuaciones más sobresalientes y se le otorgó una clave de acuerdo a los resultados obtenidos por el candidato.

Esta clave sirvió para que en el informe no se elaboraran conclusiones que pudieran afectar a los candidatos, ya que la información sobre la interpretación de los resultados de los exámenes, se considera como confidencial, así como también, el manejo de los expedientes de los candidatos, para que en un futuro no vayan a caer en manos de los empleados, y estos vayan a hacer mal uso de la información que contienen, por lo cual, se deberá de contar con la ética profesional que todo psicólogo debe tener.

Las claves que se manejaron son las siguientes:

**A: Excelente candidato**

**B: Buen candidato**

**C: Candidato que por sus capacidades o rasgos de personalidad se le considere como un candidato a contratarse con reservas.**

De las anteriores claves pueden surgir combinaciones de acuerdo a los rasgos de personalidad o potencialidad de los candidatos, éstas pueden ser por ejemplo: una clave AB, significaría que de acuerdo al desarrollo y manejo de las habilidades del candidato, se le observará un decremento en su actitud hacia el trabajo o responsabilidad, por lo que en lugar de obtener una clave A, tiende a bajar en su actividad y se lleva a cabo la combinación de las claves.

**17.- Decisión.-** De los candidatos evaluados se seleccionaron a aquellos que se adecuaban más a las características del perfil del puesto, así como a las características deseables del candidato en lo referente a rasgos de personalidad, estabilidad emocional, etc. Las características que fueron señaladas para el puesto vacante.

**18.- Contratación.-** Se procedió a enviar a el área correspondiente el expediente del candidato seleccionado con la documentación que se le requirió al candidato, para que se llevara a cabo la contratación del personal seleccionado. En el caso en que se encontraron anomalías en el estudio, se declinó el trámite, se le informó al candidato y fue archivado el expediente en el archivo de candidatos no viables.

**19.-** Se evaluó el proceso de selección verificando si la persona seleccionada ha actuado conforme a las predicciones y datos obtenidos en las pruebas psicológicas. Esta actividad se realizó por medio de la entrevista de ajuste y la entrevista de salida (Anexo 10) que sirvieron para controlar el Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.

**Entrevista de Ajuste.-** Esta entrevista se realizó a los 28 días de la contratación del personal, el objetivo fue el obtener información sobre la adaptación del empleado al puesto y al ambiente laboral en general, conocer como se había desenvuelto e integrado a la empresa, así como los problemas más significativos que se le fueron presentando en su puesto, su satisfacción en el mismo o no, orientarlo y auxiliarlo.

Previamente a la entrevista se recabaron las opiniones del jefe sobre el desempeño del empleado, posteriormente se compararon los resultados de la entrevista con las predicciones realizadas en la selección y se realizaron los cambios y correcciones necesarios.

**Entrevista de Salida.-** La finalidad de esta entrevista fue el de obtener información de la persona que renunciaba sobre los diferentes aspectos de la empresa, del área y del puesto. Retroalimentó y proporcionó datos valiosos sobre situaciones que necesitaban ser reforzadas y/o modificadas, así como para conocer los factores que las originaron.

En conclusión podemos decir que su objetivo fue el averiguar las causas que hicieron abandonar a un empleado la empresa.

De las renunciaciones que se presentaron, los resultados de las entrevistas de salida, arrojaron la información de que los motivos del abandono de la empresa, principalmente se debieron, a las relacionadas al salario que recibían, ya que lo consideraban bajo y ésta fue la principal causa de las renunciaciones que se presentaron.

Para los directivos de la empresa esta retroalimentación fue valiosa, ya que tomaron conciencia de que los salarios que otorgaban eran bajos en relación con los de otras empresas, pero que por el momento como es una empresa en creación no le es factible el modificar los sueldos, pero que cuando se obtenga la estabilidad de la empresa, esta estará en posibilidades de mejorar los sueldos actuales.

"En líneas generales, la entrevista de desvinculación o salida, trata de darle cobertura principalmente a los siguientes aspectos:

- 1.- Verificación del motivo básico de desvinculación o salida (por iniciativa de la empresa o del empleado).
- 2.- Opinión del empleado sobre la empresa.
- 3.- Opinión del empleado sobre el cargo que ocupa en la organización.
- 4.- Opinión del empleado sobre el jefe directo.
- 5.- Opinión del empleado sobre su horario de trabajo.
- 6.- Opinión del empleado sobre las condiciones físicas ambientales dentro de las cuales se desarrolla el trabajo.
- 7.- Opinión del empleado sobre los beneficios sociales concedidos por la organización.
- 8.- Opinión del empleado sobre su salario.
- 9.- Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección.
- 10.- Opinión del empleado sobre las oportunidades de progreso que sintió dentro de la organización
- 11.- Opinión del empleado sobre la moral y actitud de sus colegas de trabajo
- 12.- Opinión del empleado sobre las oportunidades que encuentra en el mercado de trabajo." Chiavenato, (1986).

La información obtenida, será utilizada para los propósitos siguientes:

- Elaborar el índice de rotación de personal y estadística de causas.
- Identificar las áreas o departamentos de ambiente laboral más conflictivo o inadecuado.

En ambos casos, el propósito final será el establecer metas correctivas y preventivas, principalmente en lo que se refiere a ambiente laboral.

**CUADRO COMPARATIVO DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL UTILIZADO**

<b>ELEMENTO DEL PROCESO</b>	<b>SEMEJANZAS</b>	<b>DIFERENCIAS</b>
<p><b>FUENTES DE RECLUTAMIENTO</b></p>	<p><b>Fuentes internas:</b>  <b>Sindicato:</b>                      1. Fuente de abastecimiento de acuerdo al contrato colectivo de trabajo.</p> <p>2. Cartera Interna de Candidatos como fuente de reclutamiento.</p> <p>3. Un candidato puede cubrir un puesto vacante si lo recomienda algún empleado.</p> <p>4. Promoción o transferencia interna.</p> <p><b>Fuentes Externas:</b>                      1. Dichas fuentes son las mismas que se plantearon en el marco teórico.</p>	<p><b>Fuentes Internas:</b></p> <p>1. Se recurrió al sindicato como principal fuente de reclutamiento.</p> <p>2. Al ser la empresa de nueva creación, esta fuente de abastecimiento, también está en proceso de formación.</p> <p>3. Se corrió la voz entre los trabajadores de la empresa de los socios mexicanos, para que recomendaran a algún familiar o amistad que pudiera ocupar los puestos vacantes.</p> <p>4. Aún no se han realizado promociones ni transferencias internas con fines de cubrir puestos vacantes, ya que todos fueron recientemente ubicados.</p> <p>1. En la empresa se recurrió a la Bolsa de trabajo de la Asociación de Industriales de Chalco, así como, la de la puerta de la calle, que fueron los candidatos que por iniciativa propia acudieron a la empresa.</p>

<p><b>MEDIOS DE RECLUTAMIENTO</b></p>	<p>1. Los medios de reclutamiento son: grupos de intercambio, boletines y prensa.</p>	<p>1. En la práctica profesional, algunos medios fueron omitidos por política de la empresa, debido al costo que es elevado. Los medios utilizados en la empresa fueron:  * Grupos de intercambio  * Boletines.</p>
<p><b>REQUISICIÓN DE PERSONAL</b></p>	<p>1. Es un formato emitido por el área solicitante, en el cual se determinan las características del puesto, así como, las que el ocupante debe tener.</p>	<p>1. En la práctica profesional, no se elaboraron las requisiciones, ya que se prefirió elaborar los perfiles de los puestos, por ser una empresa de nueva creación y su tratamiento no iba a ser individualizado sino en bloque, de acuerdo a la estructura organizacional aprobada.</p>
<p><b>PRESOLICITUD Y SOLICITUD DE EMPLEO</b></p>	<p>1. Son formatos cuyos solicitantes llenan con los datos más relevantes, que deben ser considerados por el psicólogo, para que con dicha información pueda iniciarse el proceso. Los rubros que se manejan en dichos formatos son los mismos que se señalan en el marco teórico.</p>	<p>1. En la empresa se diseñaron ambos formatos, por lo mismo, la nomenclatura en algunos aspectos varía y otros se amplían en cuanto a la información por cuestiones de tipo práctico.</p>

<p><b>ENTREVISTA INICIAL Y DE SELECCIÓN</b></p>	<p>1. Su finalidad es corroborar los datos obtenidos en la presolicitud y solicitud, así como, el indagar y corroborar los datos proporcionados por el solicitante y detectar a través de ellas, si se cubren los requisitos mínimos del puesto, y si es un candidato viable a iniciar el proceso de selección.</p>	<p>1. En el marco teórico expuesto, se refieren tres tipos de modalidades de entrevistas: Directa, indirecta y mixta. En la práctica, se utiliza la Entrevista Mixta.</p>
<p><b>EVALUACIÓN TÉCNICA Y PSICOLÓGICA</b></p>	<p>1. Son aplicadas con el fin de comprobar si el candidato posee los conocimientos, experiencia laboral, capacidad intelectual y emocional.</p>	<p>1. En la práctica profesional, a todos los puestos que requieren conocimientos y tareas operativas específicas. Las pruebas psicológicas se aplicaron por niveles.</p>
<p><b>EXAMEN MÉDICO</b></p>	<p>1. Se examina al candidato con el propósito de comprobar su estado de salud.</p>	<p>1. En la práctica profesional, se le solicita al candidato, un certificado médico, el cual es entregado al médico de la empresa, el cual le realiza un examen general y abre el expediente del empleado y evalúa los resultados de ambos reconocimientos.</p>

<p><b>SOLICITUD DE REFERENCIAS</b></p>	<p>1. Se realiza con el propósito de investigar los anteriores empleos del candidato, que se relacionaron en la solicitud de empleo.</p>	<p>1. En la práctica, la investigación socioeconómica no se realiza en la empresa, por política de costo, exclusivamente se lleva a cabo por medio de la investigación por vía telefónica o acudiendo a la empresa que lo requiera cuando menos de los 3 últimos trabajos</p>
<p><b>LA CONTRATACIÓN</b></p>	<p>1. Se lleva a cabo con el fin de formalizar, con apego a la ley, la relación de trabajo (empleado-empresa) garantizando los derechos, obligaciones e intereses de ambos.</p>	<p>1. En la práctica profesional, la contratación la lleva a cabo el área de administración y sólo corresponde a Reclutamiento y Selección de Personal solicitar la información necesaria para este propósito.</p>

#### **4 . EVALUACIÓN**

En este punto, cabe señalar que debido a que la empresa es de nueva creación, (inició actividades de producción el mes de enero de 1995) se carecen de elementos que pudieran tomarse como antecedentes para determinar si la intervención en cuanto a la sistematización del proceso de reclutamiento y selección de personal ha provocado algunos cambios.

Por lo que en relación a la evaluación del proceso, se mencionarán algunos predictores que a nuestro juicio han beneficiado a la empresa, así como las actividades que se realizaron en la misma.

El principal objetivo de llevar a cabo una Sistematización del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, fue el de contratar personal competente y productivo para la empresa y que a su vez contara con un buen potencial que les permitiera evitar la rotación de personal y lograr un crecimiento organizacional, esto propiciaría arraigo y estabilidad en el personal que se contratara.

Otro de los objetivos fue el elaborar un procedimiento a través del cual se realizará la selección de personal: Se considero, que el procedimiento no necesariamente fuera complicado, pero que si indicara cuales serían los pasos que un candidato debería de ir cubriendo, para poder ser seleccionado y contratado.

Por lo anterior y teniendo como principio que uno de los aspectos de mayor trascendencia para cualquier tipo de empresa, es sin duda el seleccionar al personal apropiado para cada puesto, no importando el nivel que ocupe este dentro de la estructura organizacional.

La importancia de este factor fue determinante desde que se concibió la idea de proveer a la empresa de los recursos humanos, ya que el no contar con una sistematización del proceso de reclutamiento y selección de personal se considera hubiera sido una tarea sumamente difícil de predecir, ya que se tendría que haber llevado a cabo una selección subjetiva y arbitraria considerando exclusivamente a los candidatos recomendados o con buena apariencia física y se hubieran pasado por alto el comportamiento, actuación y capacidades del individuo solicitante, así como se hubiera realizado sin ningún orden y esto no debe suceder en un proceso planeado de selección ya que el primer requisito para realizar una buena selección del personal, es llevarla a cabo de una manera sistematizada y bajo un plan bien elaborado a fin de que el personal encargado de la selección de personal, le sea mas fácil llevar a cabo la selección de los recursos humanos siguiendo un esquema que permita un óptimo funcionamiento en la empresa y con mejores resultados.

Otro punto que se consideró importante al haber llevado a cabo el reclutamiento y selección de la empresa, es que a través de la sistematización, se dieron lineamientos a seguir, así como se respaldó paso a paso la forma lógica que lleva el proceso, ya que a través de la sistematización del mismo, se proporcionaría información a los directivos de la empresa, sobre criterios más objetivos acerca del recurso humano seleccionado.

Otro de los indicadores que es importante señalar, es el referente a la educación existente en la población en donde se realizó el proceso de reclutamiento y selección; considerando que la educación es la clave para un porvenir de desarrollo y bienestar social y familiar, así como, la de crear la fuerza de trabajo del futuro.

Y en virtud de que para la empresa era indispensable contar con una fuerza de trabajo calificada, flexible, también capaz de trabajar en equipo, ya que la empresa va evaluando e introduciendo constantes cambios y mejoras en el proceso de trabajo y en sus resultados.

Con el personal que se contrató, ha sido fácil realizar estas actividades de cambio, ya que lo han aceptado como una parte del proceso mismo y por lo tanto no se les ha observado reuantes al cambio.

Se consideró para el punto anterior, que el personal de la empresa debería de contar con una formación básica más sólida y con flexibilidad para adquirir nuevos conocimientos que permitieran coadyuvar a las necesidades de productividad, por lo que fue requisito indispensable que el personal contara con nivel escolar de secundaria. Ya que en la población de Chalco, así como, en otras poblaciones como las rurales y semi-urbanas, que son poblaciones menos favorecidas en el campo de la educación y, considerando que no se pueden descartar los efectos de la crisis económica que han afectado a la mayor parte de la población, la educación pasa a un segundo plano, sobre todo cuando la escuela no es totalmente gratuita, ya que el asistir a ella representa para las familias de estas poblaciones o grupos sociales, la renuncia al ingreso que pudiera obtener el hijo por dedicarse a algún trabajo y de esa manera poder contribuir con el ingreso familiar o ayudar en las actividades del campo que son un suministro para sus necesidades de subsistencia.

Independientemente que la intención de elevar al rango de obligatoria, el nivel secundaria, en la reforma al Artículo 3o. de la Constitución; la primaria sigue siendo el filtro y la barrera de contención de nuestro desarrollo educativo.

Cabe señalar que éste fue un problema con el que se enfrentó en el proceso de reclutamiento del personal, que no toda la población que acudía a la empresa reunía el requisito de escolaridad, y si bien, si contaban con este requisito, los niveles de calidad de la educación reflejaron otra imagen, ya que al entrevistar a algunos candidatos, a pesar de su nivel de escolaridad, (secundaria) no comprendieron instrucciones, les fue difícil entender lo que leían, o se les dificultaba la lectoescritura, así como el repertorio verbal fue reducido, lo que les impidió mantener una conversación fluida.

Independientemente de que se elaboraron los perfiles de los puestos, estos sirvieron de base para tener una panorámica en lo referente a los requisitos tanto en conocimientos como en las habilidades que se requerían para cada puesto, ya que se consideró que se contrataría personal de acuerdo a lineamientos generales, teniendo como base el considerar un puesto tipo para los niveles de obreros, lo que permitiría llevar a cabo la capacitación del personal de acuerdo a una generalización de las actividades que se realizarían en la empresa y de esta manera poder ubicar

al personal contratado de acuerdo a las habilidades y mejor desempeño en la línea de producción, y esto permitió tener el personal adecuado al puesto adecuado.

Por lo que a Capacitación se refiere, el haber contratado personal que contara con el nivel de Secundaria, permitió reducir el tiempo de capacitación que se tenía programado, y fue más fácil implantar los controles de calidad, ya que todos los empleados conocieron el proceso total de fabricación, porque de esa manera en el momento que alguno de ellos faltara a sus labores sería cubierto por otra persona y no se tendría un rompimiento en el proceso, ya que hay que recordar que la empresa deberá de contar con tres turnos de trabajo de acuerdo a la demanda de fabricación (se trabajarán las 24 horas del día); en la actualidad se tiene contratado personal para cubrir dos turnos, y se esta iniciando la tercera etapa de contratación.

La empresa a pesar de su corto tiempo de haber iniciado sus actividades, ha obtenido a través de concursos y licitaciones, el reconocimiento a la calidad de los productos que fabrica, al cumplir con un alto margen de eficiencia las normas técnicas de los productos, así como, los requisitos de las normas de calidad en sus instalaciones.

En el momento de dar inicio con el proceso de reclutamiento y selección de personal, se tuvo que recurrir al Sindicato al que se afiliaría el personal de la empresa, para crear un medio de atracción de los recursos, y como el Sindicato estaba habituado a proponer a sus candidatos, se les informó que la empresa contaría con un nuevo procedimiento para poder contratar al personal, el cual aceptaron ellos y así como el que sus candidatos fueran seleccionados a través de este procedimiento, y esto permitió colaborar con el Sindicato más estrechamente ya que ellos enviaban a los candidatos, la empresa los evaluaba y se contrataba a los candidatos que cubrían los requisitos y aquellos que no los cubrían, se le informaba al sindicato cuales eran los motivos por los que no se les contrataba.

Para el sindicato, la empresa fue un medio a través del cual obtuvieron una evaluación de sus candidatos lo que les permitió tener fundamentos para recomendar o no a sus candidatos en otras empresas.

Otro aspecto que fue constante durante el desarrollo de las entrevistas, fue el relacionado a los Aspectos Familiares, se consideró como una constante, ya que en un gran porcentaje de los entrevistados su historia previa es similar: ya que proceden de familias en las que el padre es alcohólico, golpea a su esposa, así como a los hijos, y ésto trae como consecuencia el aprendizaje de esas conductas y que en la edad adulta sean esquemas repetitivos que hacen crear hijos con resentimientos a los mismos, ya que en muchos aspectos la influencia social nos marca la vida o nos indica como deberemos de comportarnos. "...La influencia social convierte en "naturales" un conjunto de comportamientos adquiridos, en los que esta estampada la cultura de una sociedad." Santiago, M. C. (1995).

A continuación se presentan cuadros resumen, que representan algunas de las actividades realizadas durante el período de Marzo de 1994 a Abril de 1995.

**Durante esos meses se entrevistaron a 443 candidatos, esta actividad se continúa realizando, pero para fines del Reporte Laboral, se consideran los datos correspondientes hasta la fecha anteriormente indicada.**

**De la población anterior se realizaron 443 entrevistas iniciales, y fueron canalizados a continuar con el proceso de Selección de personal 384 candidatos.**

**Del total de candidatos evaluados, fueron contratados por la empresa 135 personas, cubriendo diversas vacantes según se observa en el Anexo No. 2.**

**El total de candidatos contratados hasta esta fecha es de 93 personas, clasificadas de la siguiente manera:**

**Cuadro No. 1**  
**Personal contratado vigente**  
**Masculino**

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes</b>
18 - 22	10	10.75%
23 - 27	6	6.45%
28 - 31	5	5.38%
32 - 36	1	1.07%
37 - 41	2	2.15%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>25.80%</b>

**Femenino**

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
18 - 22	34	36.56%
23 - 27	21	22.58%
28 - 31	6	6.45%
32 - 36	6	6.45%
37 - 41	-	-
42 - 46	2	2.15%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>74.19%</b>

**Total de personal contratado vigente**

<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
F	69	74.19%
M	24	25.80%
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100.00%</b>

En el cuadro No. 1 se observa que el mayor porcentaje de personal contratado vigente es el femenino con el 74.19% del total.

Lo que nos señala que se cumplió con el requisito solicitado por los directivos de la empresa en el cuál se indicaba que dada la naturaleza de las actividades productivas de la empresa se debía de contratar preferentemente a personal femenino.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

**Cuadro No. 2**

**Reingresos  
Mujeres**

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
18 - 22	2	66.66%
23 - 27	-	-
28 - 31	1	33.33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100.00%</b>

Se observa que se han tenido 3 reingresos, que como se indica en el cuadro anterior se ha presentado en el personal femenino, los reingresos se han aceptado como política de la empresa mediante la cuál se demuestra al personal la situación tan difícil que existe en el exterior para conseguir trabajos que ofrezcan una permanencia y estabilidad laboral como el que se presenta en esta empresa.

**Cuadro No. 3****Personal que Causó Baja  
Masculino**

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
18 - 22	4	9.52%
23 - 27	7	16.66%
28 - 31	1	2.38%
32 - 36	2	4.76%
	-----	-----
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>33.33%</b>

**Femenino**

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
18 - 22	15	35.71%
23 - 27	8	19.04%
28 - 31	2	4.76%
32 - 36	1	2.38%
37 - 41	1	2.38%
42 - 46	1	2.38%
	-----	-----
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>66.66%</b>

**Total de Personal que causo baja**

<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
M	14	33.33%
F	28	66.66%
	-----	-----
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100.00%</b>

Se puede observar que el mayor porcentaje absoluto de bajas corresponde al personal femenino siendo éste de 66.66% pero que al integrar el porcentaje total del personal masculino y femenino en números relativos se observa que el mayor número de bajas se da en el personal masculino, situación que se debe valorar adecuadamente en virtud de que este sector de la población de la empresa es el que realizará las labores de producción principalmente y es en este campo donde se requiere de una mayor capacitación y se debe buscar la permanencia de los trabajadores por ser una actividad que se desarrollará en los tres turnos, debiéndose contar con constancia en la asistencia y conocimientos adecuados de los procesos de producción.

**Cuadro No. 4****Edad de los candidatos evaluados**

<b>Masculino</b>		
<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
18 - 22	50	13.02%
23 - 27	38	9.90%
28 - 32	16	4.17%
33 - 37	9	2.34%
38 - 42	4	1.04%
43 - 47	5	1.30%
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>31.77%</b>

<b>Femenino</b>		
<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
18 - 22	116	30.20%
23 - 27	75	19.53%
28 - 32	40	10.42%
33 - 37	18	4.69%
38 - 42	10	2.60%
43 - 47	3	.78%
<b>Total</b>	<b>262</b>	<b>68.22%</b>

**Total de Candidatos evaluados**

<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
M	122	31.77%
F	262	68.22%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100.00%</b>

Se muestra que el mayor número de candidatos masculinos evaluados esta dentro del rango de edad que va de los 18 a los 22 años, siendo este el 13.02% del total de evaluados, mientras que el menor número de candidatos es el de 1.04% que está dentro del rango que va de 38 a 42 años.

Asimismo en lo referente al personal femenino, se puede observar que el mayor número de candidatos femeninos evaluados esta dentro del rango de edad de 18 a 22 años y que corresponde al 30.20% del total de evaluados, mientras que el menor número de candidatos corresponde al .78% que esta dentro del rango que va de los 43 a 47 años.

**El 68.22% del total de los candidatos evaluados, corresponde al sexo femenino, mientras que para el sexo masculino corresponde el porcentaje de 31.77%**

**Se observa que también en este aspecto se cumplió con otro de los requisitos planteados por los directivos de la empresa en el cual se indicaban que la plantilla de personal se debía de conformar en un promedio de edad entre los 20 a 30 años en virtud de ser este el personal que se podría adaptar mejor a las características de la empresa.**

**Cuadro No. 5****Personal entrevistado en cartera  
Femenino**

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
18 - 22	18	52.94%
23 - 27	6	17.64%
28 - 32	4	11.76%
33 - 37	5	14.70%
38 - 42	-	-
43 - 47	1	2.94%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100.00%</b>

**Personal entrevistado en cartera  
Masculino**

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
18 - 22	2	8.00%
23 - 27	5	20.00%
28 - 32	3	12.00%
33 - 37	4	16.00%
38 - 42	1	4.00%
43 - 47	10	40.00%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>

**Total de Personal Entrevistado y Evaluado**

<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
M	147	33.18%
F	296	66.82%
<b>Total</b>	<b>443</b>	<b>100.00%</b>

**Cuadro No. 6****Escolaridad Personal Contratado  
Femenino**

<b>Grado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Primaria	10	14.49%
Secundaria	45	65.21%
Preparatoria	11	15.94%
Comercio	2	2.89%
Profesional	1	1.45%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100.00%</b>

**Masculino**

<b>Grado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Primaria	1	4.16%
Secundaria	14	58.33%
Preparatoria	7	29.16%
Técnico Medio	1	4.16%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.00%</b>

La mayoría del personal femenino contratado tiene nivel de secundaria siendo de 65.21% mientras que el 1.44 % corresponde a grados de estudios de profesional

Las mujeres con escolaridad de técnicos medios o profesionistas, si aspiran a realizarse en su trabajo.

En relación al personal masculino observamos también que el mayor porcentaje recayó en el 58.33% correspondiente al grado de Secundaria.

El 4.16% lo obtuvieron los técnicos medios, se puede deducir de los resultados que el personal masculino en porcentaje tiene un mejor nivel educativo.

Cumpléndose otro de los requisitos planteados por la directiva dado que el personal responsable de la producción tendría que ser masculino por desarrollarse sus actividades en tres turnos y realizar sus actividades con un alto grado de complejidad y seguimiento de instrucciones específicas.

**Cuadro No. 7****Escolaridad del personal que causo baja  
Femenino**

<b>Grado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Primaria	7	25.00%
Secundaria	17	60.71%
Preparatoria	4	14.28%
Total	28	100.00%

**Masculino**

<b>Grado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Primaria	1	7.14%
Secundaria	10	71.42%
Preparatoria	2	14.28%
Profesional	1	7.14%
Total	14	100.00%

**Cuadro No.8****Estado Civil Personal Contratado Vigente  
Femenino Casadas**

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
18 - 22	3	17.64%
23 - 27	7	41.17%
28 - 32	3	17.64%
33 - 37	3	17.64%
38 - 42	0	
43 - 47	1	5.88%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100.00%</b>

**Femenino Solteras**

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
18 - 22	24	58.53%
23 - 27	11	26.82%
28 - 32	6	14.63%
33 - 37	0	0
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

**Femenino Madres Solteras**

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
18 - 22	5	45.45%
23 - 27	5	45.45%
28 - 32	0	
33 - 37	0	
38 - 42	1	9.09%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.00%</b>

En este cuadro podemos observar que en lo relacionado al personal femenino casado, este obtuvo en las edades de 23 a 27 años el mayor porcentaje correspondiente al 41.17%, y el 5.88% correspondió al de las edades de 43 a 47 años.

Las mujeres casadas que trabajan en la empresa se ven comprometidas a tener que establecer negociaciones con sus maridos, para tener bienestar familiar y evitarse problemas con ellos o con algún otro miembro de la familia.

Las mujeres casadas que trabajan en la empresa, lo hacen para ayudar a su esposo o familia, pero sin tener en cuenta el competir, ya que las que no cuentan con profesión, trabajan por la situación económica actual.

En relación al personal femenino solteras correspondió el 58.53% a las edades de 18 a 22 años, así como de 14.63% a las edades de 28 a 32 años.

En cuanto a los porcentajes que se encontraron en el estado civil referente a madres solteras podemos encontrar que en las edades de 18 a 22 años, así como de 23 a 27 años correspondieron los porcentajes de 45.45% en ambos casos, siendo este el segmento de la población donde se encuentra la mayor incidencia, originando que los hijos de estas mujeres se dejen al cuidado de las madres de ellas, ya que no abandonan el hogar paterno, sino que pasan a ocupar un lugar de fuerza laboral para cubrir las necesidades de sus hijos, así como de los otros miembros de la familia, ya que los hombres de estos hogares en su mayoría se dedican a la actividad agrícola, como jornaleros.

### Cuadro No. 9

#### Claves del Personal Contratado Femenino

Clave	Frecuencia	Porcentaje
B	80	82.47%
C	7	7.21%
BC	5	5.15%
CB	5	5.15%
Total	97	100.00%

#### Masculino

Clave	Frecuencia	Porcentaje
BA	1	2.63%
B	33	86.84%
CB	2	5.26%
C	2	5.26%
Total	38	100.00%

Por lo que respecta a la clave que obtuvieron el personal que fue contratado podemos observar que el 82.47% correspondió a la Clave B, lo que nos indica que fueron personal calificado como Bueno para ocupar el puesto.

El 5.15% correspondió para las claves BC y CB, que son el personal que por algunas características de personalidad, son considerados como buenos, pero que si no se llevan algunos controles en las personas contratadas pueden bajar su desempeño o por el contrario pueden considerando sus características personales modificar su actitud y considerárseles como buenos empleados.

## **5. ANALISIS**

A través de la realización del presente Reporte Laboral, se hace notoria la necesidad de contar con un proceso sistematizado de Reclutamiento y Selección de Personal, en aquellas empresas que se dediquen a la producción. Ello significa, la elección de la persona adecuada al puesto adecuado, que permita la realización personal del empleado en el desempeño de su puesto, así como, el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y la comunidad en la que se desenvuelve.

Lo anterior se pudo lograr mediante la utilización del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, que el sistema que nos permite medir las habilidades de la persona, conocer sus inquietudes, calificarla en relación al trabajo que desempeñarían, identificar sus aspiraciones y limitaciones y colocarla, finalmente en el puesto que le es más adecuado.

El modelo de Selección de Personal que se realizó en Profilatex, S. A. de C. V., contempló los pasos necesarios para poder seleccionar de manera objetiva al candidato que más se ajustó al puesto, ya que a través de este modelo de selección lógicamente estructurado, se pudo tomar la decisión de contratación de los candidatos, haciendo a un lado la selección intuitiva, las corazonadas, etc., que se realizan en otras empresas de la zona.

Las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente, del elemento humano con que cuentan. Puede decirse que una organización es el retrato de sus miembros.

Es necesario, asimismo, recordar que la gran mayoría de las habilidades y cualidades humanas no son apreciables a simple vista y, en la mayoría de los casos, no guardan relación alguna con la apariencia.

El implantar el proceso de reclutamiento y selección de personal proporcionó una apreciación global de los candidatos, en cuanto a su personalidad, inteligencia, habilidades y aptitudes que se requerían para el desarrollo del puesto.

El aspecto más importante del proceso de selección, es que se basó en realidades. Es la realidad la que sustenta tal proceso desde el principio hasta el final. Ya que en un proceso sistematizado de selección, no hay lugar para los presentimientos, adivinanzas o intuiciones, ya que un proceso basado en tales elementos subjetivos no haría en nada selección, y los resultados no serían los mejores que los conseguidos, dejando actuar solo el azar.

Es importante resaltar que de ninguna manera uno deberá de apoyarse en la impresión superficial que produzcan los solicitantes para consignar sus aptitudes. Así como, tampoco se deberá de determinar las exigencias de una tarea basándose en la escala de salarios.

Al implantar el proceso de reclutamiento en la empresa, no solamente se buscó el realizar el

acopio de candidatos cualquiera que fueran, sino que se realizó sólo de aquellos que cumplieran con las políticas generales de la empresa.

También con el reclutamiento, no sólo se pretendió cubrir una vacante en un momento determinado, sino hacer una proyección de la misma, por lo tanto con este propósito se hizo necesario el determinar las fuentes de reclutamiento a las que se recurriría, para lograr con ello eficiencia en el desempeño y realización de esta función.

Se consideró que el reclutamiento fue positivo, por el hecho de que aceptó mayor número de candidatos de los que se rechazó y de que se pudieron conservar las solicitudes idóneas para un puesto futuro.

En virtud de que la gente difiere entre sí por lo que "le gusta hacer" y lo que "puede hacer", la selección no fue sólo localizar a los candidatos para que ocuparan un determinado puesto, sino que permitió llevar a cabo una selección de aquellos que si contaran con los requisitos del puesto.

Parte de la tarea de selección fue, el tratar de contar con recursos humanos suficientes para la organización, y que a través de la exploración de sus habilidades y potencialidades se pudieran aprovechar los candidatos para su propio beneficio y de la empresa.

Para que una empresa se vuelva competitiva, se hace necesario desde el inicio de la misma, como fue el caso de esta empresa, el contar con el personal idóneo, ya que de ello dependerá su crecimiento, desarrollo y competitividad.

Desde el principio de la intervención en la empresa fue necesario estructurar los recursos necesarios para eficientar el desarrollo organizacional, por lo que se planteó un desafío, entre lo que la mayoría de las empresas de la zona realizaba, contra lo que la propia empresa deseaba realizar, a pesar de que se sabía que se tendría que romper con varios mitos y crear en las fuentes de reclutamiento y en los propios candidatos una cultura diferente en lo relacionado a la contratación de personal.

Otro punto importante, fue que se orientó a los candidatos rechazados, informándosele al sindicato, lo cual implicó un intercambio de información a este respecto.

La selección de personal se llevó a cabo de una manera sistematizada y de acuerdo a un modelo de selección bien estructurado.

Se realizó un pronóstico de necesidades de reclutamiento y selección de personal que pretendió estimar el número y las características de los candidatos requeridos por la empresa para poder cubrir los puestos de la misma.

Para tal efecto se tuvieron como apoyo: El organigrama autorizado, se determinaron los puestos a cubrir, así como, sus requerimientos.

Cabe hacer mención que en la implementación del proceso de reclutamiento y selección del personal se presentaron algunos problemas como:

Fue el de la escasez regional de personal calificado para los puestos, ya que no toda la gente entrevistada se apegaba al perfil que se requería en la organización, ya que muchos a los que no se les dió atención fue porque no cubrían el requisito de escolaridad.

En el inicio de toda actividad cree uno que no va a encontrar los recursos humanos suficientes para cubrir los puestos, por lo que en algunos casos uno se desespera y se vuelve flexible con los requerimientos del perfil del puesto, como podrían ser la escolaridad, que en el caso de la empresa 8 personas contratadas fueron de nivel primaria, y casualmente 6 de ellas causaron baja en la empresa, por lo que no hay que desesperarse al inicio de toda actividad y ser siempre consistentes y homogéneos en el trato de los requisitos.

El implantar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la empresa no fue difícil, pues la mayoría de los Directivos estaban convencidos de llevar a cabo la selección a través de técnicas objetivas; sin embargo durante el desarrollo del procedimiento se observó que la contratación del personal no era inmediata, y que cuando menos llevaba una semana tomar la decisión de contratación del personal, esta situación fue conflictiva para ambas partes, tanto para los candidatos que acudían a la empresa como para la empresa misma.

Para los candidatos: Fue difícil porque se enfrentaron a un modelo de contratación diferente al que estaban acostumbrados, ya que en otras empresas sólo con que los enviara el Sindicato y/o fueran entrevistados por los encargados de contratar personal, podrían iniciar sus funciones, tal vez al día siguiente de haber acudido a la empresa, y en Profilatex se tenían que llevar a cabo muchos pasos que desesperaban al candidato, y en virtud de no contar con ahorros económicos suficientes para poder esperar una semana, acudían a otras empresas que los contrataría de inmediato y no perderían tiempo y dinero, para la satisfacción de sus necesidades.

Esto, pudo haber repercutido en el proceso, ya que pudieron perderse buenos prospectos para la empresa.

Para la empresa fue difícil: porque dados los canales de comunicación de Chalco, y las lejanías de algunas colonias que no cuentan con todos los medios de comunicación, no se pudo en ocasiones encontrar a los candidatos seleccionados y se tuvo que ir a buscar personalmente o a través de personas que conocieran el rumbo para hacerles la notificación de que podrían continuar con el proceso o de que habían sido seleccionados para ocupar un puesto en la empresa.

Se les recomendó a los candidatos que llamaran por teléfono a la empresa o que acudieran a ella, pero para muchos no les fue posible hacer la llamada por el costo que implicaba, así como, el no acudir a la empresa por la misma razón.

A mediados del mes Diciembre de 1994, la afluencia de candidatos fue mayor, dadas las condiciones económicas por las que atravesaron la mayoría de ellos, así como, las condiciones del País, en lo referente a despidos de personal en las empresas, provocadas por el cierre de las mismas, hizo que los candidatos fueran más pacientes y mantuvieran tanto comunicación con la

empresa para los que acudían por iniciativa propia, como los que acudían del Sindicato, ya que en este caso correspondió al mismo localizar a las personas que fueron seleccionadas.

Otro punto importante fue el de que los candidatos, una vez que fueron entrevistados fueron seleccionados para que se le realizaran su evaluación psicológica, no sabían en que consistía este paso, y les fue difícil aceptar realizarlas sin los temores propios de alguien al que nunca se les ha aplicado este tipo de instrumentos, ya que en Chalco, no existe la cultura de aplicar exámenes en las empresas y eso provocaba en los candidatos: Temor, desconfianza, rechazo a los exámenes, nerviosismo, ansiedad, trataban de copiar a sus compañeros sobre todo en la realización del dibujo de la figura humana, etc.

Sin embargo, esas fueron las conductas que se observaron, pero abiertamente ninguno se negó a realizarlos cuando ya habían acudido a la realización de las pruebas, ya que algunos de los candidatos que se les citó a exámenes no se presentaron a los mismos, tal vez, debido a este punto.

Para evitar que estas actitudes aparecieran en los candidatos, desde la entrevista de la entrega de la Presolicitud, se les informó claramente en que consistían dichas evaluaciones y del uso confidencial que de los resultados se tendrían, así como, de que era un requisito indispensable para aquellos candidatos que quisieran entrar al proceso de selección del personal de la empresa

## **6. CONTRIBUCIÓN**

De acuerdo a este Reporte Laboral cuya finalidad fue la Sistematización del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal se llegó a las siguientes aportaciones, que se deducen a través de la intervención en una empresa mediana de nueva creación:

El que como psicólogo se haya tenido la oportunidad de desarrollar un procedimiento de selección de personal, en una zona conurbada del Edo. de México, ya que se hizo notoria la relevancia que tiene, para una empresa, el contar con un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, ya que con ello se garantizará la estabilidad, eficacia y productividad de la misma a través de uno de los elementos más importantes que la componen: el Recurso Humano.

En la teoría se planteó que el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que se instrumentó en Profilatex, se basó en un Modelo Tradicional de Selección de Personal, que como Proceso que es, tiende a la sistematización, ya que se sigue un esquema que permite su funcionamiento dentro de las organizaciones.

El Proceso busca llegar a un objetivo que es el "cubrir una vacante existente". Aún cuando en la práctica profesional se busque cumplir con el mismo objetivo, cabe hacer la aclaración que para llegar a éste, el esquema puede verse modificado por las demandas o necesidades de la empresa o del puesto mismo, como podemos observar en el Cuadro Comparativo del Proceso.

Al implementar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, en la empresa de Profilatex, S. A. de C. V. se generó una cultura profesional y especializada, que en muchas empresas esta a cargo de otros profesionales.

Se hizo a un lado el mito de la Selección de Personal en empresas familiares, las cuáles normalmente en esta zona realizan la selección de su personal sin contar con una Sistematización del Proceso.

Al llevar a cabo la intervención en esta empresa se consideró que el Reclutamiento y Selección de Personal era de gran relevancia y sumamente delicado, por lo que no se podría contratar personal en la empresa sin llevar a cabo una Sistematización de los lineamientos a seguir, así como, de respaldar paso a paso la forma lógica del proceso, ya que a través de la Sistematización se facilitaría a los directivos de la empresa el tener un criterio objetivo para que las actividades que se realizaran fueran con eficiencia, efectividad y objetividad.

Las técnicas de selección y contratación de personal que se realizan en otras empresas de la población de Chalco, son relativamente sencillas, ya que se requiere de pocos conocimientos para decidir quien es el candidato más adecuado para cubrir una vacante. Ya que como anteriormente se mencionó, se auxilian exclusivamente de la Solicitud de Empleo y/o de una Entrevista inicial.

Sin embargo el Sistematizar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que se implementó en Profilatex, S. A. de C. V. fue mucho más complejo y requirió de una gama mas amplia de conocimientos, así como, de retos que se tuvieron que afrontar. Las técnicas que se

emplearon permitieron obtener datos objetivos de conocimientos y rasgos de carácter.

La Sistematización del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, sirvió como Modelo para que empresas que se encuentran afiliadas a la Asociación de Industriales de Chalco, lo adopten como Proceso en sus empresas al realizar la Selección de su Personal.

Comparativamente con otras empresas similares a Profilatex, S. A. de C. V., en el mundo, el tiempo de aprendizaje de los procesos de fabricación se redujeron sensiblemente según la información proporcionada por los técnicos Coreanos e Hindués, en virtud de que en otras experiencias que ellos han tenido el proceso de aprendizaje duró un año y en ésta solamente fué de seis meses.

Otra importante Contribución que se dió a la empresa, fue que se abrió un medio efectivo de comunicación con el Sindicato, ya que se colaboró estrechamente con ellos y este fue proclive al establecimiento del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, como el implementado, ya que se consideró que fue conducido por personal profesional.

Se detectaron y solucionaron problemas de tipo social que son determinantes para el desarrollo de los empleados, logrando con esto, una atención individual al personal que así lo requería, y lo cual permitió una identificación positiva con los empleados, ya que se sentían atendidos en sus problemas personales y familiares.

La Descripción y Análisis de Puestos se realizarán hasta que la empresa tenga el conocimiento pleno del Proceso de Producción una vez adaptado a los sistemas de trabajo nacionales.

Los Perfiles de Puestos se irán ajustando de acuerdo a las modificaciones que se realicen en las funciones de los puestos.

Lo anterior en virtud de que como toda organización, ésta forma parte de un entorno dinámico y cambiante, que nos obliga a realizar ajustes constantes a nuestros sistemas con el propósito de coadyuvar a una mejor planeación estratégica y de esta manera lograr los objetivos de la empresa.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFÍA

- \* Alva E. R. (1987). Manual de Administración para la pequeña y mediana empresa en México. México: OSAR.
- \* Anastasi, Anne. (1978). Tests Psicológicos. Madrid: Ed. Aguilar.
- \* Arias, G. Fernando. (1984). Administración de Recursos Humanos. México: Ed. Trillas.
- \* Blanco, C. C. (1978). Como Seleccionar Nuestro Personal. México: Ed. Limusa.
- \* Blum, M. L. (1990). Psicología Industrial. México: Ed Trillas.
- \* Chiavenato, Idalberto (1986). Administracao de Recursos Humanos. (Administración de Recursos Humanos). México: Ed. Mc. Graw Hill.
- \* Chruden, H.J. y Sherman W. A. (1988). Administración de Personal. México: Ed. CECSA.
- \* Grados, E. Jaime y Sánchez, F. Elda. (1993). La Entrevista en las Organizaciones. México: Ed. Manual Moderno.
- \* Grados, E. Jaime. (1988). Inducción, Reclutamiento y Selección. México: Ed. Manual Moderno.
- \* Iglesias, N. (1985). La Flor más bella de la maquiladora. México: SEP. CEFNOMEX.
- \* Kravetz, D. (1990). La Revolución de los Recursos Humanos. Una Dimensión de la Gestión Empresarial. Bilbao: Ed. Deusto, S.A.
- \* Manual de Administración para la pequeña y mediana empresa en México. Vol. IV. La Supervivencia a mediano y largo plazo. (1987). México: Ed. OSAR,
- \* Manual de Políticas y Procedimientos para el Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal en el Banco Nacional Urbano, S. A. (1979) BANOBRAS, México,
- \* Morales, María Luisa. (1982). Psicometría Aplicada. México: Ed. Trillas.
- \* Orozco, R. Jorge. (1980). Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección de Personal. México: Ed. Coparmex
- \* Ramírez, R. S. (1992, Marzo). Feminización de la Pobreza. Trabajo presentado en las Mesas Redondas "La Mujer ante los Nuevos Retos", en el Día Internacional de la Mujer 8 de Marzo.

México.

\* Revista Mensual de Nacional Financiera, S.N.C. (1993). El Mercado de Valores. Programa de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

\* Reyes, F. Capacitación. Enlace al Futuro. Año No. 16. (1994). PAG. 32 - 33. Recursos Humanos. Búsqueda Interna. México.

\* Salazar, T. A. (1994). Elaboración de un Manual de Entrevista. Tesis de Licenciatura. Escuela de Relaciones Industriales. Universidad Anahuac del Sur.

\* Santiago, M. C. (1995). Estudio Descriptivo: De la Valoración de los Roles femenino y masculino que hacen las esposas de obreros de un fraccionamiento petrolero de Ciudad Nanchital, Ver. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

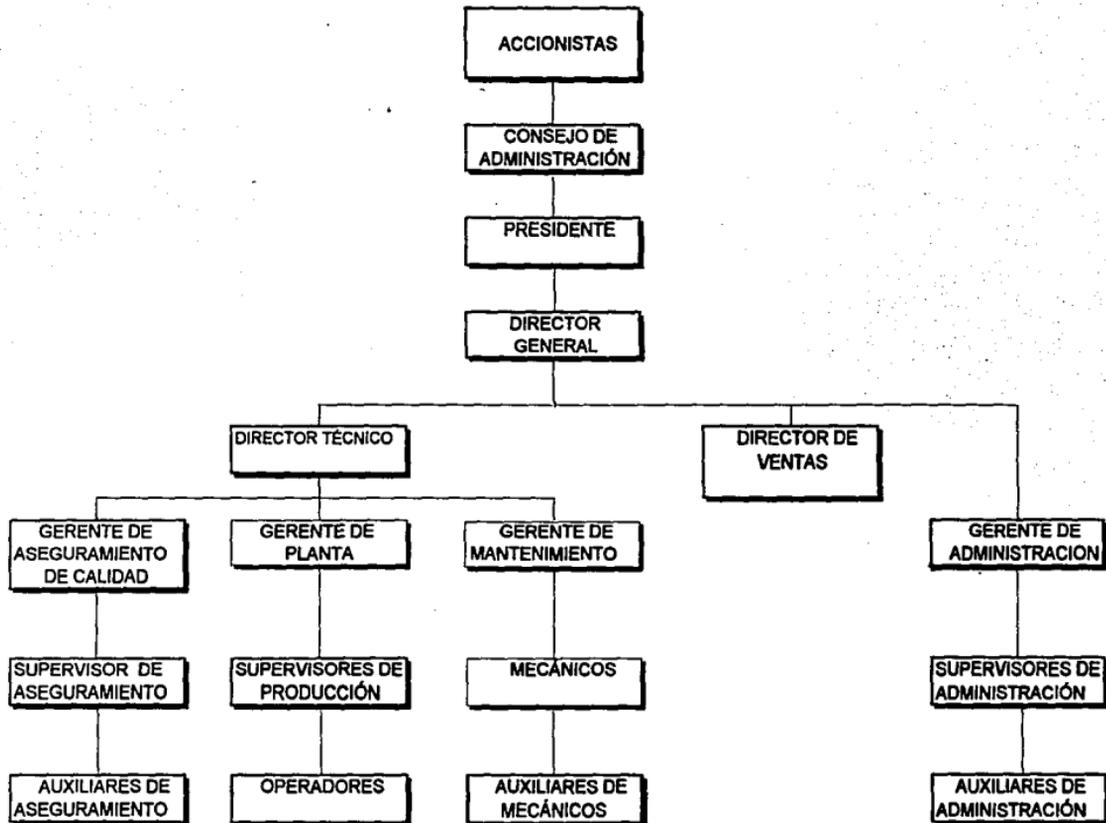
\* Vargas, O. A. (1993). Análisis y Perfil de Puestos como una Técnica de Valoración de Personal. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

\* Werther, W. B., Davis, K. (1986). Dirección de Personal y Recursos Humanos. México: Ed. Mc. Graw Hill.

## **8 . ANEXOS**

**ANEXO NO. 1**

# PROFILATEX, S.A. DE C.V.



**ANEXO NO. 2**

**REQUERIMIENTO DE PERSONAL A CONTRATAR**

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>PERSONAL REQUERIDO</b>	<b>PERSONAL CONTRATADO</b>
1. Gerente de Mantenimiento	1	1
2. Gerente Administrativo	1	
3. Supervisores:		
Mezclado	1	1
Formado	3	3
Prueba electrónica	2	1
Lubricación y sellado	1	1
Empaque	1	1
4. Auxiliares administrativos	4	4
5. Responsable del área de Aseguramiento de Calidad	1	1
6. Supervisores de Aseguramiento de calidad	2	
7. Auxiliar de Aseguramiento de Calidad	6	5
8. Operadores:		
Mezclado	1	1
Formado	12	9
Prueba electrónica	33	22
Lubricación y sellado	29	21
Empaque	10	9
9. Responsable de Almacén	1	1
10. Mecánicos:		
Mantenimiento	2	1
Prueba electrónica	1	1
11. Auxiliar de limpieza	2	1
12. Recepcionista	1	1
13. Personal en entrenamiento	10	
14. Auxiliares de supervisores:		
Mezclado	1	1
Formado	3	3
Prueba electrónica	2	1
Lubricación y sellado	2	1
Empaque	2	1
15. Fogonero	1	1
16. Auxiliar de fogonero	2	2
17. Administrativo	1	1
<b>TOTAL DE PERSONAL A CONTRATAR</b>	<b>139</b>	<b>96</b>
<b>PERSONAL CONTRATADO</b>		

**ANEXO NO. 3**

## **PERFIL DEL PUESTO**

**PUESTO:** Supervisor de Área de Mezclado.

**REPORTA A:** Gerente de Planta.

**NÚMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE ÉL:** 2 Personas.

**PROPÓSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO:** Supervisar la preparación de la formulación de los productos químicos que se utilizan en el proceso de elaboración. Supervisar la centrifugación del látex y la preparación de la formula.

### **EL PUESTO IMPLICA:**

- Trabajo operativo
- Manejo de Recursos Humanos
- Trabajo en equipo
- Iniciativa
- Toma de decisiones

### **CARACTERÍSTICAS DESEABLES EN EL CANDIDATO:**

**EDAD:** 22 a 30 años

**ESTADO CIVIL:** Indistinto

**SEXO:** Indistinto

**ESCOLARIDAD:** Técnico Medio en áreas afines

**EXPERIENCIA LABORAL:** 2 años de experiencia

## **PERFIL DEL PUESTO**

**PUESTO:** Operador Área de Mezclado

**REPORTA A:** Supervisor de Área de Mezclado

**NÚMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE ÉL:** ---

**PROPÓSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO:** Realizar la mezcla de los productos químicos que serán requeridos para la elaboración del producto.

### **EL PUESTO IMPLICA:**

- Trabajo manual
- Trabajo en equipo
- Seguimiento de instrucciones

### **CARACTERÍSTICAS DESEABLES EN EL CANDIDATO:**

**EDAD:** De 22 a 30 años

**ESTADO CIVIL:** Indistinto

**SEXO:** Indistinto

**ESCOLARIDAD:** Secundaria como mínimo

**EXPERIENCIA LABORAL:** De 1 año

## **PERFIL DEL PUESTO**

**PUESTO:** Supervisor Área de Formado

**REPORTA A:** Gerente de Planta

**PROPÓSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO:** Supervisar que el proceso de fabricación del producto se realice de acuerdo a los parámetros establecidos.

### **EL PUESTO IMPLICA:**

- Trabajo operativo
- Manejo de Recursos Humanos
- Trabajo en equipo
- Iniciativa
- Atención y concentración

### **CARACTERÍSTICAS DESEABLES EN EL CANDIDATO:**

**EDAD:** De 22 a 30 años

**ESTADO CIVIL:** Indistinto

**SEXO:** Masculino

**ESCOLARIDAD:** Técnico Medio

**EXPERIENCIA LABORAL:** De 2 años

## **PERFIL DEL PUESTO**

**PUESTO:** Operador Área de Formado

**REPORTA A:** Supervisor Área de Formado

**NÚMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE ÉL:** ---

**PROPÓSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO:** Revisar que el funcionamiento de la máquina sea el adecuado, verificando la temperatura del látex, el desmolde del producto, niveles de látex, niveles de agua en el tanque y concentraciones de productos químicos.

### **EL PUESTO IMPLICA:**

- Trabajo manual
- Trabajo individual
- Seguimiento de instrucciones
- Atención y concentración
- Memoria

### **CARACTERÍSTICAS DESEABLES EN EL CANDIDATO:**

**EDAD:** De 22 a 30 años

**ESTADO CIVIL:** Indistinto

**Sexo:** Masculino

**ESCOLARIDAD:** Secundaria Mfimo

**EXPERIENCIA LABORAL:** De 1 año

## **PERFIL DEL PUESTO**

**PUESTO:** Operador de Área de Formado (Tratamiento)

**REPORTA A:** Supervisor de Área de Formado

**NÚMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE ÉL:** —

**PROPÓSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO:** Revisar los niveles de agua de las tinas y agregar los químicos en las proporciones adecuadas, revisando constantemente la viscosidad y concentración de la mezcla, así como, la revisión del producto terminado, deshidratando el mismo.

### **EL PUESTO IMPLICA:**

- Trabajo operativo
- Trabajo manual
- Seguimiento de instrucciones

### **CARACTERÍSTICAS DESEABLES EN EL CANDIDATO:**

**EDAD:** De 22 a 30 años

**ESTADO CIVIL:** Indistinto

**SEXO:** Masculino

**ESCOLARIDAD:** Secundaria

**EXPERIENCIA LABORAL:** De 1 año

## **PERFIL DEL PUESTO**

**PUESTO:** Supervisor de Lubricación y Sellado

**REPORTA A:** Gerente de Planta

**NÚMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE ÉL:** 20 personas

**PROPÓSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO:** Supervisar que se lleven a cabo en base a las normas establecidas la lubricación y el sellado del producto.

### **EL PUESTO IMPLICA:**

- Trabajo operativo
- Manejo de Recursos Humanos
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Iniciativa

### **CARACTERÍSTICAS DESEABLES EN EL CANDIDATO:**

**EDAD:** De 22 a 30 años

**ESTADO CIVIL:** Indistinto

**SEXO:** Femenino

**ESCOLARIDAD:** Técnico Medio

**EXPERIENCIA LABORAL:** De 2 años de experiencia

## **PERFIL DEL PUESTO**

**PUESTO:** Operador de Lubricación y Sellado

**REPORTA A:** Supervisor del Área de Lubricación y Sellado

**NÚMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE ÉL:** ---

**PROPÓSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO:** Colocar los materiales a las máquinas lubricadoras y selladoras y verificar que el sellado del producto sea el adecuado en base a las normas establecidas.

### **EL PUESTO IMPLICA:**

- Trabajo manual
- Trabajo individual
- Trabajo en equipo
- Seguimiento de Instrucciones

### **CARACTERÍSTICAS DESEABLES DEL CANDIDATO:**

**EDAD:** De 22 a 30 años

**ESTADO CIVIL:** indistinto

**SEXO:** Femenino

**ESCOLARIDAD:** Secundaria

**EXPERIENCIA:** De 2 años de experiencia

## **PERFIL DEL PUESTO**

**PUESTO:** Supervisor de Área de Prueba Electrónica

**REPORTA A:** Gerente de Planta

**NÚMERO DE PERSONAS QUE DEPENDE DE ÉL:** 22 personas

**PROPÓSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO:** Supervisar que la prueba electrónica del producto se lleve a cabo de acuerdo a los parámetros establecidos.

### **EL PUESTO IMPLICA:**

- Trabajo operativo
- Trabajo en equipo
- Iniciativa
- Toma de decisiones

### **CARACTERÍSTICAS DESEABLES EN EL CANDIDATO:**

**EDAD:** De 22 a 30 años

**ESTADO CIVIL:** Indistinto

**SEXO:** Femenino

**ESCOLARIDAD:** Técnico Medio

**EXPERIENCIA LABORAL:** De 2 años de experiencia

## **PERFIL DEL PUESTO**

**PUESTO:** Operador Prueba Electrónica

**REPORTA A:** Supervisor de Prueba Electrónica

**NÚMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE ÉL:** ---

**PROPÓSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO:** Montar el producto en los moldes de la máquina de prueba electrónica, verificando que no presente defectos visibles mayores.

### **EL PUESTO IMPLICA:**

- Trabajo operativo
- Trabajo manual
- Trabajo individual
- Seguimiento de instrucciones
- Habilidad visomotriz

### **CARACTERÍSTICAS DESEABLES EN EL CANDIDATO:**

**EDAD:** De 22 a 30 años

**ESTADO CIVIL:** Indistinto

**SEXO:** Femenino

**ESCOLARIDAD:** Secundaria

**EXPERIENCIA LABORAL:** De 1 año de experiencia

## **PERFIL DEL PUESTO**

**PUESTO:** Supervisor de Área de Empaque

**REPORTA A:** Gerente de Planta

**NÚMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE ÉL:** 15 personas

**PROPÓSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO:** Supervisar que se realice el empaquetado del producto, de acuerdo a las normas establecidas.

### **EL PUESTO IMPLICA:**

- Trabajo operativo
- Manejo de Recursos Humanos
- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones

### **CARACTERÍSTICAS DESEABLES EN EL CANDIDATO:**

**EDAD:** De 22 a 30 años

**ESTADO CIVIL:** Indistinto

**SEXO:** Femenino

**ESCOLARIDAD:** Técnico Medio

**EXPERIENCIA LABORAL:** De 2 años de experiencia

## **PERFIL DEL PUESTO**

**PUESTO:** Operador Área de Empaque

**REPORTA A:** Supervisor de Área de Empaque

**PROPÓSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO:** Recibir el producto del Área de Sellado, para llevar a cabo el empaquetado del producto en base a las normas establecidas.

### **EL PUESTO IMPLICA:**

- Trabajo manual
- Seguimiento de instrucciones

### **CARACTERÍSTICAS DESEABLES EN EL CANDIDATO:**

**EDAD:** De 20 a 30 años

**ESTADO CIVIL:** Indistinto

**SEXO:** Femenino

**ESCOLARIDAD:** Secundaria

**EXPERIENCIA LABORAL:** 1 año de experiencia

## **PERFIL DEL PUESTO**

**PUESTO:** Responsable de Aseguramiento de Calidad

**REPORTA A:** Director Técnico

**NÚMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE ÉL:** 4 personas

**PROPÓSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO:** Supervisar que el proceso de producción, cumpla con las normas y requerimientos establecidos.

Integrar el muestrario de los lotes. Realizar las pruebas que soporten la expedición del certificado de control de calidad.

### **EL PUESTO IMPLICA:**

- Trabajo operativo
- Manejo de Recursos Humanos
- Trabajo en equipo
- Iniciativa

### **CARACTERÍSTICAS DESEABLES EN EL CANDIDATO:**

**EDAD:** De 25 a 35 años

**ESTADO CIVIL:** Indistinto

**SEXO:** Femenino

**ESCOLARIDAD:** Ingeniero Químico Fármaco Biólogo.

**EXPERIENCIA LABORAL:** De 3 años

## **PERFIL DEL PUESTO**

**PUESTO:** Supervisor de Aseguramiento de Calidad

**REPORTA A:** Responsable de Aseguramiento de Calidad

**NÚMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE ÉL:** 1

**PROPÓSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO:** Realizar las verificaciones necesarias que conlleven al aseguramiento de la calidad de la elaboración del producto.

### **CARACTERÍSTICAS DESEABLES EN EL CANDIDATO:**

**EDAD:** De 22 a 35 años

**ESTADO CIVIL:** Indistinto

**SEXO:** Femenino

**ESCOLARIDAD:** Técnico Medio de Control de Calidad; Técnico Laboratorista.

**EXPERIENCIA LABORAL:** De 3 años de experiencia

## **PERFIL DEL PUESTO**

**PUESTO:** Auxiliar de Aseguramiento de Calidad

**REPORTA A:** Supervisor de Aseguramiento de Calidad

**NÚMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE ÉL:** ---

**PROPÓSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO:** Apoyar en la toma de muestras

**EL PUESTO IMPLICA:**

- Trabajo operativo
- Trabajo individual
- Seguimiento de Instrucciones

**CARACTERÍSTICAS DESEABLES EN EL CANDIDATO:**

**EDAD:** De 20 a 30 años

**ESTADO CIVIL:** Indistinto

**SEXO:** Femenino

**ESCOLARIDAD:** Técnico Medio de Control de Calidad

**EXPERIENCIA LABORAL:** De 2 años

## **PERFIL DEL PUESTO**

**PUESTO:** Gerente de Mantenimiento

**REPORTA A:** Director Técnico

**NÚMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE ÉL:** 6 personas

**PROPÓSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO:** Proporcionar el mantenimiento preventivo y correctivo del equipo e instalaciones de la planta, para que funcione en óptimas condiciones.

**EL PUESTO IMPLICA:**

- Trabajo operativo
- Manejo de Recursos Humanos
- Trabajo manual
- Análisis y Planeación
- Iniciativa
- Toma de decisiones

**CARACTERÍSTICAS DESEABLES EN EL CANDIDATO:**

**EDAD:** De 25 a 35 años

**ESTADO CIVIL:** Indistinto

**ESCOLARIDAD:** Ingeniero Mecánico

**DOMINIO DE OTROS IDIOMAS:** Inglés

**EXPERIENCIA LABORAL:** De 3 años en puestos similares.

## **PERFIL DEL PUESTO**

**PUESTO:** Mecánico

**REPORTA A:** Gerente de Mantenimiento

**NÚMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE ÉL:** ---

**PROPÓSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO:** Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de las máquinas e instalaciones de las áreas de la planta a su cargo.

### **EL PUESTO IMPLICA:**

- Trabajo operativo
- Trabajo individual
- Seguimiento de instrucciones

### **CARACTERÍSTICAS DESEABLES EN EL CANDIDATO:**

**EDAD:** De 25 a 35 años

**ESTADO CIVIL:** Indistinto

**SEXO:** Masculino

**ESCOLARIDAD:** Técnico Medio

**EXPERIENCIA LABORAL:** De 3 años en puesto similar

## **PERFIL DEL PUESTO**

**PUESTO:** Responsable de Almacén

**REPORTA A:** Gerente Administrativo

**NÚMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE ÉL:** —

**PROPÓSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO:** Controlar las entradas y salidas de los productos que se encuentran bajo su custodia, llevando un registro de los movimientos realizados.

**EL PUESTO IMPLICA:**

- Trabajo manual
- Trabajo individual
- Seguimiento de instrucciones

**CARACTERÍSTICAS DESEABLES EN EL CANDIDATO:**

**EDAD:** De 25 a 30 años

**ESTADO CIVIL:** Indistinto

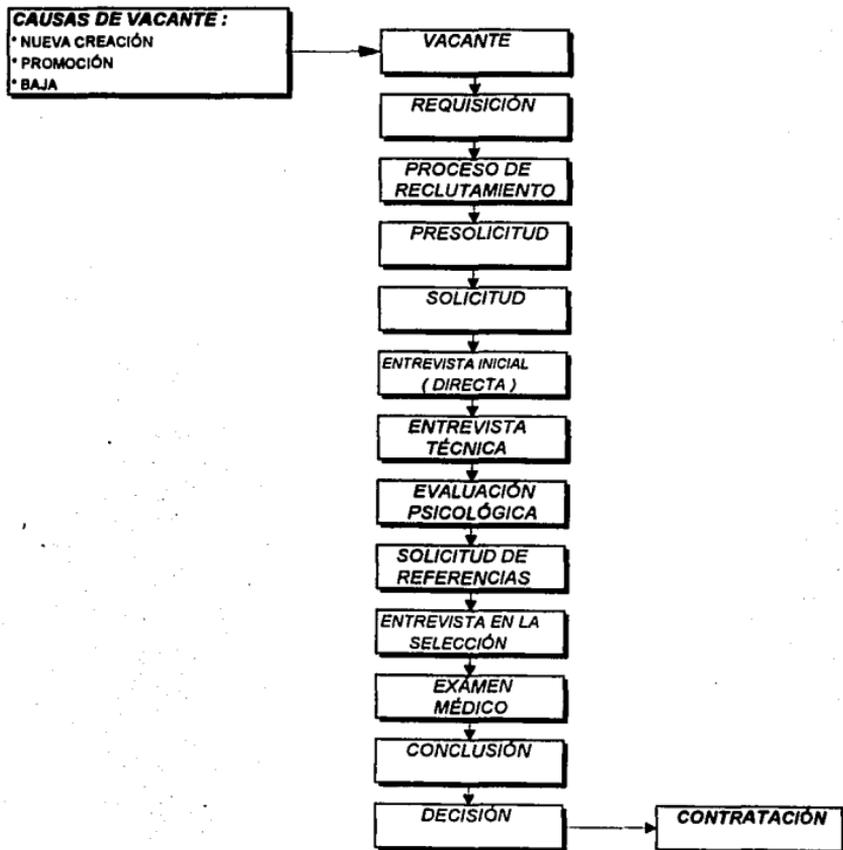
**SEXO:** Masculino

**ESCOLARIDAD:** Preparatoria

**EXPERIENCIA LABORAL:** De 3 años en puesto similar

**ANEXO NO. 4**

## MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



**ANEXO NO 5**

<b>FUENTES DE RECLUTAMIENTO</b>		
<p><b>FUENTES INTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Correr la voz entre los trabajadores de la empresa de los socios mexicanos, para que buscaran entre sus familiares o amistades a alguien que pudiera ocupar los puestos vacantes.</li> <li>. El sindicato proveerá de recursos humanos a la empresa.</li> </ul>	<p><b>VENTAJAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Son medios rápidos y económicas.</li> <li>. Nos garantizan cierto grado de lealtad.</li> <li>. El costo es menor.</li> <li>. Contribuyen a crear una mejor actitud hacia el trabajo por parte del empleado.</li> <li>. Existe apoyo laboral, sin remuneración.</li> <li>. No se invierte tiempo ni dinero.</li> </ul>	<p><b>DESVENTAJAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Restringen la selección a personas allegadas al negocio.</li> <li>. Posible desorganización.</li> </ul>
<p><b>FUENTES EXTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Solicitar a la Asociación de Industriales de Chalco, a través de su Bolsa de Trabajo, personal calificado.</li> </ul>	<p><b>VENTAJAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. La calidad de personal que recluta puede ser mayor que las fuentes internas.</li> <li>. Evita el problema de contratar familiares de los trabajadores.</li> <li>. Proporcionan personal no viciado con las prácticas comunes de la empresa y por lo tanto, con nuevas ideas que pueden reportarnos considerable utilidad.</li> </ul>	<p><b>DESVENTAJAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Requieren de cierto tiempo para surtir efectos.</li> <li>. Se corre el riesgo de recibir muchos candidatos que no llenen los requisitos.</li> <li>. Nos ofrecen personal que deberá familiarizarse con las formas de operar de la empresa.</li> </ul>

**ANEXO NO. 6**

## Presolicitud de Empleo

### Datos personales:

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
Apellido Paterno Materno Nombres)

Estado civil: \_\_\_\_\_ Domicilio: \_\_\_\_\_  
Calle No.

Entidad: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_  
Col. o Mpio. C.P.

R.F.C.: \_\_\_\_\_ Último grado de estudios: \_\_\_\_\_

Ocupación Actual: \_\_\_\_\_

Puesto Solicitado: \_\_\_\_\_ Percepción deseada: \_\_\_\_\_

### Experiencia laboral

Indique el lugar y el cargo desempeñado en los últimos dos empleos, comenzando por el más reciente o actual:

1.- Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Funciones: \_\_\_\_\_

Periodo : de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ Percepción inicial: \_\_\_\_\_

final \_\_\_\_\_

Nombre y puesto del jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Motivos de separación: \_\_\_\_\_

2.- Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Funciones: \_\_\_\_\_

Periodo: de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ Percepción inicial: \_\_\_\_\_

final \_\_\_\_\_

Nombre y puesto del jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Motivos de separación: \_\_\_\_\_

**Certifico que la información suministrada en este formulario es completa y veraz, aceptando en caso de ser empleado, que si alguna declaración hecha fuera falsa, sería causa de baja.**

Fecha \_\_\_\_\_

Nombre y firma \_\_\_\_\_

Observaciones:

**ANEXO NO. 7**

# SOLICITUD DE EMPLEO

FECHA	PUESTO QUE SOLICITA	SUELDO DESEADO
-------	---------------------	----------------

ESTA SOLICITUD DEBE LLENARSE CON LETRA DE MOLDE  
TODA INFORMACION SERA TRATADA CONFIDENCIALMENTE

## DATOS PERSONALES

NOMBRE(S)		APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		EDAD
DOMICILIO ACTUAL			COLONIA(CALLE, No. EXTERIOR E INTERIOR)			COLONIA
POBLACION Y MUNICIPIO		CODIGO POSTAL	ESTADO		TELEFONO	
LUGAR DE NACIMIENTO		MUNICIPIO Y ESTADO			FECHA DE NACIMIENTO	
NACIONALIDAD	¿ DESDE CUANDO RADICA EN ESTA CIUDAD ?		PESO	ESTATURA	SEXO <input type="checkbox"/> FEMERINO <input type="checkbox"/> MASCULINO	
SOLTERO <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> CASADO	<input type="checkbox"/> POR LA IGLESIA CUANDO _____	<input type="checkbox"/> VIUDO DESDE _____	<input type="checkbox"/> DIVORCIADO DESDE _____	<input type="checkbox"/> UNION LIBRE DESDE _____	
	<input type="checkbox"/> POR LO CIVIL CUANDO _____					

## DOCUMENTACION

No. REG. I.D. DE CAUS	No. DE SAR	¿ TERMINO SU SERVICIO MILITAR ? <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI		¿ EN QUE AÑO ?	No. DE CARTILLA
¿ ESTA INSCRITO EN EL INMS ? <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI		No. DE AFILIACION		¿ EN QUE NEGOCIO FUE INSCRITO LA ULTIMA VEZ ?	
¿ TIENE LICENCIA DE MANEJO ? <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI		CLASE DE LICENCIA <input type="checkbox"/> CHOFER <input type="checkbox"/> AUTOMOVILISTA		LICENCIA No.	
ESTADO EN QUE FUE EXPEDIDA		FECHA DE EXPEDICION		FECHA DEL ULTIMO RESELLO	

## PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED

HIJOS \_\_\_\_\_ CONYUGE \_\_\_\_\_ PADRES \_\_\_\_\_ HERMANOS: \_\_\_\_\_ OTRAS \_\_\_\_\_

## DATOS FAMILIARES

PARENTESCO	NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS	EDAD	ACTIVIDAD O TRABAJO	DOMICILIO PARTICULAR
PADRE				
MADRE				
ESPOSO (A)				
HIJOS	NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS	FECHA DE NACIMIENTO		

### DATOS GENERALES

¿ COMO SUPO DE ESTE TRABAJO ?
¿ PORQUE DESEA TRABAJAR EN ESTA EMPRESA ?
¿ ESTARIA DISPUESTO A VIAJAR ? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO    (RAZONES)
¿ ESTARIA DISPUESTO A RADICAR EN OTRA CIUDAD ? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO    (RAZONES)
¿ TIENE PARIENTES QUE TRABAJEN EN ESTA EMPRESA ? SIRVASE NOMBRARLOS
¿ QUIENES DE LOS QUE TRABAJAN AQUI LO CONOCEN ?

### ANTECEDENTES

¿ HA TENIDO PROBLEMAS LABORALES ? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO    ¿ DONDE ?	¿ TIENE UD. ANTECEDENTES PENALES ?
¿ CUALES FUERON LAS CAUSAS ?	

### REFERENCIAS PERSONALES

(QUE NO SEAN PARIENTES, NI PERSONAS CON QUIENES HAYA TRABAJADO) PUEDE INCLUIR VECINOS

NOMBRE	OCCUPACION	DOMICILIO PARTICULAR	TELEFONO

### HABITOS PERSONALES

¿ PRACTICA UD. ALGUN DEPORTE ?	¿ PERTENECE A ALGUN CLUB SOCIAL O DEPORTIVO ?
¿ CUAL ES SU PASATIEMPO FAVORITO ?	¿ CUAL ES SU META EN LA VIDA ?

### ESTADO DE SALUD

¿ SU ESTADO DE SALUD ES ? BUENO ( )                      REGULAR ( )                      MALO ( )
SI PADECE ALGUNA ENFERMEDAD CRONICA (EXPLIQUE)

### ESTUDIOS

ESCOLARIDAD	NOMBRE DE LA ESCUELA	AÑOS CURSADOS	FECHAS	PROM. CALIF.	GRADO O TITULO
PRIMARIA			DE A		
SECUNDARIA			DE A		
PREPARATORIA			DE A		
PROFESIONAL			DE A		
POST-GRADO			DE A		
COMERCIO U OTRO			DE A		
ESTUDIA ACTUALMENTE <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI		ESCUELA	CURSO O CARRERA		HORARIO

### CONDICION FISICA

¿ HA PADECIDO ENFERMEDADES GRAVES O CONTAGIOSAS APARTE DE LAS DE LA INFANCIA ?  
 NO  SI ¿ CUALES ?

¿ HA SIDO OPERADO ?  
 NO  SI ¿ DE QUE ?

### CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS

¿ EN QUE ACTIVIDADES ESTA ESPECIALIZADO O TIENE ALGUNA EXPERIENCIA ?

¿ DONDE LO APRENDIO ?

¿ QUE ESTUDIOS PIENSA REALIZAR ? ¿ A QUE HORA ?

¿ QUE IDIOMAS LEE, ESCRIBE Y HABLA ADEMÁS DEL ESPAÑOL ?

¿ QUE REVISTAS LE GUSTA LEER ?

¿ QUE MAQUINAS DE OFICINA O TALLER SABE UD. USAR ?

### MANEJO DE VEHICULO

TIPO DE VEHICULO QUE SABE CONDUCIR	TIEMPO DE EXPERIENCIA	¿ HA TENIDO ACCIDENTES ?
AUTOMOVIL	_____	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI ¿ CUALES ?
CAMION GASOLINA	_____	
CAMION DIESEL	_____	
TRAILER	_____	
CAMIONETA	_____	

### EMPLEOS ANTERIORES

NOMBRE DE LA EMPRESA	DIRECCION	FECHAS	PUESTO QUE OCUPABA	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL	CAUSA DE SEPARACION	NOMBRE DE SU JEFE

#### DATOS ECONOMICOS

¿ A CUANTO ASCIENDEN SUS GASTOS MENSUALES ? \_\_\_\_\_ SI ( ) NO ( )  
 ¿ TIENE USTED OTROS INGRESOS ? \_\_\_\_\_ SI ( ) NO ( )  
 DESCRIBA COMO LOS PERCIBE Y A CUANTO ASCIENDEN \_\_\_\_\_  
 ¿ VIVE EN CASA PROPIA ? \_\_\_\_\_ SI ( ) NO ( )  
 ¿ PAGA RENTA ? \_\_\_\_\_ SI ( ) NO ( )  
 ¿ CUANTO PAGA ? \$ \_\_\_\_\_ SI ( ) NO ( )  
 ¿ SU CONYUGE TRABAJA ? \_\_\_\_\_ SI ( ) NO ( )  
 ¿ CUANTO PERCIBE ? \$ \_\_\_\_\_ SI ( ) NO ( )  
 ¿ TIENE AUTOMOVIL PROPIO ? \_\_\_\_\_ SI ( ) NO ( )  
 MARCA \_\_\_\_\_ MODELO \_\_\_\_\_  
 ¿ TIENE DEUDAS ? \_\_\_\_\_ SI ( ) NO ( )  
 ¿ CUANTO ABONA MENSUALMENTE ? \$ \_\_\_\_\_

#### DATOS GENERALES

¿ QUIEN LO RECOMIENDA ? \_\_\_\_\_  
 ¿ HA ESTADO AFIANZADO ? \_\_\_\_\_ SI ( ) NO ( )  
 ¿ HA ESTADO AFILIADO A ALGUN SINDICATO \_\_\_\_\_ SI ( ) NO ( )  
 ¿ TIENE SEGURO DE VIDA ? \_\_\_\_\_ SI ( ) NO ( )  
 FECHA EN QUE PODRIA PRESENTARSE A TRABAJAR \_\_\_\_\_

OTORGÓ MI CONSENTIMIENTO PARA QUE CUANDO LO JUZGUE CONVENIENTE VERIFIQUE A SATISFACCION LOS DATOS ANOTADOS EN LA PRESENTE SOLICITUD DE EMPLEO

\_\_\_\_\_  
 FIRMA DEL SOLICITANTE

\_\_\_\_\_  
 FECHA

1a. ENTREVISTA DEPTO. DE PERSONAL \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2a. ENTREVISTA JEFE INMEDIATO \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES, PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA, FAVOR DE NO ESCRIBIR AQUI**

**ANEXO NO. 8**

# EVALUACION DE CANDIDATOS

---

DEPARTAMENTO DE  
CONTROL DE PERSONAL

Nombre: \_\_\_\_\_

Apellido: \_\_\_\_\_

Folio: \_\_\_\_\_

Actas pág. \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

## Datos Personales:

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_  
Apellido Paterno Matrerno Nombre (s)

Estado civil: \_\_\_\_\_ Domicilio: \_\_\_\_\_  
Col. o Mpio. Calle

Entidad: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
Col. o Mpio. C.P.

Ultimo grado de estudios: \_\_\_\_\_

Egresado: \_\_\_\_\_  
Nombre de la escuela Cd. o Mpio.

Experiencia: \_\_\_\_\_ Puesto solicitado: \_\_\_\_\_

Estados para laborar: 1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_

Mecanismo de contacto: Cartera de personal \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

## Evaluación Psicométrica

### I Batería aplicada



### II Perfil Psicológico

#### AREA

AREA	Item	DEFICIENTE	INFERIOR	INFERIOR AL TERMINO MEDIO	TERMINO MEDIO	SUPERIOR AL TERMINO MEDIO	SUPERIOR
Intelectual	1.- Rendimiento Intelectual.	•	•	•	•	•	•
	2.- Capacidad de análisis y síntesis.	•	•	•	•	•	•
	3.- Comprensión.	•	•	•	•	•	•
	4.- Forma de expresión.	•	•	•	•	•	•
Actitud Laboral	5.- Responsabilidad.	•	•	•	•	•	•
	6.- Iniciativa.	•	•	•	•	•	•
	7.- Cooperación.	•	•	•	•	•	•
Capacidad de Trabajo	8.- Persuasión.	•	•	•	•	•	•
	9.- Habilidad de supervisión.	•	•	•	•	•	•
	10.- Toma de decisiones.	•	•	•	•	•	•
Sociabilidad	11.- Relaciones Interpersonales.	•	•	•	•	•	•
	12.- Con iguales.	•	•	•	•	•	•
	13.- Con figura de autoridad.	•	•	•	•	•	•
Emocional	14.- Estabilidad emocional.	•	•	•	•	•	•
	15.- Control de impulsos.	•	•	•	•	•	•
	16.- Autoconcepto.	•	•	•	•	•	•
	17.- Tolerancia a la frustración.	•	•	•	•	•	•

### III Diagnóstico

Recomendable. ( )  
Reservado. ( )  
No recomendable. ( )

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del Psicólogo

### IV Evaluación Técnica realizada por el área correspondiente

---

---

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Nombre del Evaluador

\_\_\_\_\_  
Puesto y Área

**ANEXO NO. 9**

## SOLICITUD DE REFERENCIAS

NOMBRE: \_\_\_\_\_

FECHA EN QUE ENTRÓ A TRABAJAR: \_\_\_\_\_

FECHA EN QUE TERMINÓ DE TRABAJAR: \_\_\_\_\_

RAZÓN DE SU SEPARACIÓN: \_\_\_\_\_

PERICIA EN EL TRABAJO	BUENA__	REGULAR__	MALA__
CONDUCTA EN EL TRABAJO	BUENA__	REGULAR__	MALA__
CONSTANCIA	BUENA__	REGULAR__	MALA__
COOPERACIÓN/COMPAÑEROS	BUENA__	REGULAR__	MALA__
HONRADEZ	INDUDABLE__	DUDOSA__	FALTA DE HONRADEZ

OBSERVACIONES : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXO NO. 10**

BIOGRAFIA

Nombre \_\_\_\_\_ Lugar y Fecha de Nacimiento --

\_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Cía. en la que trabaja \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ Tiempo de Servicio \_\_\_\_\_

Dónde pasó la mayor parte de su niñez? En el campo \_\_\_ En el pueblo \_\_\_

En la Ciudad \_\_\_\_\_ ¿Dónde? \_\_\_\_\_

Escolaridad \_\_\_\_\_ Profesión \_\_\_\_\_

Cursos Especiales \_\_\_\_\_

el Colegio? \_\_\_\_\_ Describa \_\_\_\_\_

Fuera del colegio ha participado en alguna otra organización? \_\_\_\_\_

Describa \_\_\_\_\_

Cuál fué la condición económica de su niñez en comparación a la de sus

amigos de juego? \_\_\_\_\_ Qué deporte practicó en su juven

tud \_\_\_\_\_ Entre sus amigos de niñez fué conside

rado el mejor? \_\_\_\_\_ El más hábil \_\_\_\_\_ El más grande \_\_\_\_\_ Uno de la --

pandilla \_\_\_\_\_ El más fuerte? \_\_\_\_\_ Anote los trabajos que haya tenido ---

mientras iba al Colegio \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Cuál es su revista favorita? \_\_\_\_\_ Qué actividades realiza --

fuera de su trabajo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

De los intereses nacionales, políticos, económicos, religiosos, artísticos, sociales, etc., Cuál merece más importancia para usted y por qué? \_\_\_\_\_

Describe brevemente una anécdota agradable de su niñez. \_\_\_\_\_

Describe un hecho desagradable que recuerde de su niñez. \_\_\_\_\_

Cómo disfruta de su tiempo libre? \_\_\_\_\_

Conteste en 100 palabras quién es usted? \_\_\_\_\_

Díganos cómo le gustaría ser? \_\_\_\_\_

Ahorra dinero? \_\_\_\_\_ De cuánto es su seguro? \_\_\_\_\_ Es el propietario de su casa? \_\_\_\_\_ Tiene deudas? \_\_\_\_\_ Le mortifican? \_\_\_\_\_ Ha aumentado o disminuido el monto de su capital durante los últimos 5 años \_\_\_\_\_  
Qué le agrada más de su trabajo actual? \_\_\_\_\_

Enumere las enfermedades y accidentes de importancia que haya tenido y la edad aproximada en que le ocurrieron? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Qué cosa le haría sentirse orgulloso? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Comentario adicional \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**DATOS LABORALES.**

Enumere cronológicamente los trabajos que haya tenido, diciendo las causas de separación.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Cóales considera usted serían las características de un jefe ideal? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Cómo actuó el último supervisor que usted tuvo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Tiene empleados a su cargo? \_\_\_\_\_ Qué opinión piensa que tienen de Ud?

\_\_\_\_\_

Cuál cree que sea la mejor manera de estimular a un grupo de trabajadores? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Qué sentimientos le gustaría despertar dentro de su personal? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Qué contribución seiente Ud. que ha hecho a su organización o departamento? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Indique las organizaciones ocupacional, profesional o sccial a que pertenece \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### DATOS SOBRE SU MADRE

Cuál es la nacionalidad de su madre? \_\_\_\_\_

Su edad si aún vive \_\_\_\_\_ Si falleció, a qué edad? \_\_\_\_\_

Cuánto tiempo estudió? \_\_\_\_\_ Ocupación \_\_\_\_\_

Qué edad tenía cuando usted nació \_\_\_\_\_ Contribuyó directamente en su educación? \_\_\_\_\_ De qué manera? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

En su niñez, cómo lo trató? \_\_\_\_\_

Fueron justos sus castigos \_\_\_\_\_, cómo lo castigó? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

Qué es lo que más le agradaba o le agrada de ella? \_\_\_\_\_

Qué cosa de ella le molesta o le molestaba? \_\_\_\_\_

En qué consistieron o consisten sus mayores intereses? \_\_\_\_\_

En qué se parece la personalidad de usted a la de su madre? \_\_\_\_\_

Comentario Adicional : \_\_\_\_\_

Le gusta o gustaba asistir a reuniones, fiestas o algún otro tipo de actividades? \_\_\_\_\_ Estaba de acuerdo sus padres en la forma en que Ud. debía ser educado? \_\_\_\_\_ Qué persona lo ayudó y estimuló para realizar lo que usted anhelaba? \_\_\_\_\_ De qué manera \_\_\_\_\_

Anote los nombres de sus hermanos y hermanas con su edad correspondiente

Con quien de ellos se llevó mejor? \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

Mencione las dificultades que hayan tenido en la familia durante su niñez -

---

---

DATOS SOBRE SU PADRE

Cuál es la nacionalidad de su padre? \_\_\_\_\_

Su edad si aún vive? \_\_\_\_\_ Si falleció, a qué edad? \_\_\_\_\_

Cuánto tiempo estudio? \_\_\_\_\_ Su ocupación? \_\_\_\_\_

Qué edad tenía cuando usted nació? \_\_\_\_\_ Contribuyó directamente en su educación? \_\_\_\_\_ De qué manera? \_\_\_\_\_

---

En su niñez cómo lo trató? \_\_\_\_\_ El exigió y le castigó -- con justicia? \_\_\_\_\_ Sus castigos fueron severos e injustos? \_\_\_\_\_

Considera usted que fue su hijo favorito? \_\_\_\_\_ Si no, Quién fué? \_\_\_\_\_

---

Por qué? \_\_\_\_\_

Qué es lo que más le agradó o agrada de él? \_\_\_\_\_

---

Qué cosas le molestaban o molestan de él? \_\_\_\_\_

---

En qué consistieron sus mayores intereses? \_\_\_\_\_

---

En qué se parece la personalidad de Ud. a la de su padre? \_\_\_\_\_

---

Le gusta(ba) asistir a reuniones, fiestas o algún otro tipo de actividades -

---

---

## DATOS SOBRE SU ESPOSA (O)

Cuántas veces se ha casado? \_\_\_\_\_ Edad de su esposa(o) \_\_\_\_\_

Lugar de Nacimiento \_\_\_\_\_ Años de estudios -

Su ocupación \_\_\_\_\_

Fecha de casamiento \_\_\_\_\_ Cuánto tiempo le trato antes

de casarse? \_\_\_\_\_ Que intereses comparten? \_\_\_\_\_

Qué actividades le gustan? \_\_\_\_\_

Cuáles son sus fallas? \_\_\_\_\_

Es usted feliz en su matrimonio? \_\_\_\_\_ ¿ qué lo atribuye? \_\_\_\_\_

Tiene Hijos? \_\_\_\_\_ Sus edades y ocupaciones? \_\_\_\_\_

Cree Ud que sus hijos lo imitan, le critican o le admiran? \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

#

Comentario adicional \_\_\_\_\_

**ANEXO NO. 11**

## ENTREVISTA DE SALIDA

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_

Estudios Realizados: \_\_\_\_\_

Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_

Puesto inicial: \_\_\_\_\_

Sueldo inicial: \_\_\_\_\_

Puesto final: \_\_\_\_\_

Sueldo Final: \_\_\_\_\_

Nombre del Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

Fecha de Baja: \_\_\_\_\_

Renuncia \_\_\_\_\_ Despido \_\_\_\_\_ Suspensión \_\_\_\_\_

Motivos de separación:

Mejorar sueldo \_\_\_\_\_ Buscar mayor seguridad \_\_\_\_\_

Matrimonio \_\_\_\_\_ Buscar mayor protección \_\_\_\_\_

Cambio de localidad \_\_\_\_\_ Dificultad de adaptación \_\_\_\_\_

Estudios \_\_\_\_\_ Malas relaciones \_\_\_\_\_

Cambio de actividad \_\_\_\_\_ Otros especifique \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_