

88 12 25

3
26)



UNIVERSIDAD ANAHUAC

ESCUELA DE PSICOLOGIA

DESARROLLO DE UN DEPARTAMENTO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN UNA EMPRESA
DE TELECOMUNICACIONES.

REPORTE LABORAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

MA. TERESITA DEL N.J. GAONA COVARRUBIAS

DIRECTOR UNAM: LIC. JOSE LUIS VILLAGOMEZ GARCIA
ASESOR ANAHUAC: MTRA. CECILIA BALBAS DIEZ BARROSO

MEXICO, D.F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradezco a la UNAM la beca que me fue otorgada para poder estudiar en la Universidad Anáhuac.

Con gratitud a la Mtra. Cecilia Balbás y al Lic. José Luis Villagómez por el tiempo dedicado para la elaboración de este reporte así como por su apoyo a través de sus comentarios y experiencia.

A Educación Continua representado por la Mtra. Eva Laura García González por su colaboración incondicional así como a Margarita Olvera quien brindó la guía inicial para la elaboración de este trabajo y a todo el personal de esta Institución involucrado en el proceso.

Finalmente, dedico este reporte a mi familia, amigos y conocidos que me han motivado a concluir este importante ciclo de mi vida.

INDICE

1. Introducción	1
2. Justificación	1
3. Antecedentes	
Historia del Reclutamiento y la Selección de personal	4
Selección de Personal	
Importancia	9
Definición	9
Modelos de Selección de Personal	
Modelo de Selección por Objetivos	11
Modelo de Centros de Evaluación	13
Modelo Tradicional de Selección de Personal	15
Etapas del proceso de selección	
Reclutamiento	18
Fuentes internas	19
Fuentes externas	20
Medios	22
Entrevista	23
Tipos de entrevista	25
Áreas a investigar a través de la entrevista	27
Examen Técnico	31
Pruebas psicológicas	
Definición	32
Características	33
Clasificación	34
Indicaciones y condiciones para la aplicación	37
Examen Médico	38
Estudio socio-económico	38
Evaluación y control de resultados de un sistema de selección	40
Errores en la selección	42
4. Descripción de la empresa	
Antecedentes	45
5. Conceptos de Telecomunicaciones y Redes	50
6. Procedimiento	
Etapas	
* Diagnóstico	52
* Planteación e implementación	54
* Evaluación	58
7. Análisis	63
8. Contribución	65
9. Bibliografía	
10. Anexos	
1) Formato de solicitud de empleo	
2) Formato para examen médico (historia clínica).	
3) Formato para envío a examen de laboratorio	
4) Formato para el control de entrevistas	
5) Formato para el estudio socio-económico	
6) Formato para envío de personal a Grupos de intercambio.	
7) Formato de reporte psicométrico.	
8) Formato de entrevista de Salida.	

I. INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente reporte laboral manifiesta la forma de aplicación práctica de la psicología industrial en la implementación de un sistema formal de reclutamiento y selección. El sistema fue implementado en una empresa de reciente creación dentro del giro de las telecomunicaciones, en donde se carecía de un sistema profesional de selección.

Red Uno es una joven empresa de telecomunicaciones que ha tenido un crecimiento acelerado desde su fundación en marzo de 1991. A la fecha cuenta con una plantilla de personal de 327 empleados y tiene una gran proyección de crecimiento a corto plazo. La empresa necesitaba reclutar y elegir con asertividad personal adecuado a los requerimientos actuales y futuros de la empresa. También se necesitaba predecir el desempeño y potencial del personal para asegurar que la calidad en el recurso humano garantizará el óptimo aprovechamiento de los demás recursos.

Otro factor importante lo representaba los altos costos por concepto de consultorias para la contratación del personal.

La implementación del sistema de reclutamiento y selección de personal se fundamentó en el llamado "Modelo Tradicional" de selección, que es aquél que a través de diversas técnicas (entrevista, análisis de puestos, exámenes psicométricos y médico e investigación socio-económica), pretende predecir el desempeño y potencial del personal.

La implantación de un proceso de selección sistematizado brinda valiosa información de los candidatos, por ejemplo: su capacidad intelectual, sus rasgos de personalidad, su capacidad para el trato interpersonal, habilidades administrativas, actitudes, intereses, etc.,

El reporte inicia con el capítulo de los antecedentes y en él se describen brevemente la historia de la selección de personal y los modelos de selección más comunes. Posteriormente, se describen las etapas del proceso de selección bajo el sistema tradicional.

En el capítulo 4, se describe el tipo de empresa en la que se implementó el proceso, su giro, tamaño, características, servicios que presta a sus clientes, los tipos de puestos y sus perfiles, etc.,. Esta perspectiva proporcionará una mejor idea del entorno de la empresa lo que facilitará el entendimiento de la complejidad de los perfiles especializados de la misma.

También se describe en términos generales el origen de las telecomunicaciones, en específico las redes (tecnología de punta utilizada por red uno), y sus características.

Posteriormente en el capítulo relacionado con el procedimiento, se hace referencia a la situación del área de recursos humanos antes de la creación del departamento de reclutamiento y selección, para posteriormente describir el plan diseñado para establecer el procedimiento bajo el modelo tradicional estableciendo las etapas y los formatos de control necesarios.

En la parte de análisis, se destacan los beneficios de tipo cualitativo y cuantitativo generados como consecuencia de la aportación psicológica en la empresa.

Finalmente, en el capítulo de la aportación se hace referencia a la importancia del estudio y es necesario mencionar que es indispensable la participación del psicólogo industrial dentro del proceso selectivo de personal para garantizar el desempeño y productividad y elegir al candidato adecuado para el puesto adecuado.

2. JUSTIFICACIÓN

JUSTIFICACIÓN

La dinámica económica, política, social y tecnológica que vive el país en épocas recientes, influye de manera determinante en las estructuras y planes de desarrollo de las empresas.

La empresa de telecomunicaciones donde se implementó el departamento de reclutamiento y selección ha tenido un crecimiento exponencial desde su creación . De acuerdo con Cherrington (1991), una empresa con una plantilla menor a 80 empleados no requiere un departamento de recursos humanos, mucho menos uno especializado en el reclutamiento y la selección del personal. Las funciones de reclutamiento, contratación, capacitación y seguridad entre otras, eran realizadas por el gerente de la empresa, sin embargo, el crecimiento de ésta obliga a la creación de una posición staff independiente que coordine las funciones de Recursos Humanos.

Si la empresa continúa creciendo, se hace necesaria la división de responsabilidades, lo que genera la creación de puestos encargados de funciones específicas. Es así como surge la creación de un departamento especializado para el reclutamiento y la selección del personal. Esta situación es la que aconteció en Red Uno (nombre de la empresa de telecomunicaciones antes citada).

La importancia creciente de la administración del recurso humano ha llevado al desarrollo de especialistas de personal, en específico en las grandes empresas.

Es importante mencionar que es indispensable que un departamento de reclutamiento y selección de personal sea dirigido por un profesional de la psicología, ya que el psicólogo conoce las motivaciones de la conducta humana lo que puede ser un elemento generador de cambios trascendentes en el personal y en consecuencia para el logro de los objetivos de la empresa.

El psicólogo conoce de técnicas profesionales para buscar y elegir rápida, asertiva y eficazmente al personal adecuado, a los requerimientos de la empresa.

Se elegirá personal con alta capacidad tecnológica, coeficiente intelectual adecuado así como características de personalidad y actitudes positivas que favorecerán la creación de un clima de trabajo satisfactorio que permita el alcance de las metas establecidas por la empresa.

La formación ética del psicólogo y la aplicación de sus principios en la práctica laboral, ayudará a la elección de personal con valores acordes a la filosofía de la empresa.

La presencia de un especialista en el manejo del recurso humano proporciona una ventaja adicional para el empresa, es decir, permite bajar los costos que por concepto de consultorías (específicamente, por concepto de contrataciones), se realizaban antes de la creación del departamento.

El psicólogo también proporciona asesoría al personal ya contratado pues puede proporcionar apoyo emocional a aquellos empleados cuya vida personal es problemática o situaciones particulares del ámbito de trabajo.

Considerando que el recurso humano es el principal recurso de entre otros con los que cuenta la empresa (financieros, materiales, tecnológicos, entre otros), para la optimización de los mismos, es indispensable que cualquier organización cuente con un psicólogo para garantizar la calidad axiológica, de aptitudes, actitudes y tecnológica que se requiere, para lograr las metas y objetivos de la empresa.

Arias Galicia (1989, p.1), expresa que "la psicología trata de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización".

Considerando que el recurso humano es el principal recurso de entre otros con los que cuenta la empresa (financieros, materiales, tecnológicos, entre otros), para la optimización de los mismos, es indispensable que cualquier organización cuente con un psicólogo para garantizar la calidad axiológica, de aptitudes, actitudes y tecnológica que se requiere, para lograr las metas y objetivos de la empresa.

Arias Galicia (1989, p.1), expresa que "la psicología trata de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización".

3. ANTECEDENTES

ANTECEDENTES

HISTORIA DEL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

La selección de personal como se le conoce actualmente, ha sufrido transformaciones, en un principio la selección era empírica y subjetiva, es decir, no se elegía a la persona de acuerdo a un perfil adecuado para el puesto y esto quedaba a criterio de los responsables del área de trabajo. Es así como aspectos y rasgos del perfil del candidato no eran considerados para la contratación, por ejemplo, su capacidad intelectual, sus motivaciones, intereses, aptitudes, actitudes, etc.,

No existía la inquietud por correlacionar los requerimientos del puesto con el perfil del candidato a ocuparlo.

La Revolución Industrial acaecida en Estados Unidos genera los primeros cambios con relación a la forma de administración de personal que hasta entonces se llevaba. Destaca Frederick W. Taylor (1856-1917), quien es denominado el "Padre de la Administración Científica". Este movimiento incrementó la eficiencia industrial en la última parte del siglo XIX.

Los estudios de Taylor se enfocaron a identificar la mejor manera de desempeñar el trabajo para posteriormente capacitar a los trabajadores y desempeñar el trabajo de esa manera. Los estudios de Taylor son conocidos como los estudios de "Tiempos y movimientos".

Taylor consideraba que los supervisores debían ser responsables del estudio de las funciones de cada trabajo y de seleccionar los métodos para desempeñarlos.

Algunos contemporáneos de Taylor, como Frank y Lillian Gilbreth y Henry L. Gantt fueron científicos que influyeron de manera importante en la administración.

Taylor consideraba que el personal debería ser elegido de manera científica, con base en que algunos trabajos requieren de cierto tipo de habilidades intelectuales o físicas que otros.

La determinación del desempeño a través de los estudios de tiempo y movimiento determinó los sueldos. Taylor pensaba que los incentivos económicos motivaban el nivel de desempeño, por lo que estableció dos diferentes niveles de cuotas, por ejemplo, aquellos trabajadores que produjesen menos del promedio, recibirían una cuota menor y los que produjesen por arriba del promedio, recibirían una cuota superior.

Muchos de los principios utilizados en la ingeniería industrial actual como los ya mencionados estudios de tiempos y movimientos, la evaluación del trabajo, incentivos económicos por cuotas y el programa de evaluación de Gantt deben sus inicios al movimiento de la Administración Científica.

La escuela de Taylor sufrió críticas por parte de los sindicatos quienes argumentaban que este movimiento obligaba a trabajar más a los empleados.

Puede concluirse que la importancia de Taylor radica en que inicia y enfatiza la importancia del análisis del trabajo y de la selección del personal con habilidades y aptitudes afines al mismo.

Es a principios de 1900 que se realizan los primeros intentos por aplicar los conocimientos e investigaciones psicológicas en el campo de la administración de personal.

Uno de los primeros investigadores dentro de la psicología industrial fue Hugo Mustenberg publicó un libro en el año de 1913, en donde enfatizaba las contribuciones que la psicología podía dar en relación a la evaluación de personal, la capacitación y la eficiencia industrial.

Este investigador desarrolló pruebas para evaluar el desempeño y la aptitud para seleccionar ingenieros eléctricos del campo de los ferrocarriles y operadores telefónicos.

La Primera Guerra Mundial propició en gran medida la investigación y el desarrollo en diferentes campos y uno de ellos fue el diseño de pruebas de selección de personal.

Estas pruebas son las que ahora conocemos como Army Alpha y Beta y fueron creadas para seleccionar grandes grupos de personas para algunas tareas específicas.

Las pruebas Alpha y Beta fueron creadas por Walter Van Dyke quien también propuso una técnica para entrevistar.

Las perspectivas entre psicólogos e ingenieros eran diferentes, por ejemplo, los ingenieros tendían a reestructurar el trabajo si no había equilibrio entre las necesidades del trabajo y las habilidades del trabajador, mientras que los psicólogos se enfocaban en el entrenamiento del trabajador.

Es en 1917 cuando surge la revista "Journal of Applied Psychology", y cuando se comienza a impartir cursos de psicología aplicada en las Universidades de Estados Unidos.

Durante la guerra, también surgió su sistema para la evaluación del desempeño y fue desarrollado por Walter Dill Scott. Este sistema es una escala de evaluación hombre a hombre y diseñada para calificar personal del área de ventas.

Scott fue una de las personas que cuestionaron la confiabilidad de las entrevistas de selección.

Durante el primer cuarto del siglo XX surge en la Universidad de Harvard, Estados Unidos, los estudios de Elton Mayo. Estos estudios se llevaron a cabo en los Talleres Hawthorne de la Compañía Eléctrica Western.

En estos estudios, Mayo investigó los efectos de las condiciones del trabajo y la influencia de los grupos sobre la productividad.

Mayo representa al Movimiento llamado de las Relaciones Humanas. Otros estudios de Mayo investigaron los efectos de los lapsos de descanso, horas de trabajo, e incentivos económicos sobre la productividad encontrando que estos factores no eran determinantes sino una supervisión "humana" y los grupos de trabajo informales.

Otras fase de los estudios consistieron en un programa de entrevistas lo cual representó el inicio de la consultoría y la entrevista no dirigida.

Nuevamente es con la Segunda Guerra Mundial, que se desarrolla fuertemente la psicometría en específico, las pruebas de inteligencia, de aptitud, interés y de personalidad.

Se mejoran las técnicas de selección y el diseño y descripción de puestos.

A partir de los años 40 surgen los departamentos de recursos humanos. Éstos eran responsables de la selección del personal , la capacitación, controles administrativos y negociaciones colectivas. Se han añadido otras actividades como las de identificar la cultura organizacional y ayudarla a daptarse a cambios ambientales.

En 1956, psicólogos norteamericanos de la empresa "American Telegraph & Telephone Co.", realizaron un estudio llamado " Estudio del Programa Gerencial", donde intentaron evaluar el potencial de gerentes. Este tipo de investigación dio lugar a lo que ahora conocemos con el nombre de " Centros de Evaluación ". Estos Centros surgen formalmente en el año de 1958 y se utilizan para la selección de personal a nivel directivo y gerencial.

Las finalidades de los centros de evaluación son la selección de personal, la promoción y desarrollo.

SELECCIÓN DE PERSONAL

IMPORTANCIA

Toda empresa independientemente del giro al que pertenece, debe contar con diferentes recursos para poder cumplir con las metas y objetivos planteados en el plan estratégico de la empresa. Estos recursos pueden ser de 3 tipos:

- Humanos (personal)
- Materiales (equipo, inmobiliario, tecnología)
- Económicos (liquidez)

Es el Recurso Humano el más importante de todos, pues permite la optimización de los demás recursos. La elección inadecuada del personal puede repercutir de manera importante en la productividad de la empresa, en su motivación, su clima organizacional y en general en su desempeño el cual debe permitirle ser competitiva dentro del mercado.

El esfuerzo del psicólogo en la selección del personal puede ser considerado como una inversión para la empresa, pues de la calidad de la elección del personal dependerá en el futuro la calidad de vida y trabajo de la empresa así como su éxito comercial .

DEFINICIÓN

Existen varias definiciones en lo que a selección se refiere, la diferencia radica en la perspectiva de aquél que ha emitido la definición.

Por ejemplo, Arias Galicia (1982) y Jaime Grados (1988), coinciden en manifestar que se trata de un procedimiento o serie de técnicas cuyo objetivo es el de encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Ambos enfatizan la necesidad de que la persona elegida cumpla con los requerimientos del puesto.

Alfredo Guth también coincide en que la selección implica un proceso a seguir, sin embargo, ahonda en la afinidad que debe haber entre las características personales del candidato y las del puesto.

El objetivo de la selección a través del psicólogo es el de predecir si el candidato cubre con los requisitos básicos del puesto y si su desempeño laboral será adecuado.

A la fecha existen 3 modelos para realizar la selección de personal:

- Selección por objetivos
- Centros de Evaluación
- Selección Tradicional de personal

A continuación se describirá cada uno de los modelos.

MODELOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

- **Modelo de Selección por Objetivos**

Se basa en la observación sistemática de los hechos conductuales del empleado dentro de sus actividades laborales. Se predice con base en las tareas y ejecuciones para las que fue contratado. Se aplica a todos los niveles y se fundamenta en los principios del análisis experimental de la conducta.

Trata de encontrar al candidato adecuado para el puesto adecuado y se le considera un método objetivo pues se basa en la observación de conductas.

Este modelo requiere que se considere toda la información adecuada respecto a las funciones y resultados prescritos para el puesto.

La primera fase del proceso consiste en realizar un análisis de puestos (técnica que permite recabar información respecto a las funciones que integran un puesto). Una vez que se tiene la información respecto al puesto, se diseña un cuestionario que será aplicado al empleado y al jefe inmediato.

La segunda fase consiste en integrar la información en una ficha de puestos para posteriormente elaborar una solicitud de empleo ponderada , es decir, que a cada uno de los datos se le otorga un peso en relación a los prerrequisitos establecidos.

Valores que se otorgan:

10	Si la característica es igual al puesto
8	Si la característica es aceptable
0	Si es diferente
C*	Si la característica es opuesta a lo que se desea.

* Cancelada

La tercer fase consiste en elaborar pruebas de conocimientos con base en la información del análisis de puestos, considerando las actividades más importantes para lograr el objetivo del puesto.

El modelo de selección por objetivos integra un estudio de referencias laborales que permiten corroborar la veracidad de la información proporcionada en la solicitud y/o curriculum del candidato así como en la entrevista.

Una vez contratado el candidato (se le otorga un contrato por 28 días), y en pleno desempeño de sus funciones, tendrá personas debidamente entrenadas para observar su desempeño y medir su conducta durante 14 días. En el día número 15 se le proporciona retroalimentación sobre su desempeño.

Durante los 13 días siguientes, el candidato tendrá la oportunidad para corregir aquellas deficiencias encontradas durante el primer período de ejecución.

Transcurridos los 28 días de prueba se analizarán los resultados obtenidos ello definirá la contratación de planta del candidato.

Puede decirse que este modelo se basa en la medición del desempeño, a través de observaciones, durante un período de prueba de 28 días .

La evaluación por observación la realizará el supervisor del área que tiene la vacante. Con el propósito de tener mayor objetividad en la apreciación del desempeño, el supervisor deberá ser entrenado con anterioridad.

- **Modelo de Centros de Evaluación**

Este modelo se utiliza en altos niveles de la empresa, en específico a ejecutivos que deben ejercer liderazgo y delegar actividades.

Este modelo es una técnica avanzada aplicada para solucionar problemas de desarrollo de personal.

En algunas empresas esta técnica sustituyó a las evaluaciones psicométricas, sin embargo, ambas herramientas pueden ser utilizadas en la selección, para un mejor valor predictivo.

La diferencia entre la evaluación psicométrica y este modelo estriba en que tienen perspectivas diferentes, es decir, la técnica de los centros de evaluación identifica y analiza el comportamiento real y operacional de los empleados o en su caso de los candidatos, a través de la observación y registro del desempeño en situaciones simuladas.

El centro de evaluación gerencial está integrado por:

- Simulaciones de trabajo
- Simulaciones de problemas
- Situaciones actuales.

Se integra un grupo de asesores entrenados previamente para la evaluación, generalmente provienen de un nivel jerárquico mayor que el de los evaluados (por ejemplo, gerentes con el conocimiento de lo que el puesto requiere).

Estos asesores registran directamente la conducta que observan y la evalúan .

Algunas de las habilidades que se evalúan son:

Impacto personal, habilidad para comunicarse oralmente, habilidad para presentación oral y escrita, ambición profesional, liderazgo, toma de decisiones, capacidad para trabajar bajo presión, flexibilidad, tenacidad, iniciativa, planeación, etc.,

Existen dinámicas o ejercicios vivenciales ya diseñados, cabe mencionar que cada empresa debe diseñar sus propios ejercicios adecuados a sus requerimientos y perfiles.

Algunos de los ejercicios existentes son:

- Entrevista dimensional (dirigida para obtener evidencias de las habilidades requeridas para un desempeño exitoso en un puesto).
- Juego de negocios
- Canasta
- Discusión de grupo sin líder
- Solución de un problema
- Análisis y presentación
- Simulaciones de entrevista
- Prioridades Nacionales, etc.,

El grupo de asesores determina antes de la evaluación, los patrones conductuales requeridos . Durante la evaluación, se califica cada uno de los ejercicios de acuerdo a los patrones antes mencionados. Estos patrones son clasificados en dimensiones que según Grados "...es un área de habilidad o encabezado descriptivo bajo el cual pueden

ser racionalmente agrupados y clasificados de manera confiable ejemplo específico de conducta. " (Grados, 1988, p. 241)

Los observadores utilizan una escala de 1 a 5, estos valores tienen la siguiente connotación:

- 1 Cuando no hay o hay muy poca de la dimensión evaluada.
- 2 Cuando hay una pequeña cantidad.
- 3 Si hay una cantidad moderada.
- 4 Si hay gran cantidad de dimensiones evaluadas.
- 5 Si existe una buena cantidad de dimensiones.

Se evalúa y analiza cada uno de los ejercicios evaluados.

Este modelo al igual que el de la selección por objetivos y también el Tradicional, como se mencionará más adelante, considera al análisis de puesto, sólo que en esta ocasión para complementar la determinación de las tareas.

Puede decirse que a mayor entrenamiento de los asesores y observadores, mayor será la objetividad y confiabilidad de la evaluación y ésta proporcionará datos valiosos para determinar las habilidades presentes en el candidato.

Este es un método cuya duración de aplicación promedio es de 7 horas por lo que puede resultar costoso para la empresa (en tiempo , dinero y esfuerzo).

• PROCESO TRADICIONAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Como ya se mencionó este modelo intenta predecir el desempeño laboral del candidato y para ello tiene diferentes fases y utiliza distintas técnicas, por ejemplo:

Entrevistas (donde se analizan su trayectoria académica y su experiencia laboral), para esto, el psicólogo puede utilizar una solicitud de empleo o un currículum para ahondar en la información que desea obtener.

También se aplica un examen técnico de conocimientos para determinar si el candidato cubre en este sentido, el perfil básico del puesto.

Posteriormente, se realizan las evaluaciones psicométricas (para determinar habilidades y aptitudes, rasgos de personalidad, intereses, etc.,)

Este modelo integra además dos tipos de estudios y son:

- Examen médico : que permite determinar el estado general de salud del candidato.
- Estudio socioeconómico y laboral : Su objetivo es el de corroborar las referencias proporcionadas por el candidato en su currículum y mencionadas a través de la entrevista así como su desempeño laboral en sus anteriores empleos.

Todos los modelos tienen ventajas y desventajas y cabe mencionar que cada psicólogo deberá utilizar el modelo o la combinación de modelos que juzgue necesaria para realizar un proceso de selección de personal profesional que permita la asertiva predicción del desempeño del candidato así como de su potencial.

Cada técnica psicológica utilizada garantizará una mejor y más objetiva selección .

ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección inicia cuando existe una vacante por cubrir en la empresa. Se define por vacante a aquél puesto sin titular y, su origen puede obedecer a que se trata de un puesto de nueva creación, una promoción, transferencia o una baja. La requisición de personal es el documento a través del cual se notifica a Recursos Humanos la vacante.

La requisición contiene los siguientes datos:

- Fecha de elaboración
- Motivo de la vacante
- Persona propuesta por el área
- Área solicitante
- Jefe requisitante
- Nombre y datos del puesto
- Horario de labores
- Nivel y rango de sueldo acorde al tabulador
- Funciones genéricas del puesto
- Características personales del candidato
- Edad
- Sexo
- Estado Civil
- Escolaridad
- Idiomas
- Habilidades
- Experiencia requerida
- Fecha para iniciar labores
- Requisitos especiales, entre otras.

Antes de iniciar las etapas del proceso de selección, debe comentarse el papel tan importante que tiene el análisis de puesto (integrado por la descripción del puesto y el perfil requerido por el candidato a cubrirlo), en un proceso profesional y completo, de selección .

Es ilógico intentar cubrir un puesto si se desconocen los requerimientos básicos del mismo, ya sea de conocimientos, experiencia u otros.

La descripción del puesto es aquél documento que describe de manera ordenada y con detalle las funciones genéricas y específicas, responsabilidades, experiencia y datos generales del puesto.

La descripción genérica justifica la existencia del puesto, mientras que la descripción específica manifiesta con detalle y de manera analítica, las funciones y responsabilidades que tiene el puesto.

El perfil del puesto se obtiene a partir de la descripción y manifiesta las habilidades, personalidad, escolaridad y otros requisitos que el candidato debe tener. El documento también debe contener el nombre del puesto, el área a la que pertenece, etc.,

El perfil permite determinar las fuentes de reclutamiento que se utilizarán para atraer candidatos así como el tipo de batería de pruebas a utilizar según el puesto.

También se puede aplicar la técnica de los incidentes críticos y que consiste en anotar los criterios que los jefes directos realizarán respecto a los comportamientos de los ocupantes de los puestos.

Si la estructura organizacional de la empresa es clara de acuerdo a las descripciones y los perfiles de los puestos, esto facilitará la búsqueda y en consecuencia la selección del personal adecuado para la empresa.

RECLUTAMIENTO

Existen diversas definiciones sobre el término, para efecto de este proyecto se ha considerado la definición de Chiavenato (1993. p. 173) ; éste lo describe como "... el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización".

Esta definición coincide con la de Grados en cuanto a que el reclutamiento es una técnica que provee a la empresa los recursos humanos suficientes.

La diferencia entre ambas definiciones estriba en que Grados enfatiza la oportunidad en tiempo para hacer llegar candidatos a la empresa. El tiempo es un factor determinante en

la cobertura del puesto pues parte del nivel de eficiencia del psicólogo estará determinado por el tiempo que tarde en hacer llegar candidatos de calidad y el tiempo de cobertura de la vacante.

El psicólogo deberá de buscar fuentes adecuadas y oportunas de reclutamiento de acuerdo al giro de la empresa y sus necesidades a corto y mediano plazo.

De la eficiencia del proceso de reclutamiento, dependerá el éxito de la selección del personal.

La magnitud del esfuerzo del reclutamiento de una organización y los métodos utilizados están determinados por el proceso de planeación del recurso humano y los requerimientos a ser cubiertos para trabajos específicos. Las organizaciones tienen otras opciones aparte del reclutamiento de nuevos empleados, para satisfacer las necesidades de trabajo, por ejemplo: utilizar empleados eventuales, pago de horas extras a personal ya contratado, subcontratación de servicios por parte de otra empresa (esta opción puede ser utilizada para proyectos por tiempo determinado).

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Es el lugar físico donde se buscan a los candidatos adecuados para cubrir los puestos.

Grados los clasifica en dos tipos :

a) Internas

b) Externas

INTERNAS - Son aquellas fuentes que se encuentran dentro de la misma organización (para esto puede utilizarse el inventario de recursos humanos).

Es conveniente promover al personal hacia puestos mejores pues esto genera una alta motivación en el empleado.

Pueden mencionarse las siguientes fuentes internas:

Banco de datos para promoción o transferencia interna

Consiste en elegir entre el personal de la empresa al empleado con el perfil afín a la vacante.

Archivo o cartera de personal

Lo integran el conjunto de solicitudes y/o currícula de personas con perfiles afines a diversos puestos de la empresa, y que son viables de ser contratados.

Familiares o recomendados

Se refiere a los candidatos que el personal la empresa recomienda al departamento de selección de personal

En caso de familiares deberá consultarse las políticas que la empresa tenga al respecto.

EXTERNAS

Se refieren a aquellas fuentes ajenas a la empresa y se clasifican como sigue:

Instituciones educativas y de extensión universitaria

Se refieren a bolsas de trabajo de escuelas e instituciones cuya función es la de proveer de personal durante los últimos semestres de preparación o en su caso a egresados. Puede tratarse de universidades, instituciones de extensión universitaria, escuelas técnicas y/o comerciales, etc.,

Grupos de Intercambio

Se entiende por grupo de intercambio al conjunto de empresas que se reúnen con cierta periodicidad para intercambiar candidatos viables de contratación.

Asociaciones Profesionales

Se recurre a ellas cuando se requiere personal de un determinado campo científico o especialidad.

Bolsas de Trabajo

Son empresas cuyo objetivo es el de dar a conocer las vacantes de otras empresas o centros de trabajo.

La empresa también puede recurrir para solicitar candidatos. Estas empresas prestan sus servicios gratuitamente.

Agencias de colocación

Son organizaciones cuyo objetivo es el proporcionar a las empresas personal para cubrir sus vacantes.

Tienden a cobrar una tarifa que puede variar entre un mes a mes y medio del salario mensual del candidato elegido.

Iniciativa propia

Son aquellos candidatos que sin conocimiento alguno de las posibles vacantes de una empresa, acuden al departamento de recursos humanos para ofrecer sus servicios.

"Head Hunters"

Son reclutadores especializados en localizar personal de diversos niveles y tipos.

A continuación se mencionarán las ventajas y desventajas que en general se observan entre las fuentes de reclutamiento internas y las externas:

FUENTES	VENTAJAS	DESVANTAJAS
Internas	La empresa conoce mejor las fuentes y debilidades del candidato al puesto.	La gente puede ser promovida al grado donde su desempeño ya no es satisfactorio.
	El empleado conoce mejor la compañía	La competencia por la promoción puede afectar negativamente a la compañía.
	Se incrementa la moral y la motivación del empleado.	El abastecimiento interno puede inhibir nuevas ideas.
	La inversión que la empresa tiene en su actual fuerza de trabajo se incrementa.	
Externas	La fuente de riqueza es mucho mayor.	Es más difícil atraer, evaluar y contratar el potencial de los empleados.
	Nuevas perspectivas y percepciones pueden ser llevadas a la organización.	El tiempo de ajuste y orientación es mayor.
	Con frecuencia, es más fácil y barato contratar personal técnico calificado o ejecutivos desde afuera.	Pueden surgir problemas motivacionales en empleados de la organización que se consideran calificados para el puesto.

(Cherrington, 1991. p 175,176).

Como puede observarse, existen diversas fuentes de reclutamiento. Cada una tiene sus ventajas y desventajas. Cada organización deberá elegir las fuentes adecuadas dependiendo de diversos factores, por ejemplo: el giro de la empresa, la estructura organizacional de la misma, las políticas y filosofía, la complejidad de los perfiles de sus puestos, su presupuesto, el potencial de crecimiento a corto o mediano plazo, entre otros aspectos.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Son los conductos o medios de difusión utilizados para promover y atraer candidatos a la empresa :

Prensa

Su ventaja radica en que la información se transmite con rapidez . Sin embargo, la desventaja consiste en el alto costo .

Radio y televisión

Tiene gran alcance, pero es poco utilizado por el costo que implica.

Carteles y folletos

Tienen un alcance masivo y no implican alto costo. Si el perfil de puesto no está claramente definido, el inconveniente puede ser que personas que no cubren los perfiles acudan, lo que generaría posible pérdida de tiempo.

El proceso de reclutamiento no es un proceso aislado de algunas funciones, dentro de la administración de recursos humanos, en específico con la evaluación del desempeño, compensación, capacitación y desarrollo, las relaciones interpersonales, etc.,

En general, puede decirse que el proceso de reclutamiento consiste en :

- Desarrollo de un plan de reclutamiento
- Formulación de una estrategia de reclutamiento
- Búsqueda de candidatos
- Eliminación de los "no aptos"
- Conservación de un grupo de solicitantes aptos

Cualquier empresa vive en una continua y dinámica transformación , por lo que su plantilla de personal también se modifica. El reclutamiento de personal provee y prevee esta situación y procura mantener a la organización debidamente provista. Por lo antes mencionado, puede decirse que la labor de reclutamiento es una función continua.

La empresa debe mantenerse informada respecto a los cambios cuantitativos y cualitativos que en ella ocurren .

Chiavenato (1993) coincide con Yoder en cuanto a que el reclutamiento tiene 6

fases:

- Elaboración de políticas de reclutamiento con objetivos.
- Organización del reclutamiento . Delegación de autoridad y responsabilidad.
- Requisitos necesarios para la fuerza de trabajo.
- Búsqueda de nuevas fuentes de reclutamiento.
- Uso de medios y técnicas para atraer recurso humano.
- Evaluación de los programas de reclutamiento de acuerdo a los objetivos.

El reclutamiento es un proceso complejo que implica cuidado y planeación. En la medida que el aprovisionamiento de personal sea planeado, mayor facilidad para elegir a través de los diferentes filtros selectivos, el personal adecuado para la empresa.

ENTREVISTA

Es la técnica en la que el psicólogo tiene comunicación verbal con el candidato a ocupar un puesto . La entrevista permite ampliar la información que el candidato ha manifestado a través de una solicitud de empleo o en su caso (según el procedimiento que utilice la empresa), el currículum vitae.

Uno de los objetivos de la entrevista es el de aclarar aquella información que no sea precisa o esté bien definida.

Chiavenato (1993, p. 215,216), coincide con Bingham y Moore, aquellos que sustentaron la teoría de la información) y, expresa que la entrevista es "...un sistema de comunicación unido a otros sistemas, en función de 5 elementos :"

1.- La fuente- ésta es el candidato con su forma de expresarse, su personalidad, . Él es el origen del mensaje.

2.- El transmisor- es el instrumento que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. Tanto el candidato como el entrevistador en su capacidad verbal y de expresión, se relacionan con la forma cómo la información es "codificada" para su transmisión.

3.- Canal de transmisión- existen dos tipos de canales : el verbal y los gestos (comunicación no verbal. Que en muchos casos manifiesta más información).

4.- Receptores de información- Tanto el entrevistado como el entrevistador son receptores y puede suceder que la información que uno emite no sea interpretada correctamente por la otra parte.

5.- El destino- se refiere a quien se pretende reciba el mensaje.

Hasta cierto punto la entrevista aunque muy utilizada, tiende a tener cierto grado de subjetividad porque depende de la interpretación que tenga el entrevistador así como de su experiencia. Para evitar esta situación se sugiere entrenar adecuadamente al entrevistador ya que esto incrementa el grado de confianza y validez (Chiavenato. 1993).

TIPOS DE ENTREVISTA:

Existen varios factores que determinan el tipo de entrevista a utilizar, como pueden ser el tipo o nivel del puesto, las políticas de la empresa (algunas han eliminado a la psicometría como una de las técnicas de selección, y han dado especial importancia a las entrevistas), etc.,. A continuación se describirán los principales tipos de entrevista:

Entrevista Dirigida

Consiste en determinar con anticipación la serie de preguntas donde se requiere ampliar la información, para ello se puede realizar una guía de preguntas.

El tipo de preguntas que se utilizan son "cerradas", es decir aquellas que deben proporcionar respuestas específicas y concretas.

Entrevista estandarizada

Es más estructurada que la dirigida y está organizada de tal manera que proporciona mayor información que la obtenida en una entrevista "normal".

Sus ventajas según Mc.Nurry son:

- 1.-"Hace posible la cobertura sistemática y completa de toda información necesaria para predecir el probable éxito del candidato en el cargo pretendido.
- 2.-Proporciona al entrevistador una guía para la obtención de los hechos y para el descubrimiento de la información disponible sobre el candidato.
- 3.-Proporciona un conjunto de principios para uso en la interpretación de los hechos obtenidos, con el propósito de juzgar lo que el candidato ha hecho.
- 4.-Proporciona los medios para minimizar las distorsiones y los preconceptos personales del entrevistador." (Chiavenato .1993).

Entrevista no dirigida

En este tipo de entrevista las preguntas son abiertas por lo que se da lugar a que el candidato exprese con mayor libertad y flexibilidad más información.

Entrevista mixta

En este tipo de entrevista y como su nombre lo indica se utilizan ambos tipos de sistemas, es decir, se utilizan tanto preguntas abiertas como cerradas. Si el entrevistador es hábil sabrá obtener gran cantidad de información a través de este sistema.

Entrevista de Grupo

Bass sugiere la entrevista de grupo para facilitar la observación de diversos factores, ya que lo que un entrevistador no percibe es captado por otro, y la información recabada es más rica que cuando se trata de un solo entrevistador. (Chiavenato, 1993).

Entrevista de Ajuste

Esta entrevista pretende detectar la percepción y sentir del candidato a unos días de haber ingresado a la empresa; Está integrada con preguntas relacionadas con el lugar físico donde se trabaja, el trato del jefe inmediato, las políticas de la empresa, sus compañeros de trabajo, las funciones del puesto, etc. La aplicación de esta entrevista permite detectar a tiempo aquellos factores o situaciones que no cubren las expectativas del nuevo empleado y evitará decremento en su motivación y en consecuencia rotación.

Entrevista de Salida

Este tipo de entrevista se aplica cuando una persona deja de prestar sus servicios en la empresa independientemente de sus motivos. Debe contener el nombre de la persona, el puesto que ocupaba, el área a la que pertenecía, la fecha de ingreso, la fecha de salida, el nombre del jefe inmediato, el motivo de salida, comentarios respecto a las instalaciones, sueldo, prestaciones así como comentarios o inconformidades en general.

ÁREAS A INVESTIGAR A TRAVÉS DE LA ENTREVISTA

Generalidades: En esta sección y que es con la que normalmente se inicia la entrevista, se pregunta al candidato sobre su nombre completo, edad, estado civil, lugar de nacimiento y/o residencia, teléfonos donde puede ser localizable, etc.,

Área Escolar: En esta sección se pregunta al candidato por las escuelas donde se ha instruido, sobre los años cursados, en especial si han sido más de los "normales", también se le cuestiona sobre los espacios de tiempo entre ciclos escolares, sus promedios finales, los motivos de salida de algún ciclo escolar, etc., Esto permite detectar la constancia y estabilidad del candidato en este sentido.

Esta parte de la entrevista permite verificar si el candidato cubre con el perfil de conocimientos requerido por el puesto.

En general se pretende identificar el tipo de entorno cultural y económico del candidato.

Área laboral: Esta fase utiliza la información que provee la solicitud de empleo y/o el curriculum vitae del candidato. Es conveniente integrar ambos documentos pues son complementarios.

Se pretende identificar cuál y cómo ha sido la trayectoria laboral, es decir, dónde ha laborado, en qué tipo de empresas (del sector privado o público), en qué tipo de giros, su tamaño, qué puestos ha ocupado, cuál ha sido su trayectoria de ascenso, su tiempo de permanencia en cada trabajo, sus motivos de salida, los sueldos percibidos, su estabilidad o falta de ella, si puede proporcionar referencias o no, el tipo de relación con sus jefes inmediatos, la experiencia adquirida en su trayectoria y si ésta cubre o no los requerimientos de puesto, cuáles han sido los medios por los que se ha colocado en cada trabajo, etc.,

Autodescripción : Esta fase consiste en preguntar al candidato cómo se percibe, sus cualidades y áreas de oportunidad (defectos). Esto permite al psicólogo ir detectando rasgos psicológicos importantes sobre los cuales ahondar en la fase psicométrica y proyectiva.

Permite también detectar incongruencias entre la información proporcionada durante la entrevista hasta este momento.

Metas: Sosa Tello (1995), en este aspecto comenta que es muy importante detectar en el candidato las perspectivas de proyección a corto plazo (1 año), mediano plazo (dos años), y largo plazo (3 años). Identificar si sus metas son factibles, si es proactivo con relación a ellas, etc.,

Área familiar: En esta fase se trata de identificar la procedencia del candidato a través de su familia, los valores que se le han inculcado, hábitos y costumbres. También se intenta detectar el grado de unión familiar o si el candidato procede de una familia

disfuncional (padres divorciados, viudos, con alguna dependencia hacia drogas o alcohol, etc.).

Se pregunta respecto a los padres, su edad, grado escolar alcanzado, su procedencia, si laboran o no.

Respecto a los hermanos se pregunta cuántos hijos fueron de familia, cuántos hombres y cuántas mujeres, qué lugar ocupa el candidato entre ellos, su grado escolar máximo y ocupación actual, su estado civil, y en general su status socioeconómico, etc. ,

Según Grados debe compararse el antecedente del patrimonio económico del candidato con el actual para verificar si ha habido crecimiento o no.

Pasatiempos: El conocer los intereses y tipo de pasatiempos del candidato permite conocer más de su personalidad, si tiende a ser sociable o a aislarse, si está enfocado al deporte o hacia actividades de tipo intelectual.

Salud : Es conveniente preguntar al candidato respecto a su estado general de salud, tanto en su infancia como en su vida actual. Aunque el exámon médico de laboratorio determinará con precisión si está apto para ingresar o no, es conveniente tratar de detectar si existen algunas enfermedades crónicas o hereditarias que pudiesen afectar el desempeño adecuado de la persona en el puesto.

Se han mencionado las áreas que el psicólogo debe abordar durante la entrevista, sin embargo, cabe mencionar que ésta tiene 3 grandes fases y son:

Inicio: donde el psicólogo debe ser "empático" con el candidato. Debe procurar que éste perciba un ambiente de tranquilidad para poder desarrollar con más facilidad y

productividad la entrevista. Debe considerarse la inquietud y tensión psicológica que el estar desempleado causa en el candidato.

Climax: La entrevista va tomando fuerza y llega a un punto máximo, después del cual comienza a declinar.

Cierre: Es cuando se han concluido las preguntas necesarias para obtener suficiente información. Generalmente se le da a entender al entrevistado a través de algunos comentarios como "para terminar quisiera saber si tiene Usted alguna duda o pregunta", que la entrevista está por terminar.

Para Chiavenato, existen algunos principios sobre la entrevista que deben ser considerados :

a) **Preparación de la entrevista:** independientemente del tipo de entrevista, debe tenerse cierta planeación y considerar los objetivos de la entrevista, el método para alcanzar el objetivo, y obtener la mayor cantidad de información posible. En esta fase se involucra el estudio de la descripción del puesto y del perfil del candidato requerido. Todo esto ayudará a planear y estructurar las preguntas adecuadas.

b) **Ambiente:** Podemos hablar de dos tipos de ambiente, el físico, es decir, aquél que se refiere al lugar donde se desarrollará la entrevista. Al respecto es conveniente mencionar que el lugar elegido debe ser de buen tamaño, con luz y ventilación suficientes, sin elementos distractores, sin ruido y sin interrupciones. El otro tipo de ambiente es del tipo mental y con esto se hace referencia a la disposición positiva y tranquila que se debe tener hacia el candidato.

c) **Desarrollo de la entrevista:** el "... contenido de la entrevista que es el conjunto de informaciones que el candidato da de sí mismo y el comportamiento en la entrevista, es decir, la manera como reacciona ante la situación . Es una muestra de su comportamiento. " (Chiavenato, 1993, p. 220).

El entrevistador deberá informar al candidato de otros aspectos importantes y relacionados con la empresa y el puesto, por ejemplo: los requerimientos que el puesto demanda, el giro y tipo de empresa, estructura organizacional, oportunidades de desarrollo en el puesto y la empresa y en general aclarar cualquier duda por parte del entrevistado.

El entrevistador deberá cuidar algunas actitudes hacia el candidato, por ejemplo, el escucharlo con atención y cuidado, no manifestar aburrimiento o cansancio, evitar el hacer prejuicios sobre el candidato, evitar expresar opiniones personales, perder el respeto, cuidar que haya comunicación visual con el candidato y no anotar demasiado durante la entrevista, entre otras.

Es conveniente realizar la evaluación de la entrevista una vez que el candidato se ha retirado pues es en ese momento cuando se tiene la información más clara y es más fácil de recordar.

Existen formatos ya diseñados que permiten "vaciar" la información obtenida durante la entrevista; otros psicólogos acostumbran realizar anotaciones sobre la solicitud o el currículum.

Exámen Técnico

Su objeto es el de evaluar el nivel de conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio o práctica que le permitan desempeñar las actividades del puesto.

Cada tipo de trabajo requiere un examen específico para evaluarlo. Por su aplicación, las pruebas pueden clasificarse de la siguiente manera:

- a) orales
- b) escritas
- c) de realización

En cuanto al área de conocimientos pueden ser:

- a) generales : de cultura general
- b) específicas : relacionadas con alguna especialidad.

Pruebas psicológicas

a) **Definición de psicometría:** "... es una medida objetiva y estandarizada que mide el comportamiento" (Chiavenato, 1993, p.229).

Están relacionadas con las capacidades, aptitudes, intereses o características de la conducta humana. Como su nombre lo indica, son cuantificables e intentan generalizar y prever el comportamiento.

El objetivo de la psicometría es medir la conducta humana lo que es la base de la psicología, manifestando que el hombre se interesa cada vez más en comprender su naturaleza y en consecuencia la de los demás.

Sosa Tello describe a una prueba psicométrica como "... un instrumento de medición objetivo , tipificado y estandarizado de una muestra de conducta humana. (1995. p. 35)

Las pruebas psicométricas se basan en diferencias individuales ya sea físicas, intelectuales, de personalidad y analizan en qué y cuánto varía la capacidad o la aptitud del individuo, en relación con el grupo tomado como patrón de comparación.

Se entiende por aptitud a la potencialidad o predisposición de una persona para aprender alguna habilidad o comportamiento.

Se entiende por capacidad a la habilidad actual de la persona para determinada actividad o comportamiento, adquirida a partir del desarrollo de una aptitud, por medio del entrenamiento o práctica.

$$\text{CAPACIDAD} = \text{APTITUD} + \text{ENTRENAMIENTO} \\ \text{EJERCICIO, PRÁCTICA} \\ \text{O ESTUDIO.}$$

Los exámenes psicométricos evalúan 4 factores:

- Habilidades
- Inteligencia
- Personalidad
- Estilo de Trabajo.

b) Características de las pruebas psicológicas

Considerando que la psicología es una ciencia y que las pruebas psicométricas evalúan diversos factores de manera cuantitativa, es preciso mencionar los requisitos que las pruebas deben cubrir :

Estandarización

Que su aplicación sea similar a todos los examinados.

Validez

Que muestren con precisión lo que desean medir. Existen varias formas de conocer si las pruebas tienen validez:

- a) Validez de Contenido
- b) Validez Predictiva

c) Validez Concurrente

Confiabilidad

Que se apliquen en varias ocasiones a un mismo sujeto y que se obtengan resultados similares en las diferentes ocasiones.

Objetividad

Se refiere a que diferentes personas lleguen a los mismos resultados al aplicar un mismo test.

Tipificación

Es la normatización de una prueba. Con las normas es posible interpretar las puntuaciones de una prueba.

c) Clasificación

1) Por su tipo de respuesta han sido clasificadas como :

- **Psicométricas:** " 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"

(Sosa Tello, 1995. p. 36).

2) Por su forma de administración:

- **Individuales:** Son aquellas en las que se ubica al candidato en un lugar adecuado y donde sólo se encontrarán el examinado y el examinador.

- **Colectivas:** Pruebas que por su diseño pueden ser administradas a grupos de personas a la vez.

- **Audotadministrados:** Es aquella situación donde a semejanza de la aplicación individual, el sujeto se encuentra en las mismas condiciones, sólo que en esta ocasión el examinador proporciona las instrucciones de trabajo y el examinado resuelve la prueba solo.

3) Por la forma de medir el tiempo de aplicación:

- **De velocidad:** Estas pruebas tienen un límite de tiempo definido .

- **De capacidad o potencia:** Este tipo de pruebas no tienen tiempo límite, las respuestas dependen de la habilidad de la persona.

4) Por la forma de responderse:

- **De lápiz y papel:** Donde el evaluado contesta por escrito las preguntas formuladas.

- **De ejecución:** En este caso el examinado debe operar algún aparato o equipo.

- **Orales:** Cuando el candidato debe contestar verbalmente a las preguntas realizadas.

5) Por su finalidad psicológica :

- **Pruebas de inteligencia:** Miden el perfil del funcionamiento intelectual del candidato. Según 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.

Considerando que existen diferencias individuales, esto genera que la inteligencia deba ser analizada en cuanto a habilidades específicas, considerando la capacidad potencial de la persona al nacer y el fuerte impacto del medio ambiente sobre el mismo en su facilitación u obstaculización (Sosa Tello, 1995, p. 37).

- **Pruebas de personalidad:** Tratan de analizar diversas características determinadas por el carácter (rasgos adquiridos), y por el temperamento (rasgos innatos). Se les considera genéricos, si permiten detectar rasgos generales de personalidad y son específicos si investigan determinados rasgos de la personalidad. (Chiavenato, 1993, p. 234).

Las pruebas de personalidad pretenden evaluar el comportamiento, actitudes, motivación, impulsividad, y estabilidad emocional.

- **Pruebas de aptitudes:** Miden la capacidad potencial del examinado para ejecutar algunas actividades que el puesto demanda.

- **Pruebas de intereses:** Como el nombre lo indica mide el interés o inclinación del examinado por una actividad específica. Pretenden determinar el tipo de actividades que pueden ser de interés para el candidato.

- **Pruebas de habilidades:** Estas pruebas miden la eficiencia real del candidato así como su alcance.

Cada empresa determinará la o las baterías de pruebas psicológicas a aplicar según diversos factores, por ejemplo .

- Estructura organizacional
- Número de vacantes por cubrir
- Tipo y complejidad de los puestos
- Recursos financieros
- Nivel académico de los candidatos, entre otros.
- Tiempo disponible para la evaluación

INDICACIONES Y CONDICIONES PARA LA APLICACIÓN DE PRUEBAS:

Para y con el candidato:

- * Deberá saber el tiempo promedio de duración de la evaluación.
- * Se le informará que debe acudir a la evaluación habiendo desayunado.
(generalmente se sugiere que las evaluaciones sean por las mañanas)
- * Si acude nervioso a la evaluación, tratar de crear un ambiente tranquilo y empático.

Condiciones:

- **Salón para la aplicación:** debe ser un lugar tranquilo, sin ruidos, sin estímulos visuales llamativos, con espacio y ventilación suficiente. En especial si las evaluaciones tienden a ser grupales.
- **Mobiliario:** debe ser cómodo y personal, con espacio suficiente entre las mesas y sillas.

- **Material de trabajo:** El psicólogo deberá tener preparado el material que se requerirá, por ejemplo, lápices con goma, sacapuntas, hojas blancas, y en el caso de pruebas con límite de tiempo, se requerirá un cronómetro para asegurar el tomado del tiempo.

- **Actitud del examinador:** El psicólogo deberá tener una actitud empática con los evaluados, infundirles tranquilidad y confianza. Deberá procurar que el grupo evaluado mantenga la conducta adecuada y procedan a resolver las evaluaciones con disciplina. El examinador deberá permanecer con el grupo de evaluados todo el tiempo que dure la aplicación para evitar el copiado de respuestas.

- **Instrucciones :** El psicólogo deberá apegarse con fidelidad a las instrucciones de cada prueba y ser consistente con cada grupo de evaluados.

EXAMEN MÉDICO

El examen médico es un filtro más en la elección adecuada del personal. La profundidad del estudio depende de los requerimientos de la empresa y sus recursos y puede estar constituido por una historia clínica elaborada por un médico especializado en el trabajo así como de un examen de laboratorio que proporcione información confiable del estado general de salud del candidato.

ESTUDIO SOCIOECONÓMICO Y LABORAL:

Este estudio pretende confirmar la veracidad de la información que el candidato proporcionó en su curriculum vitae y durante la entrevista inicial.

Es a través de un despacho especializado como la empresa puede obtener información confiable de diversos aspectos:

- a) Documentación con que cuenta el candidato
- b) Trayectoria Escolar.
- c) Trayectoria laboral (generalmente se investigan los últimos 3 empleos y el despacho visita personalmente la empresa y entrevista al jefe inmediato del candidato.) También se registran los períodos de inactividad laboral.
- d) Referencias personales.
- e) Datos sociales : como por ejemplo, religión, deportes o aficiones, tipo de lecturas, tipo de música, inclinación hacia partidos políticos, afiliaciones con sindicatos, etc.,
- f) Residencia: tiempo de radicar en el lugar encuestado
- g) Definición de su entorno familiar : padres, hermanos, estado civil de los mismos, escolaridad, actividad y domicilio actual, etc.,
- h) Situación económica: ingresos y egresos mensuales, ahorros, situación crediticia, bienes inmuebles, etc.,
- i) Situación social: este rubro se relaciona con el nivel social detectado, tipo de construcción, tipo de mobiliario, estado de conservación del inmueble, orden y limpieza, número de habitaciones en el domicilio, tipo de habitaciones, etc.,
- j) Investigación detallada con comentarios y evaluación del o los que fueran jefes inmediatos del candidato en otros empleos.
- k) Conclusiones.

EVALUACIÓN Y CONTROL DE LOS RESULTADOS DE UN SISTEMA DE SELECCIÓN

Para que un sistema sea efectivo debe medirse el grado de alcance de los objetivos fijados para el mismo, es decir, determinar en qué medida alcanza los objetivos con un mínimo de recursos, de esfuerzo y de tiempo.

Se está hablando aquí de la determinación de un sistema de retroalimentación para poder detectar las irregularidades del sistema y corregir sus deficiencias.

Chiavenato (1993,p.240), describe que Hawk propone algunas medidas del rendimiento y son:

- Costo de las operaciones del reclutamiento y de la selección.
- Costo de admisión.
- Costo de admisión y de fuente de reclutamiento.
- Totales de admisiones.
- Totales de admisiones de fuentes.
- Beneficios de fuente y eficiencia de la fuente
- Lapsos de tiempo entre las etapas de reclutamiento de fuente.
- Lapso de tiempo entre las etapas de reclutamiento de aceptación vs. rechazo.
- Origen geográfico de los candidatos.
- Eficiencia del reclutador individual.
- Proporción aceptación-oferta de candidatos.
- Proporción oferta-entrevista.
- Análisis de datos biográficos con los datos de aceptación-rechazo.
- Análisis de las entrevistas de seguimiento y de las entrevistas de salida.
- Análisis de los motivos de aceptación y de los de salida.

- Análisis de las entrevistas de seguimiento de los recién admitidos.
- Total de admisiones.
- Total de admisiones del reclutador.
- Costos diferenciales de fuente.
- Costo total de las operaciones de reclutamiento.
- Costo de personal.
- Costos de operación
- Costos adicionales.

Cabe mencionar en este punto el cociente de selección y este es "... el resultado de la proporción entre el número de empleados admitidos y el número de candidatos sometidos a las técnicas de selección. (Chiavenato, 1993).

$$C.S.= \frac{\text{No. de admitidos} \times 100}{\text{No. de candidatos aprobados}}$$

La razón de selección indica cuántos candidatos fueron contratados para el trabajo.

El cociente de selección puede verse afectado por la estrategia de reclutamiento , por ejemplo, una estrategia de reclutamiento inadecuada puede generar un alto cociente de selección

También existe un coeficiente de validez y es el coeficiente de correlación entre el predictor y el criterio. Una alta correlación significa que el predictor será útil en la identificación de empleados cuyo desempeño sea destacado.

Se habla del porcentaje de éxito y se refiere al porcentaje de empleados que serían considerados exitosos si fueran contratados aleatoriamente sin utilizar el nuevo predictor

Un alto porcentaje de éxito indica que un alto porcentaje de empleados tendrán éxito sin el uso de un nuevo predictor. (Cherrington, 1991, p. 256,257)

Errores en la Selección:

El proceso de tomar decisiones de selección involucra el riesgo de cometer dos clases posibles de errores: a) Errores positivos falsos

b) Errores negativos falsos

a) Estos errores representan personas cuyas calificaciones predictivas fueron lo suficientemente altas como para ser contratadas, pero cuyo desempeño fue insatisfactorio. Son llamados errores positivos falsos porque una decisión de contratación positiva fue hecha sobre las calificaciones de predicción.

b) En cuanto al error negativo falso, las personas podrían haber tenido un desempeño satisfactorio si hubieran sido contratadas, sin embargo, no lo fueron debido a sus bajas calificaciones de predicción. (Cherrington, 1991,p.256,257,258).

Se han descrito todas las fases del proceso de selección y cabe mencionarse que todas y cada una de ellas deberán de ser utilizadas de manera profesional y científica por el psicólogo encargado de la selección del personal de cualquier empresa. En este punto del reporte laboral es conveniente mencionar las implicaciones éticas generales del psicólogo y las particulares para aquellos cuyas funciones laborales se relacionan con la selección de personal ,en específico al uso de pruebas e instrumentos de evaluación.

El psicólogo debe mantener una postura ética en cualquier circunstancia de su actividad laboral, es decir, debe respetar las normas y principios generales que dicta el "Código

Ético del Psicólogo" También se compromete a promover una buena imagen de su profesión (Sociedad Mexicana de Psicología, 1984. art.1, p.9).

Deberá ejercer la profesión en condiciones éticas que garanticen la calidad científica y profesional de la misma y los eminentes fines humanos que deben caracterizarla

Esto implica "... respetar la integridad de la persona humana en los distintos ámbitos donde actúe profesionalmente, y velar siempre por el bienestar individual y social en la prestación de servicios de toda índole (Sociedad Mexicana de Psicología, 1984. art. 3, p.9).

La ética también concierne al mantenimiento confidencial de información trascendente y que pretende proteger los intereses de los individuos y de la sociedad, según la actividad específica a la que se dedique el psicólogo.

En el caso del psicólogo que labora dentro de las empresas y donde utiliza pruebas e instrumentos de evaluación, el Código Ético del Psicólogo establece que deberá supervisar a aquellas personas con una adecuada preparación cuando éstas hagan uso de instrumentos psicológicos.

También deberá considerar que las pruebas psicológicas son instrumentos auxiliares de trabajo y que por si solas no bastan para formular un diagnóstico.

El psicólogo evitará transmitir información relacionada con las pruebas o las pruebas mismas para evitar el uso inadecuado de la herramienta y la devaluación de la imagen profesional del psicólogo. (Sociedad Mexicana de Psicología, 1984. arts.52,53,54 p.21,22).

Por otro lado, y también con relación a aspectos éticos en la selección, Cherrington (1991), menciona que las personas que resuelven las pruebas pueden proporcionar de manera intencional respuestas falsas. Las pruebas de aptitud, habilidad y logro

generalmente no pueden ser falsificadas, pero la falsificación si puede afectar las pruebas de personalidad y de intereses a pesar de que estas pruebas contienen escalas que miden la honestidad de las respuestas.

4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

A continuación se describirá el tipo de empresa y sus características donde se implementó el sistema tradicional de reclutamiento y selección.

ANTECEDENTES

La empresa a la que se hace referencia en la introducción de este reporte laboral es una empresa Mexicana y de servicios, del sector telecomunicaciones.

Red Uno es una empresa que maneja tecnología de vanguardia y fue fundada en marzo de 1991 por el Ing. Alfredo Sánchez Alcántara con el propósito de diseñar soluciones integrales de comunicación para otras empresas a través de redes.

Red Uno integra de manera armónica arquitecturas disímiles de computación y telecomunicación, brindando a sus clientes la libertad de seleccionar nuevas plataformas de equipos y software, protegiendo su inversión en las aplicaciones y aumentando significativamente la productividad.

La integración de redes de comunicación empresarial involucra las siguientes labores:

- El análisis, diagnóstico, diseño, arranque y puesta a punto de la red.
- Desarrollo de componentes complementarios, (software de comunicación).
- Configuración y programación de dispositivos de red.
- Estandarización en el manejo de protocolos de comunicación.

- Monitoreo y administración de la red.
- Soporte técnico y asistencia tecnológica.
- Actualización tecnológica.
- Capacitación en el Centro de Capacitación de Red Uno con cursos y programas de entrenamiento y formación tecnológica especializada.

Lo que distingue a Red Uno de entre las empresas convencionales de telecomunicación en México, es la capacidad de integrar en red dispositivos incompatibles en sí, así como el de brindar la libertad al usuario de poder seleccionar una nueva plataforma de equipos y software sin romper la homogeneidad de las aplicaciones corporativas.

En cuanto a tecnología, Red Uno mantiene relaciones de sociedad tecnológica con las empresas multinacionales más avanzadas en el campo de las redes, actuando como su conducto de comercialización, soporte tecnológico y capacitación para México.

Red Uno cuenta con ingenieros especializados en diversas áreas de las telecomunicaciones, entre ellas, comunicaciones satelitales, radiofrecuencia, sistemas operativos de red local, protocolos de transporte y protocolos de comunicaciones de alto nivel.

La capacidad tecnológica de Red Uno en el negocio de las redes dio lugar a una asociación estratégica con Teléfonos de México y Grupo Carso (en un 25% respectivamente).

El final de este siglo y el cercano inicio del siguiente milenio dejan vislumbrar el auge y desarrollo en lo que al avance tecnológico se refiere, en específico dentro del sector de las telecomunicaciones

Grandes y poderosas empresas trasnacionales como por ejemplo, A T & T. luchan por captar cada vez más mercado, además cuentan con vastos recursos económicos, por ejemplo, A T & T considera invertir 1,500 millones de dólares en México en este sector.

Por otro lado, está próxima a finalizar la concesión a Teléfonos de México, lo que deja amplio mercado potencial y como consecuencia genera gran competitividad entre las empresas del sector.

Entre los clientes de Red Uno se encuentran las corporaciones más importantes en México de los siguientes sectores:

- Industrial
- Telecomunicaciones
- Financiero
- Educacional
- Energía
- Comercio
- Gobierno

Las ventajas que Red Uno con su tecnología de punta son:

- Transparencia en las aplicaciones
- Resultados rápidos y favorables
- Comunicación eficiente entre las áreas optimizando la productividad de la empresa
- Reducción en los costos recurrentes de transmisión y en ciertos procesos internos

La plantilla actual de personal es de 327 personas (al mes de diciembre de 1995), de las cuales 242 pertenecen al corporativo ubicado en la Cd. de México y el resto pertenecen a las Direcciones Regionales ubicadas en Tijuana, Guadalajara, Monterrey, Mérida y Veracruz.

La fuerte competencia que representan las grandes compañías transnacionales ha propiciado que Red Uno se esfuerce por proporcionar cada vez más servicios, entre ellos el de la comercialización e instalación de conmutadores telefónicos.

El giro tecnológico de la empresa genera en consecuencia lógica puestos de tipo especializado . Por otro lado, existen los puestos "tipo" que toda empresa tiene y son:

- Secretarías Bilingües
- Contadores
- Auxiliares contables
- Analistas Financieros
- Mensajeros
- Gestores de cobranza
- Choferes de reparto
- Choferes particulares y/o ejecutivos, entre otros.

Los puestos especializados se refieren a aquellos que se encuentran en el área de operaciones de la empresa, ya sea el área comercial o el área de soporte (que es aquella que se encarga de la instalación de las redes a los clientes).

Los puestos del área comercial son :

- Gerentes de sector (financiero, turístico, comercial, educativo, etc.) *
- Gerentes de cuenta (Se refieren a una o dos grandes cuentas cuya magnitud demanda un solo gerente) *
- Líder de proyecto * :
 - a)Senior
 - b)Junior
 - c)Staff

* Los candidatos a ocupar los puestos mencionados deben reunir requisitos como suficiencia tecnológica, conocimientos recientes en tecnología de telecomunicaciones y telefonía, 85% de manejo del idioma inglés, capacidad para el trato interpersonal, capacidad de negociación y cierre de cuentas con el cliente, conocimiento del movimiento del mercado competitivo, capacidad para trabajar bajo presión, capacidad para la toma de decisiones, capacidad para trabajar en equipo, entre otras.

Los puestos del área de soporte son :

Gerente de Instalaciones (voz, datos, etc. ,)

Ing. de soporte :

- a)Senior
- b)Junior
- c)Staff

Estos puestos también son complejos de cubrir ya que requieren alta capacidad tecnológica y experiencia laboral dentro del campo.

**5. CONCEPTOS DE TELECOMUNICACIONES
Y REDES**

CONCEPTOS DE TELECOMUNICACIONES Y REDES

Red Uno se dedica al diseño de soluciones integrales de comunicación para otras empresas a través de redes (existen varios tipos de redes, en este caso se describirán las de tipo "local"). Las redes locales también se llaman LAN, lo que significa local area network.

Entendemos por redes locales al "sistema de comunicaciones o de transmisión de datos que permite compartir recursos e información por medio de ordenadores o de redes de ordenadores que puedan comunicarse entre sí " (Rábago, 1995 p. 19).

Una definición más completa sería " ... sistema de comunicaciones capaz de facilitar el intercambio de datos informáticos, voz, facsimil, video conferencias, discusión de video, telemetría y cualquier otra forma de comunicación electrónica " (Rábago, 1995 p. 19).

Por otro lado, la definición oficial del IEEE 802 (Instituto de Ingenieros Eléctricos y en Electrónica, organismo norteamericano normativo de este giro), es " un sistema de comunicaciones que permite que un número de dispositivos independientes se comuniquen entre sí ".

Puede concluirse que una red local es un canal de comunicación que enlaza dos o más miniordenadores, ordenadores personales, terminales o cualquier otro dispositivo periférico, que se encuentre dentro del espacio físico de un mismo centro." (Rábago, 1995.p.20).

Puede observarse que el común denominador de estas definiciones es el que describen a una red como un sistema de comunicación a través del cual se transmiten datos de

diversos tipos. Algunas definiciones integran los equipos a través de los cuales se realizan la transmisión de información.

El principal atributo de una red local es la interconectividad, es decir, la capacidad de que un determinado nodo (el principio, final o la intersección de un enlace de comunicaciones de la red), pueda comunicarse con cualquier otro punto alejado de la misma.

Otro atributo es la capacidad de integrar comunicaciones electrónicas multimedia (datos, video, voz, etc.,).

Las redes locales comerciales surgen por primera vez en los años 60, como sistemas de cómputo compartido (respecto al tiempo de uso).

A mediados de los años 70, las redes crecen de manera considerable, por lo que se reduce su costo, mejora la velocidad y la calidad de los transmisores.

6. PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO

ETAPAS

- Diagnóstico
- Planeación e implantación del nuevo proceso de selección
- Evaluación

• DIAGNÓSTICO

A continuación se describirá la situación de la Gerencia de Recursos Humanos en la empresa antes de la implantación del departamento de reclutamiento y selección (en agosto de 1994) :

- 1.1. No existía un sistema institucional y profesional de selección.
- 1.2. Sólo existía la Gerencia de Recursos Humanos integrada por el Gerente y un auxiliar de nómina.
- 1.3. Se contaba con un Manual de Estructura Organizacional con descripciones y perfiles de los puestos existentes hasta ese momento.
- 1.4. El reclutamiento se realizaba a través de empresas consultoras especializadas en recursos humanos.
- 1.5. Las entrevistas en la empresa eran realizadas por el Gerente del área y por los jefes requisitantes.
- 1.6. El tiempo de atención de los candidatos era extenso, oscilaba entre los 30 y los 60 minutos y en ocasiones más tiempo.
- 1.7. No existían formatos institucionales ni de control .
- 1.8. No existían baterías de pruebas psicométricas; sólo se aplicaba la prueba Beta y el Cleaver sin que su administración fuese realizada por un psicólogo especializado .

- 1.9. Las únicas fuentes de reclutamiento eran por medio de recomendados y agencias especializadas.
- 2.0. No existía un Manual de Políticas y Procedimientos .
- 2.1. Existía un Manual de Servicio al Cliente y un folleto con la Filosofía Corporativa.

• PLANEACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

Una vez que el psicólogo contratado detectó la situación existente del área de recursos humanos y los elementos con los que contaba y de los que carecía, diseñó un plan que integró con las siguientes fases:

1.1. Conocer desde el primer día de labores, algunas de las políticas no formales para la contratación del personal. Esta información fue provista por parte del Presidente del Consejo de la empresa. Algunas de las políticas eran:

- Contratar personal proveniente de escuelas como el Politécnico, Las Américas, La UNAM, La Salle, Centros de estudios técnicos, etc.,
- Contratar todo tipo de personas que cubriesen los perfiles de la empresa, sin discriminación alguna.
- Contratar personal cuyo domicilio estuviese ubicado entre el centro y el Sur de la Ciudad.
- Contratar personal con valores afines a la filosofía corporativa.

1.2. Leer y actualizar el Manual de Estructura Organizacional de la empresa para conocer con detalle las descripciones de los puestos y los perfiles requeridos.

1.3. Diseñar e integrar una solicitud de empleo institucional que cubriese requisitos especiales de la empresa. (Anexo 1).

1.4. Estudiar, elegir y comprar las diferentes pruebas que integrarían las baterías de pruebas psicométricas de acuerdo a los tipos de puestos y niveles ya identificados.

Se determinaron 3 baterías de pruebas, cada una de acuerdo al nivel de los puestos (Sept. 94), por ejemplo: **a)Batería para puestos operativos (mensajeros, choferes, almacenistas, etc.,).**

b)Batería para puestos administrativos y de mandos medios

(Coordinadores o jefes de área, asistentes de gerentes y/o altos ejecutivos, personal con nivel profesional en general)

c)Batería para puestos Ejecutivos (gerentes de área, sector,

cuenta, etc.,)

Las pruebas elegidas para medir coeficiente intelectual fueron:

WAIS Para niveles ejecutivos o parte de sus subtests para medir algún rasgo en particular.

Wonderlick y OTIS Para mandos medios.

BETA Para puestos operativos.

Las pruebas elegidas para medir capacidad para las relaciones interpersonales:

MOSS, la segunda escala del Cleaver (de relaciones interpersonales), Machover, Frases incompletas, autobiografía, el subtest de comprensión del WAIS.

La prueba elegida para medir actitudes

Cleaver

Las pruebas para detectar rasgos de personalidad:

Pruebas proyectivas de Machover, Frases incompletas, autobiografía.

1.5. Iniciar su aplicación al mes de implementar el departamento. Se utilizó un reporte laboral con formato abierto para una libre expresión de los rasgos detectados (Anexo 7).

- 1.6. Adquirir un cronómetro y el material necesario para la aplicación de las pruebas
- 1.7. Iniciar los contactos necesarios con bolsas de trabajo de escuelas e instituciones de extensión universitaria, cartera de personal de otras empresas, y lograr la integración de Red Uno en 2 grupos de intercambio de personal; uno con empresas tanto del sector público como del privado y de giros diversos, con el objeto de poder reclutar personal para puestos "tipo" y el segundo, integrado por empresas del sector privado del giro de las telecomunicaciones y la telefonía para puestos especializados (Sepl. 94).
- 1.8. Realizar entrevistas ya programadas con personas que iniciaban su proceso en la empresa .
- 1.9. Realizar entrevistas con Ingenieros del área comercial y de soporte, para conocer con más detalle y claridad los perfiles de puesto requeridos por estas áreas de la empresa.
- 2.0. Integrar un comité de selección técnica en conjunto con el cuerpo de ingenieros, a fin de determinar si después de varias entrevistas, el candidato cubría o no con los requisitos del puesto y los perfiles de la empresa.

La relación de personas entrevistadas para un puesto en comparación con aquellas que continuaban con el proceso, es decir, evaluación psicométrica, examen médico y estudio socioeconómico, era variable ya que en Red Uno se prefiere analizar con detalle hasta 5 ó más currícula para decidir qué personas son viables de ser entrevistadas y evaluadas a nivel técnico. Una vez que se ha determinado a través de varias entrevistas qué personas cubren con el perfil, se citan a psicométricos por lo menos a dos candidatos, para comparar y elegir la que cubra mejor el perfil dentro de los rasgos psicológicos requeridos por el puesto.

- 2.1 Localizar a un médico especializado en medicina del trabajo para crear y dar de alta ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la Comisión de Seguridad e Higiene, el trámite administrativo necesario para realizar el llenado del libro médico de registro de los exámenes médicos practicados a los candidatos, implementar formalmente el examen médico de admisión a través de la historia clínica del paciente y su auscultación (Nov 94).
- 2.2. Diseñar en conjunto con el médico del trabajo, el formato a llenar durante la exploración del candidato. (Anexo 2).
- 2.3. Integración de la cartera y su clasificación por carreras y/o puestos.
- 2.4. Integración, control y manejo del archivo de pruebas psicométricas aplicadas por candidato y su clasificación alfabética.
- 2.5 Diseño de medios de reclutamiento, como por ejemplo, un poster con los requerimientos de los puestos "especiales", es decir, del área comercial y de ingeniería.
- 2.6. Establecimiento del control del personal reclutado por semana.
- 2.7. Diseño e implementación de un formato de entrevista de salida para detectar los motivos que los empleados pudieran tener para dejar la empresa y poder corregir aquellas deficiencias que afectan la satisfacción del personal con la empresa. (Anexo B).

- EVALUACIÓN

Conforme la estrategia de implantación del proceso se fue desarrollando, los Ejecutivos de la empresa y demás personal comenzaron a tomar conciencia del valor trascendente de la presencia del psicólogo y los múltiples beneficios que se obtuvieron como consecuencia de la sistematización profesional del proceso de selección de personal.

A continuación se describirán los beneficios cualitativos y cuantitativos generados durante, y posteriormente a la implantación del departamento de reclutamiento y selección :

El tiempo de atención de candidatos interesados en cubrir vacantes de la empresa, fue considerablemente menor ; se había mencionado un rango de tiempo entre los 30 minutos mínimo y más de 1 hora. La presencia del psicólogo facilitó la atención casi inmediata de los candidatos lo que repercutió en el establecimiento de una buena imagen de la empresa y de la gerencia de recursos humanos. Esta situación puede demostrarse a través de los comentarios positivos de los ejecutivos requisitantes por cubrir sus vacantes, donde expresaron la agilidad y rapidez en el servicio y atención, así como la obtención de información valiosa a través de la evaluación psicométrica.

Dado que las agencias consultoras no realizaban evaluación psicométrica de los candidatos, no podía predecirse el potencial de desarrollo en diferentes áreas del personal contratado, actividad que la evaluación psicométrica pudo facilitar. Además, se podían conocer rasgos del candidato que pudieran haber permanecido ocultos a la percepción de aquellas personas que lo entrevistaron y que fueron detectados gracias a

la formación del psicólogo en cuanto a su capacidad de observación y a la interpretación de pruebas psicométricas.

Las evaluaciones psicométricas y psicológicas permiten detectar y garantizar en consecuencia, el equilibrio emocional del candidato y evitar de esta manera el ingreso de personal conflictivo que pudiese afectar el clima organizacional existente.

La imagen de la Gerencia de Recursos Humanos tuvo un cambio positivo gracias a la influencia del psicólogo, en el sentido de que manifestó con énfasis el espíritu de servicio que debe ser característico y vocativo independientemente del campo donde ejerza el psicólogo.

El diseño de la solicitud institucional también favoreció la imagen del área y de la empresa tanto dentro de ella como en el exterior.

La creación del Manual de Reclutamiento y Selección de personal propició la institucionalización de las políticas y procedimientos para llevar a cabo el proceso, tanto dentro del Corporativo (ubicado en el D.F.), como en las Direcciones Regionales en provincia. Esto generó que el sistema de selección fuese homogéneo en toda la empresa.

La presencia del psicólogo permitió llevar a cabo proyectos especiales que proporcionaron información relevante para la empresa, por ejemplo, el diseño, aplicación e interpretación de la primer encuesta de clima laboral.

La implementación del examen médico de admisión así como del estudio socioeconómico y laboral, permitieron integrar un filtro de selección más sofisticado y exigente que

permitiese garantizar la salud física del personal de la empresa y conocer el nivel y estilo de vida del candidato así como corroborar la veracidad de la información proporcionada en el curriculum y/o durante la entrevista y detectar en cierta medida su calidad moral.

La presencia del psicólogo fuera de la empresa y a través de los grupos de intercambio, aportó bienestar social ya que se boletinaron y promovieron personas desempleadas; por otro lado, la apertura de la empresa hacia otras fuentes de reclutamiento independientemente de los grupos de intercambio y como lo son bolsas de trabajo de empresas e instituciones educativas, contactos personales , etc., redujo de manera considerable el presupuesto de la Gerencia de Recursos Humanos asignado al pago de los servicios de empresas consultoras (beneficio cuantitativo).

A continuación se describirán los conceptos que afectaron y en qué monto, el presupuesto de la gerencia de recursos humanos.

CUADRO 1

AÑO	EROGACIÓN	CONCEPTO
1994	N\$128,375.00	Pago de servicios de consultoría por contrataciones.
1995	N\$ 41,750.00	"
TOTAL	= N\$170,125.00	

Es conveniente mencionar que el gasto efectuado en 1995 por este concepto es un 68% menos de lo erogado durante 1994.

Cabe mencionar que la creación del departamento de reclutamiento y selección (en agosto de 1994), generó gastos a la empresa cuyo monto anual puede no ser significativamente menor al gasto erogado por consultorías; sin embargo, el beneficio cualitativo de la presencia del psicólogo, es invaluable considerando la información ya mencionada.

CUADRO 2

CONCEPTO	MONTO DEL GASTO
Sueldo del psicólogo	N\$92,600 (a diciembre de 1995).
Exámenes Médicos	N\$24,700.00
Estudios Socioeconómicos	N\$22,563.00
Pruebas psicométricas	N\$600.00
Cuotas Grupos Intercambio	N\$410.00
Curso de Capacitación	N\$2,000.00
Sueldo de un asistente temporal	N\$21,200.00 *
TOTAL	= N\$164,073.00

* El asistente sólo permaneció en la empresa de julio a noviembre de 1995.

En la fase de procedimiento se describe que el departamento de reclutamiento y selección estableció un control de reclutados por semana, este control se llevó a cabo durante los meses de agosto 94 al mes de abril del 95, no pudiendo continuar esta actividad por motivos de carga excesiva de trabajo.

CUADRO 3

Manifiesta la relación de evaluaciones psicométricas aplicadas de septiembre a diciembre de 1994, y de enero a diciembre de 1995.

AÑO	No. EVALUACIONES
94	66
95	189*
TOTAL =	255

* Dentro del personal evaluado se realizó un trabajo de asesoría psicométrica y de clima laboral para un cliente (Bancentro), evaluándose 16 personas.

Se considera que alrededor del 80% del personal evaluado a nivel psicométrico, fue contratado y permanece en la empresa.

7. ANÁLISIS

ANÁLISIS

El presente reporte laboral manifiesta fehacientemente la necesidad de que toda empresa independientemente de su giro, tamaño y características particulares, necesita un sistema de reclutamiento y selección de personal profesional y objetivo, que le permita predecir el grado de asertividad del desempeño del candidato, sus habilidades, potencial, debilidades o áreas de oportunidad, capacidad intelectual, personalidad, tendencia de sus actitudes, sus intereses, sus motivaciones, etc.,

El modelo de selección de personal utilizado fue el llamado "Tradicional", (previamente descrito), ya que la efectividad y objetividad de sus resultados ha sido probada por el psicólogo que lo implementó en Red Uno durante 10 años de experiencia, en otras empresas de diversos tamaños y giros.

El proceso de selección implantado ofrece la garantía de elegir personal que ha sido observado, entrevistado, analizado y en general evaluado por varias personas (en el caso de entrevistas de tipo técnico), pero sobretodo por el psicólogo cuya formación le permite identificar, evaluar e interpretar de manera realista, rasgos y características que otras personas no perciben y en consecuencia, no son consideradas.

El establecimiento de un sistema formal de reclutamiento a través de la búsqueda y detección de las fuentes adecuadas a las necesidades de la empresa y sus perfiles, favoreció a la empresa de diversas maneras, entre ellas el encontrar a los candidatos con perfiles más afines a los puestos y por otro lado, el disminuir el gasto por concepto de consultorías ; por otro lado, otra ventaja del reclutamiento fue la formación de una cartera

integrada por carreras y puestos que favoreciera el contar con candidatos viables para cubrir puestos en otros momentos

Uno de los objetivos de la sistematización del proceso de reclutamiento y selección fue el satisfacer las necesidades de personal competente y calificado, para cubrir los requerimientos de las áreas y alcanzar así las metas y proyectos que conllevaran al logro de los objetivos institucionales.

Es pertinente mencionar que la suficiencia tecnológica requerida por los puestos del área comercial (líderes de proyecto, gerentes de sector, gerentes de cuenta, etc.), y los del área de soporte (ingenieros de soporte de voz, datos, cableado, etc.), en ocasiones dificultaron la rápida localización de candidatos que cubriesen lo requisitos. Por otro lado, durante los últimos meses de 1994, y en lo que el psicólogo conocía con detalle los perfiles de los puestos y los candidatos , así como la cultura de la empresa, se contrataron de manera ocasional los servicios de las empresas consultoras.

Una de las dificultades para cubrir personal fue la ubicación del Corporativo de la empresa en el Sur de la Ciudad de México (San Jerónimo), ya que el Presidente del Consejo sugirió se contratara personal que viviese del Centro de la Ciudad hacia el sur y en muchos casos, se reclutaron candidatos calificados y valiosos que vivían hacia el norte de la Ciudad, por lo que su trayecto hacia la empresa podía exceder una hora.

8. CONTRIBUCIÓN

CONTRIBUCIÓN

La implementación de un sistema profesional de reclutamiento y selección de personal a través de un psicólogo industrial, legó aportaciones valiosas a Red Uno, empresa joven dentro del sector de las telecomunicaciones .

Considerando que Red Uno ha tenido un gran crecimiento desde su creación en marzo de 1991, el establecimiento de un sistema de reclutamiento y selección en una empresa de reciente creación, facilita el asentamiento de una estructura sólida de personal con las habilidades y cualidades requeridas por la empresa, para así poder ser competitiva dentro del sector de las telecomunicaciones, el cual se encuentra en auge en estos momentos.

Otra aportación fue la de contratar personal bajo un sistema de selección objetivo que le permitiese elegir al mejor candidato para el puesto vacante, pudiendo detectar sus capacidades, habilidades, deficiencias, inclinaciones e intereses, para poder predecir su desempeño.

Si las características de los candidatos son afines a las de la empresa (y viceversa) ; esta empatía permitirá predecir si el candidato estará satisfecho en el desempeño de sus actividades lo que se reflejará en su productividad . Un alto índice de productividad permitirá alcanzar gran competitividad dentro del mercado de las telecomunicaciones que en estos momentos manifiesta un vasto potencial de explotación y crecimiento.

Otra aportación fue la concientización del personal de la empresa, respecto a las consecuencias negativas que pueden suscitarse en caso de no existir un psicólogo especializado, por ejemplo : contratar personal inadecuado debido a que no se analicen

las fuentes de reclutamiento propicias para los requerimientos, que el tiempo de cobertura de las vacantes sea extenso, que se contrate personal con problemática emocional o sin la capacidad intelectual necesaria o que los candidatos no tengan las actitudes y valores afines a los de la cultura de Red Uno, entre otras.

También se ha manifestado la importancia de los controles administrativos a través de los formatos de control como por ejemplo, la requisición de personal. Cabe mencionar que antes de la implementación formal del proceso el documento carecía de importancia y el arreglo para las contrataciones era verbal entre el jefe requisitante y el área de recursos humanos.

El alcance de las aportaciones del psicólogo no se limitó a la empresa Red Uno sino que brindó un beneficio social a personas desempleadas, a través de los grupos de intercambio, logrando contrataciones en algunos casos. Aun en situaciones donde no se encontraban opciones para enviar al candidato se procuró brindar apoyo psicológico a las personas cuya situación de desempleo les provocó tensión emocional.

Este reporte ha querido plasmar los beneficios logrados a través de su implementación, pero también ha manifestado la problemática que en algunos casos se tuvo para la cobertura de los puestos considerando al factor tecnológico como uno de ellos.

La revisión bibliográfica del reporte propició la adquisición de nuevos conocimientos y la actualización de algunos ya estudiados; todo esto repercutirá en un proceso de mejora continua y de valor agregado al sistema de reclutamiento y selección vigente.

El presente reporte fortalece el compromiso ético del psicólogo en el desempeño de sus actividades laborales cotidianas.

9. BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Alpander, Guvenc G. (1985). Planeación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos. Colombia : Editorial Norma.
- Arias Galicia Fernando. (1989). Administración de Recursos Humanos. México: Edit. Trillas.
- Byars, Lloyd L. & Rue Leslie W. (1994). Human Resource Management. Estados Unidos de Nortamérica: Irwin.
- Cherrington, David J. (1991). The Management of Human Resources. Estados Unidos de Norteamérica : Allyn and Bacon.
- Chiavenato, Idalberto. (1993). Administración de Recursos Humanos . México: Mc.Graw Hill.
- Duarte Sigala Kinna Soraya. (1995). Evaluación del Potencial Ejecutivo a través de la Selección de Personal. Tesina de Licenciatura, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Luévano Medrano, Abigail. (1995). Implementación de un Sistema de Reclutamiento y Selección en una empresa de Servicios. Reporte laboral, Facultad de Psicología Universidad Nacional Autónoma de México.
- Rábago, José Félix. (1995). Guía práctica para usuarios. Introducción a las redes locales. México: América .
- Sociedad Mexicana de Psicología. (1991). Código Ético del Psicólogo. México: Editorial Trillas.
- Sosa Tello, Velia. (1995). Sistematización del proceso de selección de personal en una empresa mediana de nueva creación. Reporte laboral, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Talent, Norman. (1988). Psychological Report Writing . Estados Unidos de Norteamérica: Prentice Hall
- Torres Martínez, Rufina Claudia. (1994). Manual de políticas y Procedimientos para el proceso de reclutamiento y selección de personal en un Institución Educativa . Tesina de Licenciatura, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

10. ANEXOS

ANEXO NO. 1

*Expediente de
Solicitud de Empleo*

Nombre: _____



--

DIA	MES	AÑO

PUESTO QUE SOLICITA	SUELDO DESEADO
COMO SUPO DEL EMPLEO	FECHA EN QUE PODRIA INGRESAR:

DATOS PERSONALES

NOMBRE				
DOMICILIO			COLOHIA	
DELEGACION	C.P.	TEL. DOM.	TEL. OFNA.	ESTADO CIVIL:
LUGAR DE NACIMIENTO	FECHA		EDAD	<input type="checkbox"/> SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> DIVORCIADO <input type="checkbox"/> OTRO
Si está casado: LUGAR			FECHA	
R.F.C.	No. IMSS	CARTILLA	LICENCIA CLASE	FM2

ESCOLARIDAD

MARQUE EL ULTIMO AÑO CURSADO	FECHA DE A		NOMBRE DE LA ESCUELA DIRECCION	CERTIFICADO, TITULO O DIPLOMA	PROMEDIO
PRIMARIA 1 2 3 4 5 6					
SECUNDARIA 1 2 3					
PREPARATORIA 1 2 3					
CARRERA COMERCIAL O TECNICA 1 2 3					
PROFESIONAL - CARRERA 1 2 3					
MAESTRIA O POSTGRADO NOMBRE					
ESTUDIOS ACTUALES				HORARIO	GRADO

EXPERIENCIA LABORAL

	EMPLEO ACTUAL -ULTIMO-	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
FECHA INGRESO				
FECHA SALIDA				
NOMBRE DE LA EMPRESA				
GIRO				
DOMICILIO/TELEFONO				
SUELDO FINAL				
PUESTO FINAL O ACTUAL				
PUESTO ANTERIOR				
PUESTO ANTERIOR				
NOMBRE DEL JEFE DIRECTO				
PUESTO DEL JEFE DIRECTO				
MOTIVO DE LA SEPARACION				

DATOS FAMILIARES

PARENTESCO	NOMBRE	EDAD	OCCUPACION	DIRECCION TELÉFONO
PADRE <i>(aún vivo)</i>				
MADRE <i>(aún viva)</i>				
ESPOSO (A)				
HIJOS				
HERMANOS				

EXPERIENCIA LABORAL

	EMPLEO ACTUAL ULTIMO	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
FECHA INGRESO				
FECHA SALIDA				
NOMBRE DE LA EMPRESA				
GIRO				
DOMICILIO/TELEFONO				
SUELDO FINAL				
PUESTO FINAL O ACTUAL				
PUESTO ANTERIOR				
PUESTO ANTERIOR				
NOMBRE DEL JEFE DIRECTO				
PUESTO DEL JEFE DIRECTO				
MOTIVO DE LA SEPARACION				

DATOS FAMILIARES

PARENTESCO	NOMBRE	EDAD	OCCUPACION	DIRECCION TELEFONO
PADRE <i>(si es fallecido)</i>				
MADRE <i>(si es fallecido)</i>				
ESPOSO (A)				
HIJOS				
HERMANOS				

DISPONIBILIDAD

¿ESTA DISPUESTO A VIAJAR?	SI	NO	¿PORQUE?
¿ESTA DISPUESTO A CAMBIAR RESIDENCIA?	SI	NO	¿PORQUE?
¿TIENE AUTO?	SI	NO	
MARCA		MODELO	

IDIOMAS

IDIOMA	CONVERSACION	TRADUCCION	ESCRITURA	LECTURA

+ 75% Bien 75% Regular - 50% Mal

ACTIVIDADES SOCIALES, PASATIEMPOS Y DIVERSIONES

Mencione las sociedades, asociaciones civiles, Deportivos y Culturales a las que pertenece o ha pertenecido

NOMBRE	LUGAR	PERIODO	PERIODO

¿Ha colaborado en alguna obra social altruista? Si, No, ¿Cual?

--

PARA SER LLENADO POR RECURSOS HUMANOS

AREA	
DEPARTAMENTO	
PUESTO	
FECHA INGRESO	
SUELDO MENSUAL	
EXAMEN PSICOMETRICO	
EXAMEN MEDICO	
ESTUDIO SOCIOECONOMICO	

GERENCIA RECURSOS HUMANOS

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

JEFE INMEDIATO

ANEXO NO. 2

***Coordinación de
Exámenes Médicos***

***Gerencia de
Recursos Humanos***



GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
COORDINACION DE EXAMENES MEDICOS



Exámen Médico

NOMBRE		EDAD	SEXO
EDO. CIVIL	ESCOLARIDAD	PUESTO	

A.M.F.	A.P. NO P.	
DIABETES	ORIGINARIO	RESIDENCIA
H.A.S.	C/HAB.	ALIMENT.
CANCER	ASEO PER.	ASEO BU CAL
T.B.P.	ACT. DEPOR.	ACT. S-CULT.
OTROS	INMUNIZACIONES	OBSERVACIONES

A.R.P.	
INF. P. INF.	ANT. QUIRURG.
ANT. TRAUMATICOS	ANT. TRANSF.
ANT. ALERGICOS	ANT. INF. INFECCO-CONT.
TABAQUISMO	ALCOHOLISMO
DIABETES	OTROS
H.A.S.	

A.G.O.		RITMO		DISMENORRIA		HORMORREICA	
G	P	C	A	FUP	FUA	FUC	
FUR	IVSA	METODO	DOC				
DOCHA							

A.I.	
EMPRESA Y ANTIGUEDAD	EMPRESA Y ANTIGUEDAD (2)
PUESTOS	
ANT. ENT. O ACCIDENTES	
AJILIZACION A	ANT. DE RIESGO
OBSERVACIONES	

INSPECCION Y EXPLORACION FISICA						
PISO	KGS.	TALLA	MTS	TEMP.	°C	T/A
F.R.		F.C.				
APARIENCIA FISICA		MARCHA		INTEGRIDAD F.		
ACTITUD		POSICION		DRITINACION		

CABEZA		
FORMA	EXOSTOSIS	IMPLANT. PELO
INFECCIONES	ENDOSTOSIS	OTROS

OJOS	O.D.	O.I.	OJOS	O.D.	O.I.
AGUDEZA V.			AGUDEZA AUD.		
PIERIGION			OBSTRUCCION		
ALT. CORNEA			MAFORMACIONES		
CHALAZION			PERFORACIONES		
HEMATOMAS			INFECCIONES		
DALTONISMO			OTROS		
ANISOCORIA					
OTROS					

NAZAL		
MUCOSA ATROFICA	ANOSMIA	INFECCION
SANGRADOS	ALT. ANATOM.	
OTROS		

BOCA		
ADONCIA PARCIAL	GINGIVITIS	SIALORREA
CARIES MULT.	ATROFIA PAPILAR	H. AMIG.
FARINGITIS	ALT. AMIG.	
OTROS		

CUELLO		
SIMETRIA	VOLUMEN	ADENOMEGALIAS
HIPERT. TIROIDEA		PULSOS CARDIODEFUS
OTROS		

PIEL			
NEVOS	MANCHAS	HERIDAS	MASAS
TATUAJES	HEMATOMAS	ALT. ANEXOS	
ALT. SENSIBILIDAD		NIPERIDROSIS	
OTROS			

TORAX	
SIMETRIA	
VOLUMEN Y	
TRACTURAS	
RUIDOS RESP.	
ALT. AREA C.	
ALT. MAMAS	
OTROS	

ABDOMEN	
FORMA	
VOLUMEN	
MASAS	
VISCEROM.	
CIRC. COLATERAL	
PERISTALSI	
HERNIAS	
OTROS	

GENITALES	
NORMALES	
ALT. URT.	
ALT. ANAE.	
INFECCION	
SECRECIONES	
OTROS	

MIEMBROS	TORACICOS		PELVICOS	
	<i>Derecho</i>	<i>Izquierdo</i>	<i>Derecho</i>	<i>Izquierdo</i>
LONGITUD				
FORMA Y VOL.				
IDEMA				
ALT. CIR. PERIF.				
ALT. NEUROLOG.				
ARTRITIS				
ALT. ANAI.				
POLIDACTILIA				
OTROS				

EXAMENES DE LABORATORIO Y GABINETE	

OBSERVACIONES	

IMPRESION DIAGNOSTICA	

FIRMA DEL PACIENTE

NOMBRE

NUMERO DE REGISTRO

FIRMA DEL MEDICO

ANEXO NO. 3

**CONSORCIO RED UNO
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

SOLICITUD PARA EXAMEN MEDICO DE ADMISION

FECHA: _____

NOMBRE: _____
EXAMEN A REALIZAR: _____

Laboratorio Médico Providencia :
Bld. Adolfo López Mateos
No. 1181, primer piso.
Esq. San Antonio.
Tel. 277-91-22 ext. 243.
Sra. Rosa María Díaz.

LIC. TERE GAONA.

ANEXO NO. 4

ANEXO NO. 5



Grupo Dinareh, s.a. de c.v.

ESTUDIO SOCIO-ECONOMICO

INFORMACION GENERAL

EMPRESA:	PUESTO:	FUENTE DE RECLUTAMIENTO:		
NOMBRE:	SEXO:	FECHA DE NACIMIENTO:	EDAD:	
LUGAR DE NACIMIENTO:	NACIONALIDAD:	CALIDAD MIGRATORIA:	ESTADO CIVIL:	
DOMICILIO:			TELEFONO:	

DOCUMENTACION

ACTA DE NACIMIENTO:	R.F.C.	No. IMSS	No. S.A.R.
No. CARTILLA S.M.N.	No. LICENCIA DE CONDUCTOR	No. DE CEDULA PROFESIONAL	
COMENTARIOS:			

TRAYECTORIA ESCOLAR

NIVEL ACADEMICO	CICLO	ESCUELA	COMPROBANTE
PRIMARIA			
SECUNDARIA			
PREPARATORIA O VOCACIONAL			
COMERCIAL			
PROFESIONAL			
POSGRADO			
OTROS			
COMENTARIOS:			

TRAYECTORIA LABORAL

EMPRESA:	GIRO:	TELEFONOS Y EXT.:
DOMICILIO:		
FECHA DE INGRESO:	PUESTO INICIAL:	SUELDO INICIAL:
FECHA DE EGRESO:	PUESTO FINAL:	SUELDO FINAL:
TIPO DE CONTRATO:	JEFE INMEDIATO Y PUESTO:	
MOTIVO DE RENUNCIA:		
DOCUMENTACION PRESENTADA:		

EMPRESA:	GIRO:	TELEFONOS Y EXT.:
DOMICILIO:		
FECHA DE INGRESO:	PUESTO INICIAL:	SUELDO INICIAL:
FECHA DE EGRESO:	PUESTO FINAL:	SUELDO FINAL:
TIPO DE CONTRATO:	JEFE INMEDIATO Y PUESTO:	
MOTIVO DE RENUNCIA:		
DOCUMENTACION PRESENTADA:		

EMPRESA:	GIRO:	TELEFONOS Y EXT.:
DOMICILIO:		
FECHA DE INGRESO:	PUESTO INICIAL:	SUELDO INICIAL:
FECHA DE EGRESO:	PUESTO FINAL:	SUELDO FINAL:
TIPO DE CONTRATO:	JEFE INMEDIATO Y PUESTO:	
MOTIVO DE RENUNCIA:		
DOCUMENTACION PRESENTADA:		

PERIODOS DE INACTIVIDAD

DE:	A:	
DE:	A:	

REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE:		DOMICILIO:	
TELEFONO:	OCUPACION:	TIEMPO DE CONOCERLE:	MOTIVO:
ES RECOMENDABLE: SI _____ NO _____ ¿POR QUE?			
NOMBRE:		DOMICILIO:	
TELEFONO:	OCUPACION:	TIEMPO DE CONOCERLE:	MOTIVO:
ES RECOMENDABLE: SI _____ NO _____ ¿POR QUE?			

CUADRO FAMILIAR

PARENTESCO:	NOMBRE:	EDAD:	ESCOLARIDAD:	OCUPACION:
PADRE:				
MADRE:				

EL SOLICITANTE VIVE CON:	SERVICIO MEDICO QUE RECIBEN:

SITUACION ECONOMICA

INGRESOS MENSUALES:		EGRESOS MENSUALES:	
N\$ _____		ALIMENTACION:	N\$ _____
N\$ _____		GAS	N\$ _____
N\$ _____		AGUA	N\$ _____
N\$ _____		RENTA	N\$ _____
N\$ _____		LUZ	N\$ _____
N\$ _____		TELEFONO	N\$ _____
N\$ _____		PREDIAL	N\$ _____
N\$ _____		TRANSPORTE	N\$ _____
N\$ _____		OTROS:	N\$ _____
N\$ _____		TOTAL	N\$ _____
OBSERVACIONES:			

PROPIEDADES Y AUTOMOVILES:

NIVEL SOCIO-ECONOMICO

	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
SITUACION ECONOMICA				
SITUACION SOCIAL				
CONSTRUCCION DEL INMUEBLE				
ESTADO DE CONSERVACION DEL INMUEBLE				
DISTRIBUCION DEL INMUEBLE				
MOBILIARIO				
ORDEN Y LIMPIEZA				
OBSERVACIONES:				
CONCLUSION:				

INVESTIGACION LABORAL

NOMBRE _____
EMPRESA _____
DIRECCION _____ tel. _____

PUESTO INICIAL _____ **SUELDO \$** _____
PUESTO FINAL _____ **SUELDO \$** _____
FECHA DE INGRESO _____ **FECHA DE EGRESO** _____
TIPO DE CONTRATO _____
JEFE INMEDIATO _____ **PUESTO** _____

ACTITUDES / APTITUDES	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MALO
RESPONSABILIDAD				
RELACION CON JEFES				
RELACION CON COMPAÑEROS				
PUNTUALIDAD				
DISPONIBILIDAD				
INICIATIVA				
HONRADEZ				
ACTITUD DE SERVICIO				
CONDUCTA				
LIMPIEZA EN EL TRABAJO				
ARREGLO PERSONAL				
ORTOGRAFIA				
MECANOGRAFIA				
TAQUIGRAFIA				

OBSERVACIONES

REALIZO INVESTIGACION

GRUPO DINAREH, S.A. DE C.V.

SUPERVISO INVESTIGACION

ANEXO NO. 6

CONSORCIO RED UNO, S.A. DE C.V.

GRUPO DE INTERCAMBIO _____

FORMATO DE ENVIO

FECHA: _____

Empresa:	
Dirección:	
Teléfono:	
Horario de Entrevistas:	
At'n:	

Nombre	Puesto

Por su atención gracias.

Lic. Tere Gaona Covarrubias
Jefe Reclutamiento y
Selección de Personal
Tel. 624-44-86

ANEXO NO. 7

**CONSORCIO RED UNO
DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN**

REPORTE PSICOMÉTRICO

Fecha: _____

Nombre:
Edad:
Escolaridad:
Estado civil:
Puesto a ocupar:
Área:

CAPACIDAD INTELECTUAL:

ÁREA DE PERSONALIDAD:

ÁREA DE RELACIONES INTERPERSONALES:

ACTITUD HACIA EL TRABAJO:

CONCLUSIONES:

**Atentamente,
Tere Gaona C.**

ANEXO NO. 8

ENTREVISTA DE SALIDA

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____
PUESTO: _____
FECHA DE INGRESO: _____ FECHA DE SALIDA: _____
AREA/DEPARTAMENTO: _____
JEFE INMEDIATO: _____

1.- ¿Porqué se retira de la empresa? _____

2.- ¿Cómo evaluaría las prestaciones de la empresa?
excelentes _____ buenas _____ regulares _____ malas _____

3.- ¿Cómo era su relación con su jefe inmediato? _____

4.- ¿Cómo era su relación con sus compañeros? _____

5.- ¿Le agradaba su puesto? Si - No ¿Porqué? _____

6.- ¿Cómo consideraría que eran las condiciones de su Area de Trabajo?
buenas _____ regulares _____ malas _____ ¿Porqué? _____

7.- ¿Tuvo algún ascenso? Si - No ¿Porqué? _____

8.- ¿Recibió Capacitación? Si - No ¿Porqué? _____

9.- ¿Cuánto tiempo le tomaba el traslado de su casa al trabajo? _____

10.- ¿Qué medios de transporte utilizaba? _____

11.- ¿Tiene alguna inconformidad que comentar antes de retirarse de la empresa? _____

OBSERVACIONES: _____

GCIA. PERSONAL _____

JEFE INMEDIATO _____

ENTREVISTO _____