

217
2 es.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

IMPLEMENTACION DE UN PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
EN UNA INSTITUCION GUBERNAMENTAL.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A:

LETICIA KARINA PONCE CRUZ

DIRECTORA DE TESIS: LIC. ISAURO LOPEZ SEGURA.



MEXICO, D. F.

1998.

262032

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.

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

A mi madre:

Por todo lo que me has dado,
por ser la mejor persona que conozco,
admiro, respeto y sobre todo amo

Gracias, por que por ti he llegado
hasta aquí, sabes ¡te debo todo lo que soy!.

Te amo mamá.

A mi padre:

Gracias por tu exigencia para conmigo,
creo que si no lo hubieras hecho
no sería lo que hoy soy.

Gracias por tu motivación y tu apoyo.

Te amo papá.

A mis hermanos:

Lo que les puedo decir es que esto
es el resultado de constancia
y dedicación; y sobre todo del afán por
lograr lo que se quiere.

Lalo, yo se que tu puedes, sigue
adelante y no te rindas.

Bogar, explota esa inteligencia que
tanto admiro de ti.

Los quiero mucho

Para una persona muy especial:

Arturo, gracias, por tu apoyo y solidaridad
para conmigo, sabes eres una excelente persona,
doy gracias a Dios por haberte puesto
en mi camino.

¡Te amo bebé!, gracias por todo.

A una persona que en su momento
fué importante para mí y que algo
tuvo que ver en mi decisión por seguir
esta carrera. Deseo que todo te salga bien

Gracias por tu tiempo.

DEDICATORIAS ESPECIALES

Un agradecimiento muy especial

Para la persona que me brindo su valiosa ayuda
Lic. Isaura López Segura, gracias por su
incondicional apoyo y orientación
para la elaboración de este trabajo.

Ing. Aniceto Castellanos:

Gracias por el apoyo y motivación
que recibí de su parte, y sobre todo por su
orientación para la elaboración de este trabajo,
es usted una gran persona.

Ing. Tere Gómez Melo:

Gracias por el valioso apoyo y facilidades
que me brindo para el desarrollo de este trabajo,
y sobre todo por el tiempo que dedico
para atender al mismo.

A mis sinodales:

Gracias por sus valiosas aportaciones

Lic. Elda Sánchez

Lic. Ma. Del Carmen Gerardo

Lic. Ma. Eugenia Velazco

Lic. Mirna Valle Gómez

INDICE

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
Capítulo I ANTECEDENTES	7
Capítulo II ORGANIZACIÓN	10
A. La teoría de los sistemas y su vinculación con la organización.	
B. Petróleos Mexicanos como organización.	
C. Políticas para reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal de PEMEX.	
Capítulo III ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	29
A. Definición de la Administración de Recursos Humanos (ARH).	
B. Disciplinas que intervienen en la ARH.	
C. Objetivos de la ARH.	
Capítulo IV RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	34
A. Políticas.	
B. Fuentes de reclutamiento.	
C. Medios de reclutamiento.	
D. Características del reclutador.	
Capítulo V SELECCIÓN DE PERSONAL	49
A. Definición.	
B. Elementos.	

Capítulo VI LA IMPORTANCIA DEL PSICÓLOGO EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL 61

A. Perfil del psicólogo en la selección de personal.

JUSTIFICACIÓN 66

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 67

OBJETIVO GENERAL 68

PROPUESTA DE MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL 69

CONCLUSIONES 83

BIBLIOGRAFÍA 89

APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS (CASO PRÁCTICO) 94

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La selección de personal es un proceso importante para las empresas en cuanto a tener personal cada vez más especializado en las distintas áreas; se trata de encontrar a la persona adecuada en el puesto adecuado y que su capacitación sea lo menos costosa y lo más específica para las funciones que se requieren desempeñar en el puesto.

El presente trabajo establece cada una de las actividades necesarias para asegurar un buen Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, siendo este un proceso dinámico en el cual intervienen diferentes tipos de evaluaciones que proporcionarán más elementos de juicio para contemplar a la persona de una forma integral, tanto funcional como psicológicamente; estas evaluaciones son auxiliadas por herramientas que proporcionan la información de una manera sintetizada y precisa en cada una de las áreas a evaluar. Todo esto con la finalidad de brindar el soporte operativo para que el Comité Interno de Recursos Humanos de la Dirección Corporativa de Finanzas, funcione a nivel ejecutivo y a través de los instrumentos y la información proporcionada acerca del candidato a ocupar un puesto, facilite la toma de decisiones.

El proceso en sí es producto de la investigación que se llevo a cabo combinando los factores técnicos tradicionales y técnicas modernas, las cuales actualmente se preocupan por el "lado humano" de la organización incluyendo factores de personalidad que redundan en la satisfacción del trabajador y un clima laboral favorable; además de fomentar en el trabajador un compromiso consigo mismo y con la organización, llegando así a mejorar los niveles de desempeño y proporcionando la calidad en sus labores.

MARCO TEÓRICO

Capítulo I

ANTECEDENTES

La necesidad de encontrar personas adecuadas para funciones específicas tiene origen en 1879, con Munsterberg, quien fuera discípulo de Wundt considerando este último como el padre de la Psicología. Munsterberg, se interesó por la aplicación de la psicología en las empresas, su máxima aportación a esta área fue la elaboración de un test para seleccionar conductores de la Compañía de Autobuses de Boston, todo esto se da en Estados Unidos.

El evento que impulsó el máximo desarrollo de la psicología industrial fue la Primera Guerra Mundial. En Estados Unidos surgió la necesidad de reclutar gente que formara parte del ejército, sin embargo sabían que no todas ellas cubrían los requisitos para los diferentes puestos así que pidieron la ayuda de la American Psychological Association para que seleccionara a las personas por sus capacidades y/o potenciales para ocupar determinados puestos y tener a la persona adecuada en el puesto adecuado. Se llegó a la conclusión de que la capacidad intelectual era uno de los factores determinantes para saber que persona ocuparía

los puestos más altos así como los más bajos; sin embargo esto no fue una tarea fácil ya que en 1917, que es cuando se va dando este evento, no se contaba con herramientas que midieran la inteligencia, tan solo existía la escala elaborada por Binet en Francia y ésta era de clasificación educativa; aún así la prueba cumplía el objetivo, evaluaba inteligencia, pero el problema consistía en que la aplicación era de forma individual y para la urgencia del ejército era poco funcional en este aspecto. Psicólogos estadounidenses, elaboraron el primer test de inteligencia masiva llamado Army Alpha, un test que media aproximadamente lo mismo que las escalas de Binet, pero que podía aplicarse colectivamente; el test tuvo gran éxito ya que logro los objetivos deseados.

En los años 50's la Psicología Industrial tuvo gran auge, los empresarios, hacían constantes consultas a los psicólogos por problemas y cuestiones laborales, y uno de los principales era la Selección de Personal, los psicólogos trabajaron intensamente, elaborando test y escalas que permitieran diferenciar a los aspirantes, (Korman, 1978, pp. 20-21).

Otro evento relevante para la psicología industrial fue la Segunda Guerra Mundial en la cual..."evolucionaron rápidamente las pruebas de aptitud, interés y personalidad; también se perfeccionaron las técnicas de selección de personal, el diseño y la descripción de puestos. Las empresas privadas empezaron a darle importancia a las necesidades sociales y en el caso de las instituciones de gobierno llevaron a la práctica las políticas, la compensación, la seguridad social, los salarios mínimos y la formación de sindicatos" (Torres, 1994, p.14).

Todo esto estructurando una organización con una serie de elementos que forman una base sólida y con la aplicación y seguimiento de los elementos ya mencionados la organización subsistiera y siguiera adelante.

Además surge un enfoque nuevo que ve a las organizaciones como un sistema este se define como "un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados", (Arias 1991, p.13).

En el siguiente capítulo se abordará el tema de la organización y la importancia de concebirla como sistema.

Capítulo II

ORGANIZACIÓN

Organización, esta definida como “el proceso de identificar y agrupar el trabajo que se va a ejecutar, definiendo y delegando responsabilidades y autoridad, y estableciendo relaciones con el propósito de que las personas puedan trabajar en la forma más eficiente para lograr los objetivos”,(Chruden1992, p.24).

A. LA TEORÍA DE LOS SISTEMAS Y SU VINCULACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN

Al paso del tiempo el concepto de organización ha cambiado por los diferentes enfoques y teorías que tratan de explicar y estudiar su funcionamiento. Tyson (1989, p. 49) plantea que el primer enfoque que surgió acerca de la organización era llamado enfoque estructural (Chruden Op.cit., p32), agrupa las primeras teorías acerca de la organización en Teoría Clásica o Tradicional; ambas se refieren a la misma idea la cual estaba orientada principalmente a la eficiencia y al logro de objetivos.

Específicamente se centraba en la creación de una estructura en la cual pudiera lograrse la especialización por funciones así como la división y coordinación del trabajo. La esencia de la estructura era establecer jerarquías en las cuales a través de ellas se reflejaría la autoridad, la asignación de responsabilidades y control de desempeño.

Aquí la Administración de recursos Humanos, buscaba encontrar la relación entre el puesto y la persona, es decir, tener a la persona adecuada en el puesto adecuado y mediante el entrenamiento y la motivación lograr los máximos niveles de eficacia.

La crítica a esta teoría o enfoque es que tan solo se basa en el logro de objetivos y la eficiencia sin tomar en cuenta la parte humana del empleado.

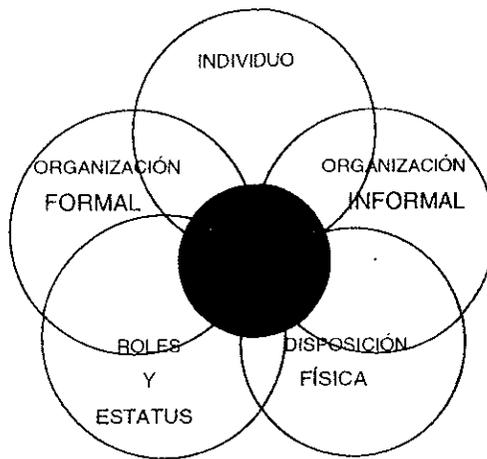
Por esta razón es que surge otra teoría que para Tyson(1989), p 49; es la escuela de Relaciones Humanas donde sus principales exponentes son Mayo, Maslow, Mc Gregor, Herzberg y Argyris; refiriéndose a la misma escuela Chruden (Op.cit.), p.34, la llama la Teoría Neoclásica, principalmente se basaba en estudiar la parte humana de la organización se decía que si un empleado estaba satisfecho, entonces su trabajo sería satisfactorio; la teoría trataba de relacionar el comportamiento humano a los objetivos de la empresa y por tanto de los empleados.

Esta corriente ayudó a que los gerentes fueran más conscientes de las necesidades de los empleados mediante una comunicación abierta, una dirección más democrática y la participación de los empleados en las decisiones que afectaban su bienestar (Chruden Op cit., p.35).

Los inconvenientes que se encontraron en esta etapa fueron que se había logrado el interés por las necesidades de los empleados; pero se había descuidado la parte de la productividad que es un elemento importante para el sostén de la empresa.

Después de estos problemas surgió la teoría más reciente en el ámbito de la organización, la cual se nombra como Teoría Moderna de la Organización, Chruden

(Op.cit.), p.35; dice que “en vez de considerar a la organización como un mecanismo mediante el cual pueden manejarse a las personas y a sus actividades, la teoría moderna la concibe como un sistema dinámico. Las partes o componentes estratégicos de un sistema de la organización son (1) el individuo, (2) la estructura formal, (3) la organización informal, (4) los esquemas de roles y status, y (5) la disposición física”. Estos elementos son los básicos pero al ir evolucionando esta teoría se piensa que probablemente existan más cambios.



Modelo de sistema de la organización

El elemento *individuo*, toma en cuenta las actitudes, sentimientos, rasgos personales, motivos y otras variables que son parte de su forma de ser y determinan su conducta.

Con respecto a la *organización formal* se compone de la estructura formal, las jerarquías, la autoridad, la comunicación entre patrón y obrero, sin perder de vista

los objetivos, políticas, procedimientos e instrumento administrativos que ayudan a formalizar y facilitar la operación.

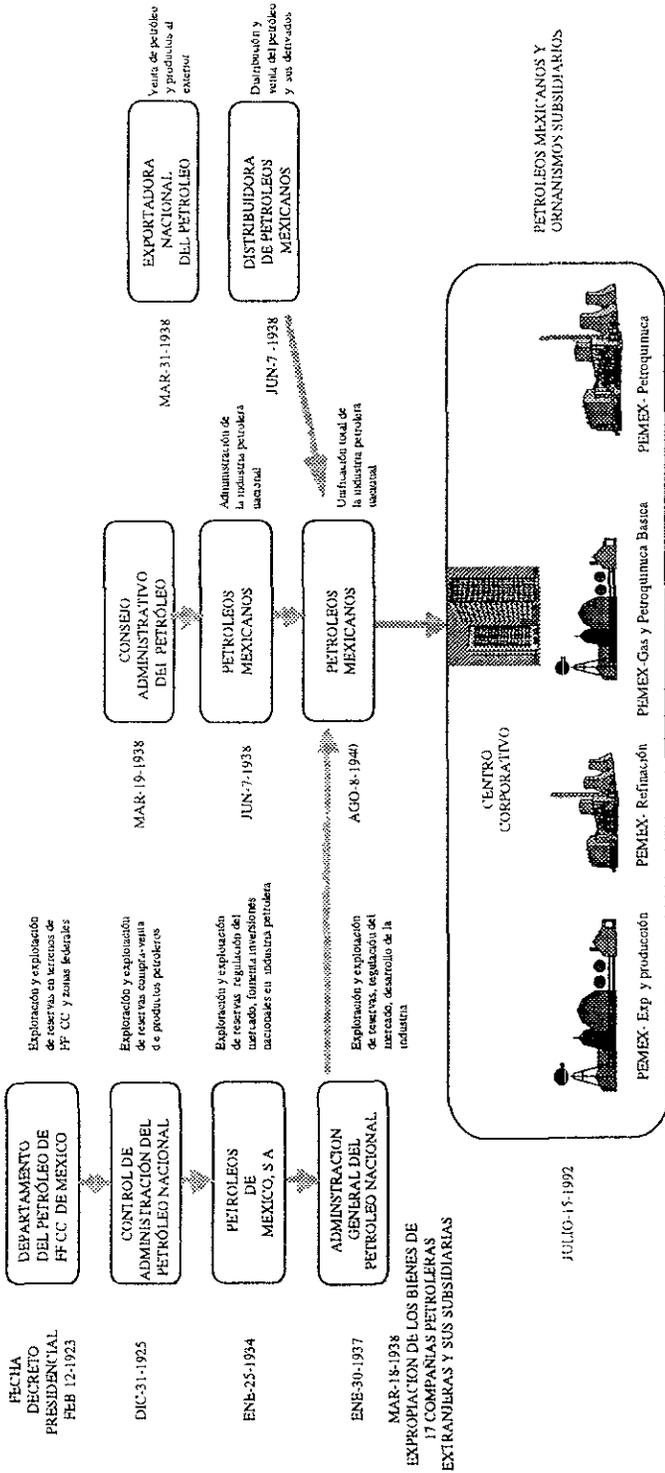
Organización informal, incluye sistemas informales de liderazgo y comunicación, y métodos para simplificar procedimientos formales.

En cuanto a los esquemas de *roles y status* la diferencia y la percepción de esta se diferencia que tienen los empleados con respecto a su función y status propios y el de los demás empleados.

Y finalmente la *disposición física* que se refiere a los elementos tales como equipo, herramientas, procesos y programas de trabajo incluyendo esfuerzos y elementos de ambiente físico en el trabajo.

Todos estos elementos se interrelacionan ya que están formando parte de un sistema, así que un cambio en alguno de ellos forzosamente modificará los demás elementos.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE PETRÓLEOS MEXICANOS



En los últimos cuatro años Petróleos Mexicanos a estado inmerso en un sostenido proceso de cambio con el fin de dar seguimiento a los programas nacionales de modernización energética, 1990-1994, lo que dio lugar al 16 de julio de 1992, se publicara en el diario oficial de la federación la nueva Ley Orgánica de Petróleos mexicanos y organismos subsidiarios. Para organizar tal modernización organizativa se partió de dos premisas: Primero, se mantendrá la propiedad y el control del Estado Mexicano sobre los hidrocarburos y Segundo, "se conservara la conducción central de Petróleos Mexicanos sobre cada una de las áreas que se estructuren las actividades de la industria, que van desde la exploración hasta la comercialización de los productos.

Sobre estas dos bases PEMEX sufrió una transformación creándose cuatro Organismos Subsidiarios Descentralizados, quien tendrá a su cargo las funciones de exploración y producción, refinación, gas y petroquímica básica y petroquímica, respectivamente; y un ente corporativo encargado de la conducción central y de la dirección estratégica de la industrial Petrolera Estatal en su conjunto.

PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN

Su objetivo es la exploración y explotación del petróleo y el gas natural; su transporte, almacenamiento en terminales y comercialización.

PEMEX REFINACIÓN

Su objetivo es la elaboración de productos petrolíferos y derivados del petróleo que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas; almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de los productos derivados mencionados.

PEMEX-GAS Y PETROQUÍMICA BÁSICA

Su objetivo procesamiento del gas natural, liquido del gas natural y el gas artificial; almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de estos hidrocarburos, así como derivados que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas.

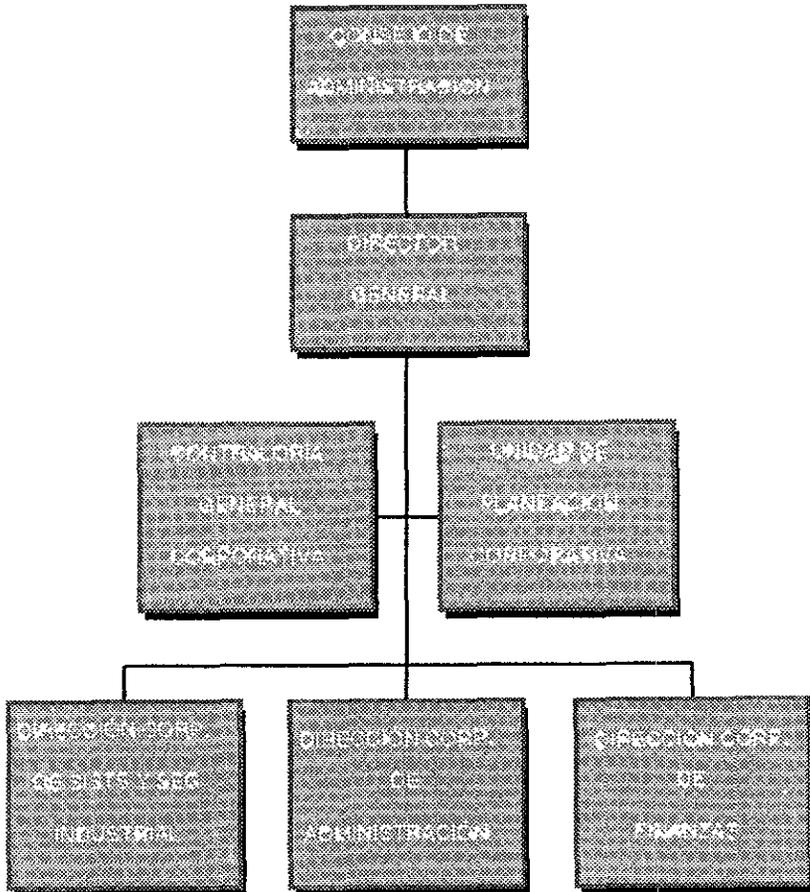
PEMEX PETROQUÍMICA

Su objetivo, procesos industriales petroquímicos cuyos productos no forman parte de la industria petroquímica básica, así como su almacenamiento, distribución y comercialización.

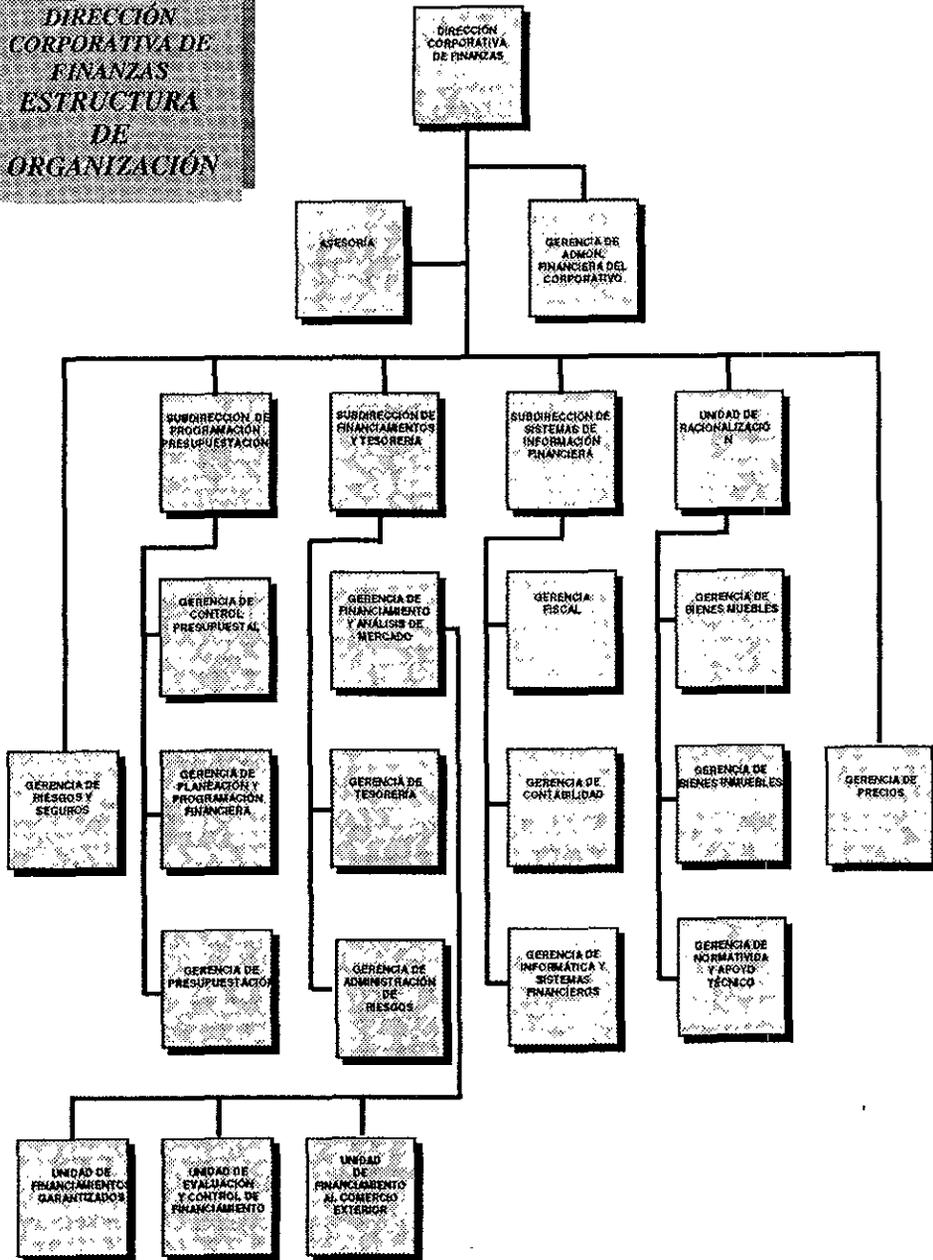
El trascendente cambio obedece a algún desarrollo que ha tenido la empresa, a la necesidad de acotar nacionalmente actividades para una más eficiente y eficaz realización, a la dinámica de los tiempos actuales que nos conducen a una acelerada modernización y, a la conveniencia de encarar, con una nueva perspectiva, el futuro quehacer de Petróleos mexicanos estructurándose de forma tal que pueda competir exitosamente en mercados nacionales e internacionales.

A continuación se presentara la estructura actual de Petróleos Mexicanos.

CORPORATIVO DE PETRÓLEOS MEXICANOS
ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN



FUNCIONES DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CORPORATIVO

- Planear y proponer el anteproyecto del presupuesto de egresos e ingresos (operación, inversión, créditos institucionales) en términos de devengable y flujo de efectivo de las dependencias del corporativo.
- Orientar el análisis del ejercicio de la información contable-presupuestal, programática y económica, así como supervisar la procedencia de las cifras registradas en los sistemas institucionales.
- Activar la generación del programa de ingresos anual y mensual del Corporativo.
- Supervisar y controlar la realización de ingresos del Corporativo y su registro en el informe diario de caja en la fecha de su realización.
- Orientar y activar que los ingresos del Corporativo Pemex sean concentrados en la Gerencia Corporativo de Tesorería. A más tardar el día siguiente de su realización.
- Supervisar, coordinar y controlar los pagos a terceros e internos del Corporativo, así como a los funcionarios superiores a nivel institucional.
- Coordinar y orientar el análisis de la documentación recibida para su trámite a través del Sistema de Compensación de Adeudo de la tesorería de la federación
- Supervisar que todos los pagos que se efectúen en el Corporativo se operen dentro del Programa Mensual de Flujo de Efectivo autorizado y conforme a las políticas de pago vigentes.
- Activar el desarrollo de los mecanismos (manuales y/o automáticos) orientados a proporcionar un mejor servicio a los terceros y empleados del Corporativo en el trámite de sus pagos.
- Activar la determinación de la posición diaria de caja del Corporativo en moneda nacional y extranjera, para obtener la disponibilidad financiera y determinar las necesidades de efectivo.
- Supervisar que los gastos a comprobar, anticipos de gastos de viaje, adquisición de boletos de avión y las comprobaciones respectivas, cumplan con la normatividad vigente.
- Aprobar el establecimiento de fondos para fines específicos y de caja chica.

-
- Reglamentar el otorgamiento y uso de la tarjeta empresarial.
 - Asesorar y orientar la integración de la información requerida en la elaboración de la cuenta pública del Corporativo.
 - Supervisar el cumplimiento de la normatividad emitida en materia de recursos humanos, desarrollo organizacional, simplificación administrativa y recursos materiales y servicios.
 - Coordinar la elaboración de los planes y programas relacionados con la administración de los recursos humanos, materiales y de servicios, de desarrollo organizacional y simplificación administrativa, en el ámbito de la Dirección Corporativa de Finanzas.
 - Orientar la elaboración de los planes y programas de capacitación de las áreas que entran la Dirección Corporativa de Finanzas, e integrarlo y proponerlo para su autorización.
 - Evaluar las estructuras orgánico-funcionales de las áreas que conforman la Dirección corporativa de Finanzas, a fin de detectar si satisfacen las necesidades de operación.
 - Negociar las propuestas de adecuaciones orgánico-funcionales procedentes, ante las autoridades correspondientes de la Dirección Corporativa de Administración.
 - Participar conjuntamente con las áreas que integran la Dirección Corporativa de Finanzas en la elaboración y seguimiento del Programa de Desarrollo Administrativo.
 - Controlar el inventario de los recursos materiales, parque vehicular, equipo de cómputo, equipo de fotocopiado, etc., de las áreas que conforman la Dirección Corporativa de Finanzas.
 - Tramitar las adquisiciones de bienes muebles y servicios, y proporcionar los servicios de apoyo administrativo y mantenimiento al mobiliario y equipo de oficina, cómputo y automotriz, a las dependencias que integran la Dirección Corporativa de Finanzas.

PROCESOS BÁSICOS



RECURSOS HUMANOS

El área de Recursos Humanos tiene un papel muy importante en esta empresa, cada organismo subsidiario se encarga particularmente de permisos, capacitación, control de asistencias, permisos, ascensos y demás.

En materia de capacitación se formó una Comisión Nacional Mixta de capacitación con el propósito de regular, controlar y evaluar el proceso de desarrollo de personal

se difundió un Manual General en Materia de Capacitación y Desarrollo Humano, a fin de homogeneizar criterios en su aplicación a nivel institucional.

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA GERENCIA CORPORATIVA DE FINANZAS

- Ejercer la responsabilidad institucional ante las dependencias normativas y reguladoras del Gobierno Federal, el Sindicato de trabajadores Petroleros de la República Mexicana, organismos nacionales e internacionales y ante los organismos subsidiarios y órganos Corporativos de la Industria, en materia de Recursos Humanos, remuneraciones y estructuras organico-ocupacionales.
- Desarrollar, implementar y difundir las disposiciones en materia de estructuras orgánico-ocupacionales a través de la creación, modificación, actualización y regulación que orienten y regulen la atención de los organismos y órganos Corporativos de la Empresa.
- Orientar el mejoramiento administrativo de Petróleos Mexicanos y organismos subsidiarios en materia de Recursos Humanos y organización, mediante el seguimiento y evaluación de los programas correspondientes, a fin de hacerlos congruentes con la estrategia general de la empresa y las disposiciones gubernamentales.
- Efectuar análisis, diagnóstico y dictámen de las propuestas de modificación orgánico-ocupacionales de la empresa conforme a la Dirección General, a fin de conservar el equilibrio tabular de sus entidades administrativas.
- Asesorar y apoyar técnicamente a las distintas dependencias de la empresa de la Industria Petrolera Estatal tanto en la interpretación de la normatividad como en la aplicación de los estudios, criterios y metodología en materia de administración y desarrollo de Recursos Humanos, remuneraciones y estructuras organico-ocupacionales.
- Las remuneraciones, prestaciones e incentivos con el propósito de fijar los estándares corporativos para la elaboración de estudios económicos, de mercado y de valuación de puestos del personal.

-
- Definir y coordinar el plan de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos integrando los sistemas corporativos de información correspondientes.
 - Consolidar y analizar la información en materia de capacitación y desarrollo humano.

EN ESTA ÁREA SE LLEVA A CABO EL CONTROL DE LAS SIGUIENTES PRESTACIONES

- *Aguinaldo*
- *Servicio Médico.*
- *Prestaciones en caso de enfermedad, accidente o muerte.*
- *Movimientos de personal.*
- *Bibliotecas, escuelas, lugares de recreo, fomento de bandas de música y deportes.*
- *Guarderías.*
- *Escalafón, ascensos.*
- *Préstamos hipotecarios y administrativos.*
- *Descansos, vacaciones y permisos.*
- *Jubilaciones.*
- *Capacitación.*
- *Comisiones.*
- *Asignación de vivienda.*
- *Permisos, 3 días cada año con goce de sueldo.*
- *Permisos, hasta por 30 días sin goce de sueldo y sin pérdida de antigüedad y hasta 90 días sin goce de sueldo y con interrupción de antigüedad y sin derecho a prestaciones.*
- *Ayuda para renta de casa.*
- *Becas.*
- *Fianza y asistencia jurídica, cuando sea originada en el desempeño de sus labores.*
- *Fondo de ahorros.*
- *Ayuda para despensa.*
- *Canasta básica de alimentos.*

-
- *Gasolina.*
 - *Gas domestico.*
 - *Seguro de vida y gastos funerarios.*

LOS INGRESOS DE PERSONAL

- ◆ *No hay solicitudes.*
- ◆ *Se ingresa por invitación (personal de confianza).*
- ◆ *Se ingresa por registro de un familiar (personal sindicalizado).*

HAY DOS TIPOS DE TRABAJADORES EN LA EMPRESA

- ◆ *Sindicalizados planta y transitorios.*
- ◆ *Confianza planta y transitorios*
- ◆ *Son de planta los contratados en forma permanente.*
- ◆ *Transitorios ingreso provisional o por obra determinada.*

EGRESOS

El egreso puede ser por los siguientes motivos:

- ◆ *Terminación de contrato, que es cuando termina la vigencia de su contratación se le liquida de acuerdo a lo acordado (transitorio).*
- ◆ *Liquidaciones especiales, pueden ser por terminación de la materia de trabajo (planta de cualquier régimen planta o sindicalizado).*
- ◆ *Liquidación de pérdida de la confianza (trabajador de confianza).*
- ◆ *Renuncia, el trabajador tiene derecho a renunciar a su trabajo en cualquier tiempo sin exponer los motivos.*
- ◆ *Jubilación por vejez.*
- ◆ *Jubilación por enfermedad.*
- ◆ *Por muerte.*

C. POLÍTICAS PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

En la Dirección Corporativa de Finanzas no existe un departamento de Reclutamiento y Selección de personal y las siguientes políticas para la Dirección han sido elaboradas por la Superintendencia de Organización, en forma de propuesta; por lo cual esta información esta en un documento que se encuentra en discusión.

El comité de Recursos Humanos como órgano facultado para tomar decisiones estratégicas y definición de la normatividad en materia de administración de recursos humanos emite los siguientes lineamientos específicos para su aplicación en el ámbito de la Dirección Corporativa de Finanzas, relativos a :

Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

- Es responsabilidad del secretario del Comité de Recursos humanos, verificar la existencia de plazas vacantes en puestos de confianza.
- Los titulares de las áreas de procedencia de la vacante, son responsables de proporcionar el perfil del puesto que se pretende cubrir.
- En atención al perfil del puesto, se realizará una revisión de la currícula del personal adscrito a la Dirección Corporativa de Finanzas para determinar si existen candidatos internos con antecedentes adecuados al puesto vacante.
- Los candidatos a cubrir vacantes en el ámbito de la Dirección Corporativa de Finanzas, deberán tener como máximo 45 años de edad.
- Cuando no existan candidatos internos en la Dirección Corporativa de Finanzas, se procederá a revisar expedientes de la bolsa de trabajo de los organismos subsidiarios y Corporativo para que, en su caso, se realice el movimiento inter-organismos; de no encontrar el candidato idóneo, se procederá a la capacitación

de candidatos externos.

- Los candidatos externos se captarán a través de los siguientes medios:

Personas que entregan directamente su currícula en las oficinas de la institución.

Personas que hayan prestado su servicio social en alguna dependencia de la Dirección Corporativa de Finanzas cuyo desempeño haya sido excelente.

Estudiantes egresados de las instituciones educativas de educación superior.

- Los candidatos a cubrir plazas vacantes, deberán reunir el perfil requerido por el puesto, relativo a: aptitud, actitud, conocimientos, habilidades, experiencia y escolaridad.

SELECCIÓN DE PERSONAL

- Todas las propuestas para ocupar plazas vacantes de confianza, serán sometidas a autorización del Comité de Recursos Humanos.
- Los aspirantes a ocupar una plaza vacante de confianza, deberán sujetarse a un proceso formalizado de selección, mismo que considera las siguientes etapas:

Análisis pormenorizado de la currícula, mediante sustentación o demostración de antecedentes profesionales y laborales.

Aplicación de exámenes psicométricos, y técnicos para verificar la congruencia del perfil del aspirante con los requerimientos del perfil del puesto, en cuanto a aptitud, actitud, conocimientos, experiencia, habilidades y escolaridad. El método de evaluación dependerá del estrato jerárquico al que aspire el candidato.

En caso de que el aspirante no obtenga resultado satisfactorio en cualquiera de los exámenes que se le apliquen, no podrá continuar con el proceso de selección de personal.

Entrevistas con el titular de la dependencia de donde procede la vacante y con dos titulares homólogos para tener puntos de vista imparciales. El método de las entrevistas, dependerá del estrato jerárquico al que aspire el candidato. Para el caso

de vacantes de gerente o similares, las entrevistas las efectuará el jefe inmediato superior.

Cuando se trate de promociones de aspirantes internos, además de aplicarle los exámenes y las entrevistas, se revisará detalladamente su curricula y se verificarán las cartas de reemplazo, corroborando su congruencia y correspondencia inmediata entre puesto actual y puesto vacante.

Para los casos de promociones de personal ejecutivo, adicionalmente a los anterior, se tomará en cuenta los tres últimos resultados de la evaluación del desempeño obtenidos en el puesto actual.

La Gerencia de Administración Financiera del Corporativo, responsable de aplicar los exámenes, deberá emitir un dictamen técnico de la evaluación y remitirlo al Comité de Recursos Humanos para la toma de decisión y autorización correspondiente.

- El tipo de examen técnico o de conocimientos, así como sus alcances y contenido, será determinado por la autoridad del área donde esta la vacante, de acuerdo al procedimiento que ella misma determine.
- Con los resultados de los exámenes y con la información del expediente del candidato, el Comité de Recursos Humanos determinará quiénes son los candidatos más próximos al perfil requerido y solicitará que se realicen las entrevistas con el titular de la dependencia y homólogos correspondientes, según corresponda.
- No se aceptará que en forma parcial y unilateral se cubra una vacante con personal que no cumpla con los requisitos de selección.
- El Comité de Recursos Humanos, autorizará la contratación del aspirante, remitiéndola a la Gerencia de Administración Financiera del Corporativo para que se proceda a la contratación correspondiente y se inicie el proceso de inducción o reinducción, según sea el caso.

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

- El Comité de Recursos Humanos, exigirá que se cumplan los requisitos profesionales y legales aplicables a puestos de confianza, en apego a lo dispuesto en el Reglamento de Trabajo del Personal de Confianza de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, y en la cláusula 3 del Contrato Colectivo de Trabajo vigente.
- No obstante haber aprobado satisfactoriamente los exámenes del proceso de selección de personal y el dictamen técnico del Comité, quedará sin efecto la contratación cuando el examen médico del candidato resulte “no apto para laborar”.

Es así como se empiezan a realizar esfuerzos para que se aprueben nuevas formas de contratación de personal y no solo se lleve a cabo como tradicionalmente se ha hecho, esta necesidad surge por querer tener personas especializadas en las distintas áreas de trabajo. Además de ser la Dirección de Finanzas una parte importante dentro de la estructura de Petróleos Mexicanos y tener a su cargo la cantidad de gerencias ya vistas anteriormente.

Capítulo III

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Este capítulo muestra en teoría como es el manejo de la administración de recursos humanos.

Para que una organización funcione adecuadamente, haciendo uso de sus elementos, es indispensable que exista una administración de recursos.

Para definir como es que se da esta administración se revisará el concepto de Administración:

“Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado (Fernández, 1971, p.83).

La organización para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos; estos son elementos que administrados correctamente, le permitirán o facilitarán alcanzar los objetivos, estos recursos son de tres tipos:

Recursos materiales.- Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos técnicos.- Aquí se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Recursos Humanos.- No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, si no también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencia, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Los recursos humanos son más importantes que los otros dos; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos lo cual no puede ser a la inversa.

A. CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

- a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio de personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, etc.) y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos (artículos 2o, 5o y 4o constitucionales).
- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con el si perciben que esa actividad va a ser "provechosa" en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos; concuerdan con los

objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.

- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros dos tipos de recurso; sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de "capital humano" y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos.
- d) El total de los recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son los test psicológicos y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Infortunadamente los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.
- e) Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a

cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales, entre más escaso resulte el recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio de servicio (Arias, Op.cit., pp. 24-26).

Así pues es como los recursos humanos forman una parte esencial en la organización por esto mismo se ha puesto mayor énfasis en su administración.

Ahora se hablará acerca de como se administran estos recursos en la organización.

B. DEFINICIÓN DE ARH

“La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general” (Arias, Op.cit., p. 27).

Chiavenato, (1992), pp.123-124; dice que: “La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”.

C. DISCIPLINAS QUE INTERVIENEN EN LA ARH

La ARH es multidisciplinaria pues requiere de múltiples fuentes de conocimientos para su funcionamiento las disciplinas y las aportaciones se presentan a continuación:

Ingeniería industrial

Estudio de tiempos, estudio de movimientos, sistema de incentivos, valoración de tareas, oficinas de selección, adiestramiento de los trabajadores.

Psicología

Selección de personal, entrenamiento y capacitación, orientación profesional, test psicológicos, actitudes y motivación, reducción de conflictos, etc.

Sociología

Las aportaciones más importantes son: todo lo que se refiere al estudio de los grupos formales e informales dentro de la empresa, técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo (de acuerdo a la preferencia de compañeros), análisis de autoridad, burocracia, movilidad, etc.

Antropología

Primordialmente, la referencia a los conceptos de cultura y subcultura permiten entender mejor algunas formas de comportamiento.

Derecho

El derecho a plasmado en sus diferentes ordenamientos los principios que deben regir en las relaciones obrero-patronales.

Economía

Su aportación son los estudios sobre demanda de mano de obra, impacto de los salarios sobre los procesos productivos, los costos y la inflación, etc.

Matemáticas

Los modelos de estadística han significado una gran aportación a la toma de decisión sobre los recursos humanos; va desde la estadística paramétrica, no paramétrica y diferencial, etc.

Capítulo IV

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Toda organización vive en una continua y dinámica transformación y su cuadro de personal sufre constantes cambios. La provisión de nuevos empleados necesarios para el mantenimiento de la organización se hace mediante el reclutamiento de personal.

Reclutamiento se define como: “la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno” (Grados, 1988, p.165).

A. FUNCIONES

1. Satisfacer la demanda proyectada de mano de obra.
2. Descubrir las fuentes de recursos humanos dentro de los requisitos exigidos por la organización y utilizar los medios más efectivos para atraer candidatos en número suficiente y hacer una adecuada selección de una fuerza de trabajo eficaz.

3. Suplir la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento.

El reclutamiento es visto como un proceso el cual algunas de las veces es acompañado por políticas de la misma organización las cuales van a delimitar el desarrollo de dicho proceso.

A. POLÍTICAS

Las políticas de reclutamiento se establecen de acuerdo con las características básicas de la organización; "aunque las políticas varían de una empresa a otra la regla es proveer a cualquier persona de la empresa que reúna las cualidades requeridas y necesarias para ocupar el puesto vacante" (Sikula, 1991, p. 213).

La fijación de políticas debe ser clara y eficaz sobre "la admisión de personal, por ejemplo :edad, características, medio social, etc. de los candidatos; si va a buscarse seleccionar solo los óptimos; si a todo solicitante se dará oportunidad de llenar hoja de solicitud" (Reyes, 1979, p. 39).

Como ya se dijo dentro de las políticas que adopta la organización para el reclutamiento de personal existen los requisitos o requerimientos para ocupar la vacante, la cual da inicio a este proceso.

Una **vacante** es "un puesto que no tiene titular", cuando existe esta vacante se solicita a una persona que cubra los requisitos básicos para este puesto, esto se hace mediante un documento llamado **requisición** los datos que tendrá esta requisición principalmente llevarán los requisitos mínimos en cuanto a experiencia y habilidades para desempeñar el puesto, así como la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario, sueldo; además de la escolaridad, sexo, estado civil, etc.

Todos estos requerimientos principalmente se obtendrán previamente donde surge la vacante y serán completados por el departamento de selección mediante el análisis de puesto, siendo este uno de los documentos más importantes dentro de una organización.

ANÁLISIS DE PUESTOS

“El análisis de puestos, es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado”(Szalay, 1991, p. 177).

El análisis de puestos es una herramienta importante para la organización, para definir los requisitos que deben cubrirse en un puesto, entre otras cosas.

Dentro del análisis de puestos una parte importante del mismo se refiere a la descripción de puestos que se define como:

Descripción de puestos, “es el documento que determina las actividades, responsabilidades, personalidad, experiencia, sueldo y nivel del puesto. Así mismo describe las actividades generales y específicas de cada puesto. De tal forma que la descripción genérica,; refleja la razón de ser del puesto, su existencia dentro de la empresa y que hace en forma general y resumida. Y las actividades específicas son una descripción detallada de las funciones y responsabilidades que tiene el puesto desarrolladas de acuerdo a la importancia, frecuencia o cronología de las actividades. Con base a esta descripción, el psicólogo elabora el perfil del puestos”, (Torres,1994, p. 19).

Perfil del puesto

El perfil del puesto va a ser un complemento de la requisición de personal que envíe el departamento o gerencia que solicita el cubrimiento de la vacante. Entonces, cuando ya se tienen estos dos documentos se procede a encontrar al candidato en las diferentes fuentes o medios de reclutamiento según sea el caso.

B. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Existen dos tipos de fuentes de las cuales se puede valer el reclutador para atraer candidatos, las fuentes internas y las externas; a continuación se verán las primeras:

FUENTES INTERNAS

Son aquellas que sin tener que recurrir a personas ajenas a la organización, se buscan dentro de la misma para cubrir la vacante y estas son las siguientes:

Sindicatos

Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, esta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato.

Archivo o cartera de personal

Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en períodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados sin haber sido utilizadas, por haber sido ocupada la vacante en cuestión.

Familiares y recomendados

Se hace uso de la fuente cuando se boletina la vacante entre los trabajadores de la empresa, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos que cubran el puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.

Promoción o transferencia interna de personal

Esto sucede cuando se revisan los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según el caso, al puesto vacante.

FUENTES EXTERNAS

Se llama reclutamiento externo cuando la vacante tiene que ser cubierta por personas externas a la empresa ya sea por no encontrar el personal que reúna las características dentro de la organización o por ser muy especializado el puesto.

Las **fuentes externas** son las siguientes:

Asociaciones profesionales.

Esta es una fuente importante ya que en ella se van a encontrar profesionales nuevos o experimentados. Estos profesionales están enterados de los últimos adelantos en sus campos, por lo que puede ofrecer solicitantes de alta calidad, además de que ayuda a los reclutadores a encontrar personas más especializadas sobre todo en áreas técnicas.

Bolsas de trabajo

Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo y prestan su servicio en forma gratuita para el trabajador. *Cabe mencionar que en la Gerencia de Administración Financiera del Corporativo (PEMEX) en la cual se va a implementar el proceso de reclutamiento y selección, se esta llevando a cabo la elaboración de una bolsa de trabajo que funcionará de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando de la misma, más sin embargo es importante saber que en la fase de reclutamiento en esta empresa específicamente cuando se requiere personal, generalmente las vacantes son ocupadas por personal de la misma empresa o por aquellas personas que el mismo trabajador recomienda y se sabe que puede cubrir el perfil del puesto.*

Agencias de colocación

Estas agencias son creadas con fines lucrativos, la empresa solicita personal y estas agencias se encargan de enviarlos al departamento de personal de la empresa, algunos servicios de colocaciones seleccionan con mucho cuidado a los solicitantes antes de enviarlos al departamento de personal; otras empresas simplemente proporcionan un flujo de solicitantes y dejan que el departamento de personal se encargue de la selección.

Estas agencias no cobran al candidato generalmente, sino a la empresa. La tarifa consiste en un mes de salario de la persona que colocan o el 10% del salario anual; en algunas agencias, estas tarifas si son cobradas al trabajador.

Escuelas y Universidades

Estas se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas y pueden ser: universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicos, institutos, etc. En estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad, que satisfagan las

necesidades de la empresa.

Presentaciones espontáneas

En esta fuentes los solicitantes de empleo se presentan en la empresa de forma espontánea sin previa requisición. Por lo general se les pide que llenen una solicitud para determinar sus intereses y aptitudes. Las solicitudes se mantienen en un archivo activo, hasta que se presenta una vacante adecuada o hasta que la solicitud sea demasiado antigua como para poderla considerar válida.

Empresas profesionales de búsqueda

Estas organizaciones están mucho más especializadas que las agencias de colocaciones. Por lo general, las empresas de búsqueda solo reclutan tipos específicos de recursos humanos, por honorarios pagados por las empresas. Por ejemplo, algunas empresas de búsqueda se especializan en talento ejecutivo, mientras que otras utilizan su experiencia para obtener personal técnico y científico.

Quizás la diferencia más importantes entre las empresas de búsqueda y la agencia de colocaciones sea su planteamiento. Las agencias de colocaciones esperan atraer solicitantes mediante anuncios, mientras que las empresas de búsqueda tratan de encontrar activamente reclutas entre los empleados de otras compañías. Aun cuando puedan poner anuncios, el teléfono es un instrumento primordial para localizar y atraer reclutas en perspectiva. (Werther, 1982, p. 158).

Casa abierta

Una técnica relativamente nueva de reclutamiento es mantener la casa abierta. Se invita a las personas de la comunidad a que vean las instalaciones de la compañía, tomen refrescos y, quizá, vean una película sobre la empresa. Este método ha resultado adecuado para reclutar empleados de oficina, cuando la oferta de personas con esas aptitudes es muy escasa. (Werther, Op. cit., p. 158).

Plan becario

Para las empresas el plan becario consiste básicamente en captar estudiantes de las carreras afines a la actividad de la organización con el fin de desarrollarlos en áreas específicas proporcionándoles una ayuda económica por medio tiempo de trabajo, para que en un lapso determinado sean potenciales propicios para ocupar puestos vacantes.

Sistemas computarizados

Esta fuente es de las más actuales. Son consultas por computadora y se realizan a través de bases de datos. Este sistema es un enlace entre empresas, consiste en intercambiar la cartera de vacantes que tiene la empresa con otras empresas que ofrecen empleo.

C. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Son los medios de difusión de los cuales se vale el reclutador para dar a conocer la vacante. Estos medios pueden llegar a muchos lugares y por tanto a diferentes personas. A continuación se presentarán los de más importancia:

Prensa

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

Los anuncios en prensa pueden ser básicamente de dos formas: anuncio cerrado y anuncio abierto. En el primero los requisitos son específicos e inflexibles, por ejemplo: "experiencia mínima de seis meses en administración de personal", mientras que el anuncio abierto aspectos generales como: "con o sin experiencia en el ramo".

También se utilizan los anuncios en revistas especializadas cuando se requiere personal calificado en la profesión a la cual se dirige la revista.

Radio y televisión

El alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente. Los anuncios en televisión tienen un costo elevadísimo, que depende de los horarios, minutos y canal en que se transmite la información. Y la radio si es reclutamiento en algunos estados de la república podría utilizarse la radio local.

Grupos de intercambio

Estos grupos son formados principalmente por los responsables del proceso de reclutamiento y selección de personal de cada empresa, con la finalidad de realizar juntas e intercambio de personal de la cartera de vacantes interna donde laboran.

Aquí se van a reunir un grupo de representantes de cada empresa que pertenezca a ese grupo de intercambio, y se intercambiarán información acerca de las personas que llegaron a su empresa pero que en ese momento no existió una vacante para cubrir ese puesto en la misma, por lo tanto existe un ofrecimiento de sus servicios a otras empresas, con la finalidad de poder encontrar en estas reuniones personal que probablemente requieran en ese momento o que se podrían requerir.

Mensualmente los integrantes entregan un reporte estadístico de las contrataciones que se hicieron a través de esta fuente, con el fin de medir su efectividad.

Estos grupos están conformados por un coordinador responsable y un subcoordinador, (elegidos por los integrantes del grupo) y dan servicio durante un año.

Estos grupos de intercambio pueden ser considerados también como bolsa de trabajo ya que su función es similar, es decir que ambas van a tener personal disponible para ingresar a una empresa y cubrir un puesto vacante y su finalidad va a ser el integrar a las personas al ámbito laboral, sirviendo como intermediarios entre la empresa y la persona.

Boletines

Este medio se utiliza cuando queremos captar recursos humanos que están localizados dentro de nuestra empresa. Para ello se realizan impresos en los que señalan las vacantes, prestaciones, etc., y se envían a domicilios cercanos.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO

Chiavenato, (Op. cit.), pp. 197-200; señala que el reclutamiento interno tanto como el externo tiene ventajas y desventajas que se pueden considerar al momento de hacer uso de ellos.

RECLUTAMIENTO INTERNO

(Ventajas y Desventajas)

Las principales **ventajas** que aporta el **reclutamiento interno** son:

- es más económico para la empresa, ya que evita gastos con anuncios en los periódicos con los honorarios de las empresas especializadas en reclutamiento,

los costos de atención del candidato, los costos de admisión, los costos de integración del nuevo empleado, etc.

- es más rápido, dependiendo de la posibilidad del empleado ser transferido o promovido de inmediato, y evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la expectativa del día en que el aviso sea publicado en el periódico, la espera los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido tenga que trabajar durante el periodo de aviso previo (preaviso) en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- presenta mayor índice de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, evaluado durante cierto período de tiempo y sometido al concepto de los jefes directos; no necesita, en la mayoría de las veces, de un período experimental, de integración y de inducción a la organización, o de informaciones amplias al respecto. El margen de error es reducido, gracias al volumen de informaciones que la empresa generalmente reúne respecto de sus funcionarios;
- es una fuente poderosa de motivación para los empleados, desde que estos vislumbran la posibilidad de ascenso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para una futura promoción; cuando una empresa desarrolla una política consistente de reclutamiento interno, estimula junto con su personal la actitud de constante auto-perfeccionamiento y de auto-evaluación, en el sentido de aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento o aún de crearlas;
- aprovecha las inversiones ya efectuadas por la empresa en términos de entrenamiento y de perfeccionamiento del personal, que, muchas veces, solo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos; y
- cuando es bien implantado y administrado, desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo en cuenta que las oportunidades serán ofrecidas a quienes realmente demuestren condiciones de merecerlas.

Sin embargo , *el reclutamiento interno* presenta algunas *desventajas*:

- exige que los nuevos empleados tengan condiciones de potenciales de

desarrollo para que puedan ser promovidos, por lo menos, a algunos niveles superiores al cargo que desempeñan y suficiente motivación para llegar allá; si la organización realmente no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, lo cual trae consecuencias diversas como la apatía, el desinterés, o aún , la desvinculación de la organización, para aprovechar las oportunidades que se le brindan afuera;

- pueden generar un conflicto de intereses, pues, al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tienden a crear una actitud negativa en los empleados, que, por no demostrar condiciones, no realizarán aquellas oportunidades; cuando se trata de jefes que durante largo tiempo no tuvieron algún ascenso dentro de la organización o que no tienen potencial de desarrollo para subir más allá de la posición que ocupan, estos pueden pasar a ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el objetivo de evitar una futura competencia para nuevas oportunidades, o entonces pasar a sofocar el desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro, podrá sobrepasarlo;
- no puede hacerse en términos globales de la organización; la idea de que, cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendiz de oficina y promover a todo el mundo, ya que fue enterrada hace mucho tiempo; en tal caso se da una gran descapitalización del patrimonio humano de la organización, o sea, pierde un presidente y gana un aprendiz de oficina, novato y sin experiencia; con miras a no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede hacerse a medida que el candidato interno a una substitución esté efectivamente en condiciones de igualarse por lo menos a corto plazo, al antiguo ocupante del cargo.

RECLUTAMIENTO EXTERNO

(Ventajas y Desventajas)

El reclutamiento externo ofrece las siguientes **ventajas**:

-
- Trae personas nuevas y experiencias nuevas a la organización. Esto acarrea siempre una importación de ideas nuevas de diferentes enfoques de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera de como los temas son conducidos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como un sistema, se mantiene actualizada con el ambiente externo y actualizada de lo que ocurre en otras empresas.
 - Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, principalmente cuando la política es admitir personal con experiencia igual o mejor que la del personal existente en la empresa.
 - Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que ella disfruta de inmediato el retorno de las inversiones ya efectuadas por otros. Tanto es así que muchas empresas prefieren reclutar externamente, pagando salarios más elevados, exactamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Entre tanto el **reclutamiento externo** presenta algunas **desventajas**:

- Generalmente es más demorado que el reclutamiento interno. El período de tiempo que se gasta con la elección y movilización de las técnicas más adecuadas, con influencias de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con encaminamiento hacia la selección, a los exámenes médicos, a la documentación, con la liberación del candidato del otro empleo o de otros compromisos y con admisión, no es pequeño y mientras más elevado sea el nivel de cargo, mayor será la extensión de ese período.
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios, diarios, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y encargos sociales de equipos de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.

-
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno, pues los candidatos externos son desconocidos, provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de pronósticos presentados, las empresas, generalmente admiten al personal mediante un contrato que define un período experimental y de prueba, exactamente para asegurar a la empresa frente a la relativa inseguridad del proceso.
 - Cuando monopoliza los cargos y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustra al personal que ve las barreras, fuera de su control, para su crecimiento profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa para con su personal.
 - Generalmente afecta la política salarial de la empresa, influyendo en los promedios salariales internos, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

D. CARACTERÍSTICAS DE UN RECLUTADOR

Por último se verán las característica que según Chiavenato (Op. cit.), pp. 194-195; debe tener un reclutador:

1. Capacidad para aprender los trabajos realizados por los diversos cargos y reconocer las habilidades necesarias a sus trabajadores;
2. Capacidad para asimilar rápidamente el lenguaje de la organización, su política, su tecnología sus necesidades;
3. Capacidad para retener, reconocer e interpretar las políticas los problemas y la tipología de los cargos, los aspectos positivos y negativos de otras organizaciones, ya sea de la competencia o no, que operan en el mismo mercado de mano de obra; en suma, tener una noción relativamente detallada respecto del mercado de trabajo y de mano de obra;
4. Capacidad para percibir las diferencias individuales, sentir los aspectos de personalidad, los niveles de habilidad, los antecedentes profesionales y escolares y comparar el volumen de especialización ofrecido por el candidato y los requisitos exigidos por el cargo;
5. Capacidad para trabajar dentro de la situación relativamente confusa con muchos requerimientos de empleados a remplazar con muchos candidatos, sabiendo combinar de manera adecuada la tramitación de candidatos; competencia interpersonal, o sea, sensibilidad frente a la persona y capacidad para mantener rapport con las personas.

Es así como el reclutamiento se considera un proceso, debido a las diferentes etapas por la que pasa el mismo y a las cualidades que se requieren para llevarlo a cabo exitosamente.

Capítulo V

SELECCIÓN DE PERSONAL

El *proceso de selección* es una serie de etapas por las cuales deben pasar los candidatos; a veces, el proceso es simple y eficaz.

A. DEFINICIÓN

Selección de personal se define como:

“La elección de la persona adecuada en el puesto adecuado y a un costo adecuado que permitirá la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y en el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para cubrir, de esta manera, a los propósitos de la organización” (Arias, Op.cit., p. 257).

La definición anterior incluye los elementos de tipo humano que son importantes, tanto para el trabajador, como para la empresa, fomentando así un compromiso de ambos por brindar mayor calidad laboral.

El proceso de selección de personal consta de varios elementos los cuales se revisarán a continuación.

B. ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

SOLICITUD

El primer elemento de la Selección es la solicitud este es un cuestionario debidamente estructurado que contiene datos relevantes y específicos del candidato como son:

- *Datos Personales.*
- *Posición del empleo.*
- *Educación y capacidades.*
- *Historial de trabajo*
- *Pertenencia a asociaciones, premios y aficiones*
- *Referencias.*
- *Línea para la firma*

ENTREVISTA INICIAL

La finalidad de esta es corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de este. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la

vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc. Además tiene la finalidad de descartar a los candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso, si existe interés por ambas partes se pasa a la siguiente etapa. Este es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

EVALUACIÓN TÉCNICA

Permite evaluar los conocimientos y habilidades actuales que posee el examinado.

Los cuales fueron adquiridos en su formación educativa y/o experiencia laboral.

Dentro de este grupo de pruebas se encuentran las de mecanografía, ortografía, redacción, conocimientos contables, biblioteca, archivo, computación dibujo, idiomas, entre otros. Estas pruebas son elaboradas por el psicólogo de acuerdo a los requerimientos del puesto y de la organización **con ayuda de gente profesional de las diferentes áreas de la organización**, considerando que lo que se pretende medir sea realmente para la vacante que se desea cubrir.

Cabe mencionar que la evaluación técnica es un elemento muy importante dentro de la selección de personal ya que se somete a la persona a situaciones reales de trabajo y al desempeñarlas o dar soluciones para las mismas demostrara que tan preparado o apto es para el puesto; dentro de estas evaluaciones existen dos técnicas que son importantes mencionar, la primera llamada estudio de caso en el cual se le dará al candidato una serie de información acerca de una caso específico de alguna problemática que se pudiera presentar en la misma actividad del puesto

“Es importante subrayar que la evaluación técnica debe realizarse antes que la psicológica, para que la empresa ahorre en tiempos y costos. De hecho, no tendría

ningún objeto que continuara con las siguientes fases de la selección, una persona que no reuniera los requisitos técnicos pedidos por la empresa, en base al análisis de puestos” (Grados, 1988, p. 183).

EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA

Esta etapa es una de las más importantes no solo para la selección sino también por la participación del psicólogo en este proceso, ya que es la única de las fases en la cual tiene que ser específicamente un psicólogo quien le lleve a cabo por la complejidad de la información que arrojan las pruebas psicométricas a las cuales se les debe dar una interpretación adecuada; de esta importancia y participación del psicólogo se hablará ampliamente en el siguiente capítulo.

La evaluación psicométrica como ya se dijo forma una parte importante dentro del proceso de selección, consiste en la aplicación de una batería de pruebas psicométricas, las cuales se seleccionan conforme al nivel de aplicación (operativo, administrativo o medio y/o directivo), también tomando en cuenta las características del perfil requerido principalmente. Estas pruebas abarcaran las siguientes áreas: inteligencia, habilidades y personalidad del candidato.

Inteligencia

Son pruebas que miden la habilidad mental del candidato, en cuanto a su nivel intelectual, capacidad de análisis y síntesis, etc.

Habilidad

Son pruebas que miden las aptitudes que el candidato posee, estas pueden ser de tipo numérico, mecánico, etc.

Personalidad

Según Chiavenato, (Op.cit.), pp. 229-230; “Los test de personalidad tratan de analizar las diversas características determinadas por el carácter (rasgos adquiridos), y por el temperamento (rasgos innatos). Son específicos cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como son: el equilibrio emocional, los intereses, las frustraciones, la ansiedad, la agresividad, el nivel motivacional, etc.

Intereses

Según Sikula (1991), p. 220, “la prueba de interés es el inventario del gusto o rechazo de la gente en relación con sus ocupaciones, pasatiempos y actividades de recreación. Estas pruebas suponen que existe un modelo definido de intereses para aquellos que tienen éxito al desempeñar cualquier puesto. Si una persona que busca hacer una carrera tiene intereses similares a los que ya ha demostrado tener existo en una vocación determinada, puede considerar que su ocupación es su vocación, dado que el también tiene probabilidades de tener éxito en ese campo”.

ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La Entrevista Selección “está enfocada a obtener los datos conductuales del entrevistado, sus actitudes, y rasgos característicos, todo lo cual deberá integrarse en un conjunto único, tomando en cuenta tanto el punto de vista del candidato y sus necesidades, como las características del puesto que se desea llegue a desempeñar” (Sikula, Op.cit., p. 222).

Técnicas de entrevista

Existen diferentes técnicas de entrevista

Grados, J. Y Sanchez, E. (1993) pp.109-122,las clasifican de la siguiente manera:

TÉCNICAS DE ENTREVISTA

Evaluativas

Se basan en las expectativas que tiene el propio entrevistador en relación con la información que pueda aportar el entrevistado, que bien puede sugerir desde la planeación de la entrevista o de acuerdo a las respuestas que pueda emitir el entrevistado.

De reflejo

Consiste en reproducir con hechos los sentimientos que se perciben en la entrevista y comunicárselos al entrevistado con el fin de aclarar y expresarle lo que se está escuchando de manera activa y enfática.

Cerradas

Estas preguntas se utilizan en la entrevista en que el entrevistado tiene una intervención más activa. Las preguntas cerradas provocan respuestas que satisfacen la información en pocas palabras.

Abiertas

Estas preguntas se caracterizan por ser indefinidas, es decir, se dejan en el entrevistado la función de señalar cuáles son los aspectos que más le interesan.

Sugerentes

Es el tipo de preguntas que induce la respuesta y con la cual se debe tener cuidado. Pero también estas preguntas sugerentes pueden utilizarse cuando el entrevistador considera tener alguna duda.

Proyectivas

Se basan en el principio de que todos tienden a proyectar sus sentimientos, carencias y frustraciones en otros. Aquí el entrevistador sirve como facilitador para que el entrevistado pueda expresar sus sentimientos sirviéndose de otras personas.

Situacionales

Tienen como fin establecer situaciones miniaturas que simulen la realidad que va a vivir el trabajador. La extensión del tipo de preguntas que se realizan, estarán definidas por la relevancia que pueda tener determinado tipo de experiencia para el desempeño del puesto que se requiere o de acuerdo con el objetivo de la entrevista.

Aclaración

Estas consisten en dilucidar una situación que resulta confusa, tanto por parte del entrevistado, como del entrevistador.

Confrontación

Consiste en pedirles pruebas y datos objetivos al entrevistado sobre lo que se sospecha que esta exagerando.

Agrado-desagrado

El agrado se refiere al hecho de que cuando el entrevistado este comunicando lo que se le pregunto, se hagan gestos de aprobación, dando a entender que se esta de acuerdo con lo que se dice, que lo esta haciendo muy bien, y al mismo tiempo, le permite al entrevistador ver como funciona ante los estímulos de reconocimiento, que tan necesitado esta el entrevistado del reforzamiento.

El uso del desagrado se refiere al hecho de hacer gestos que indiquen que no se

esta de acuerdo con lo que se esta diciendo y obviamente, que la información no es buena para el puesto para el que se le evalúa.

Preguntas de presión

Se utiliza el tiempo para presionar y ver la capacidad del entrevistado para organizarse ante situaciones de urgencia.

Desacuerdo

Consiste en comunicarle al entrevistado un total y absoluto desacuerdo con lo que esta diciendo.

Dejar que el entrevistado inicie el rapport

Esto se refiere a que en algunos casos por las condiciones en las que el solicitante se desenvolverá, se quiere detectar que capacidad tiene para las relaciones interpersonales, que iniciativa tiene, cuanta presión social puede tolerar.

Silencio

Consiste en provocar pausas para registrar las relaciones no verbales y corporales del entrevistado y demostrarle que se le esta escuchando.

Mm hm

Utilizar el mm-hm es una respuesta no verbal que significa que el entrevistador le esta haciendo sentir al entrevistado que esta preparado para seguir escuchándole.

Eco

Son preguntas que se hacen a través de ser el eco o repetir la última frase o palabra que el entrevistado acaba de decir.

¿Por qué?

Utiliza como una ayuda para lograr que la gente continúe hablando.

ETAPAS DE LA ENTREVISTA

Además la entrevista pasa por diferentes etapas, las más importantes son: apertura, rapport, desarrollo, cima y cierre.

Apertura

Es la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De este primer impacto depende muchas veces el transcurso de la entrevista

Rapport

Es la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad.

Desarrollo

Es la parte central de la entrevista, en la que obtiene mayor información de todo tipo: datos generales, escolares, etc. y se utilizan preguntas directas.

Cima

En esta parte se obtiene información básicamente cualitativa y, por lo tanto más significativa, aquí la mayor participación es por parte del entrevistado, se investiga acerca del área del concepto de sí mismo, metas; las preguntas generalmente son abiertas.

Cierre

Es un aviso por parte del entrevistador de que la entrevista esta a punto de finalizar, se pregunta al candidato si tiene alguna duda o desea agregar algo más.

EXAMEN MÉDICO

Esta etapa va a determinar el estado físico en el que se encuentra el candidato, y si este le permite llevar a cabo las actividades designadas al puesto. Muchas de las veces este examen es la parte final de la selección debido a su costo y este puede llevarse a cabo por el médico de la organización sobre todo en puestos en los que va a ser determinante el estado físico es recomendable que sea el médico de la organización ya que el esta especializado en medicina del trabajo.

ELABORACIÓN DE REPORTE O INTEGRACIÓN DE RESULTADOS

Esta parte es la que va a integrar las diferentes etapas del proceso de selección, y analizando las características del candidato y comparándolos con el perfil que se requiere en el puesto; esta conclusión puede ser de forma abierta , cerrada o mixta.

DECISIÓN

La decisión es tomada por el jefe inmediato, por el gerente o por el director de la organización; y se hace mediante los elementos que se presentan en la conclusión. El psicólogo sólo da una conclusión de ***apto*** ó ***no apto*** y se hace mediante los elementos que se presentan en la conclusión.

CONTRATACIÓN

Este es el paso final que formaliza la aceptación del candidato, esta contratación puede ser de diversos tipos dependiendo de las necesidades de la empresa :

- Contrato por obra determinada
- Contrato por tiempo determinado
- Contrato por tiempo indeterminado

Es aquí donde se da por terminada la selección formalmente.

INDUCCIÓN

Y por último ya que el candidato pasa a ser empleado de la organización ahora toca el turno del último paso que ya no pertenece a la selección pero que es indispensable tanto para un trabajador de ingreso externo como para uno que obtuvo una promoción, y este es llamado inducción.

La *inducción*, es necesaria porque el trabajador necesita ser adaptado lo más rápida y eficazmente posible al nuevo medio. Los dos tipos de inducción son:

Inducción al personal

Es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc. Para llevar a cabo este proceso existen diferentes formas, que varían de una empresa a otra.

De manera general, la inducción incluye varios aspectos, que pueden ser complementarios o no;

1. *Conferencia o plática*: consiste en dar información de una manera general acerca

de lo que es la empresa, giro de esta, filiales (si existen), productos o servicios que proporcionan, número de personas que ahí laboran, proporcionar organigramas, etc.

Generalmente la conferencia la da una persona del departamento de personal o relaciones industriales, aunque en ocasiones puede ser dada por el supervisor directo del nuevo empleado, bajo la asesoría del departamento de personal.

2. *Películas, diaporamas o videocassette*, aquí se detalla un poco más, pero en forma audiovisual, lo que se expresó en la plática.
3. *Visita a la empresa*, planta e instalaciones, durante la cual se le indica la ubicación de puntos claves.
4. *Presentar al nuevo empleado en forma personal*, amistosa y cordial a su jefe inmediato y a sus futuros compañeros.
5. *Nombrar a un auxiliar temporal* para que le brinde ayuda en cuanto a resolución de dudas y preguntas.
6. *Descripción del puesto* a desempeñar en forma escrita para que el trabajador vea hasta donde llegan los límites de sus funciones y responsabilidades y de esta manera conozca que es lo que la empresa espera de él.
7. *Proporcionar al empleado manual de bienvenida*, que consiste en un folleto gráfico que debe contener la información detallada de la empresa.

La inducción, en cualquiera de sus formas, no implica gran costo y en cambio, si proporciona un beneficio al empleado y por lo tanto a la empresa. Es conveniente mencionar que vale la pena reafirmar y actualizar este proceso permanente.

El uso de la inducción es recomendable en las empresas gubernamentales donde debido a la gran cantidad de personal que manejan, la falta de esto origina una dehumanización y automatización de las actividades de personal.

Capítulo VI

LA IMPORTANCIA DEL PSICÓLOGO EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El concepto actual de la Administración de Recursos Humanos pretende atender la doble exigencia que son satisfacer las necesidades productivas de la empresa y facilitar al mismo tiempo el mejor desarrollo personal e integración de los trabajadores de la misma.

Las actividades más comunes que en este marco desarrolla el psicólogo son: la selección de las personas idóneas a los diferentes puestos, su formación, el análisis y valuación de los puestos de trabajo, estudios de motivación y clima laboral, así como otros de tipo organizativo, como dimensionamiento y planificación de plantillas, análisis departamentales, etc.

Centrándonos en la selección de personal el psicólogo tiene un papel importante dentro de esta, su principal aportación es la evaluación psicométrica, como ya se había mencionado antes, esta es la única etapa en la cual la labor del psicólogo es irremplazable y la entrevista, ya que se manejan aspectos delicados de la persona y no cualquiera puede manejar e interpretar esta información, sino que se requiere de una formación adecuada, sustentada en teorías y metodologías.

Torres (1994), pp. 31-32; hace mención de las características del psicólogo en la selección de personal, el perfil es el siguiente:

A. PERFIL DEL PSICÓLOGO EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Características principales

- a) Tener un nivel intelectual medio o superior a término medio.
- b) Capacidad de análisis y síntesis.
- c) Habilidad interpretativa.
- d) Capacidad para escuchar y asesorar.
- e) Habilidad para tomar decisiones.
- f) Capacidad de negociación.
- g) Organización y responsabilidad.
- h) Criterio y juicio lógico.
- i) Habilidades sociales.
- j) Ética profesional.

Conocimientos

- a) Teóricos y prácticos de psicología.
- b) Conocer los diferentes puestos que existen en la organización.
- c) Aplicación y calificación de pruebas técnicas y baterías psicológicas.

-
- d) Interpretación de pruebas psicológicas y elaboración de reportes psicológicos.
 - e) Entrevistas de selección.
 - f) Elaboración de análisis de puestos.
 - g) Elaboración de perfiles psicológicos.
 - h) Conocer diferentes técnicas y procedimientos de selección de personal.
 - i) Manejar paquetes de computación aplicados a la selección de personal.
 - j) Conocer la estructura, objetivos y políticas de la organización para la cual presta sus servicios.
 - k) Amplia cultura general.

Funciones

- a) Planear, programar y desarrollar adecuadamente el proceso de selección de personal siguiendo las normas y políticas establecidas por la organización.
- b) Cubrir las vacantes oportunamente, con personal altamente calificado.
- c) Desarrollar el proceso de selección con el menor costo posible.
- d) Elaborar (en caso de que no se cuente con ellos), modificar o actualizar los manuales de políticas y procedimientos para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Cabe mencionar que existen otras formas de selección estas quizás surjan por hacer más eficiente el trabajo del psicólogo, además de demostrar que la psicología y más específicamente la selección de personal no es estática y que además se buscan nuevas formas para eficientar el trabajo del psicólogo, estas técnicas son la selección por objetivos y los centros de evaluación.

Por último cabe mencionar el siguiente fragmento del artículo escrito por Arevalo, H. (1994), p. 95; acerca del psicólogo industrial.

“El psicólogo ocupa un lugar privilegiado para presentar alternativas en la gestión por su papel de consejero o asesor, bien interno, en su propia empresa, o bien externo, a empresas ajenas. No obstante, para que su opinión y presencia traspase el ámbito específicamente psicológico, ampliando su intervención a la toma de decisiones en la Administración Integrada de Recursos Humanos, deberá añadir a los conocimientos propios de su profesión los provenientes de otras áreas repercutiendo favorablemente en su competencia profesional.

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETIVO
GENERAL Y JUSTIFICACIÓN**

-
- Perfiles de puesto.
 - Curva de estandarización de los perfiles.
 - Entrevista inicial de recursos humanos.
 - Reporte de entrevista de recursos humanos
 - Guía para la evaluación técnica.
 - Reporte de evaluación técnica.
 - Formato de evaluación psicométrica para un puesto específico.
 - Formato informe ejecutivo de selección.
 - Guía para la integración del expediente.

Todo esto con la intención de llevar a cabo el objetivo planteado anteriormente.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Dirección Corporativa de finanzas de Pemex, desde hace unos meses se ha venido apoyando del organismo Gas y Petroquímica para llevar a cabo la selección del personal de confianza de nuevo ingreso; el proceso que lleva acabo este organismo no es conocido, solo se envía curriculum, la persona es evaluada psicológicamente y los resultados son de seleccionado y no seleccionado únicamente. El apoyo es por que en el corporativo ya mencionado no existe un departamento de selección de personal y de ahí la necesidad de implementar un modelo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, así como también de las herramientas administrativas que apoyen dicho proceso. Todo esto con la finalidad de que la plantilla de este corporativo sea ocupada por el personal más adecuado que cubra las necesidades del puesto.

OBJETIVO GENERAL

Implementar un modelo de Reclutamiento y selección de Personal y proporcionar las herramientas administrativas para apoyar dicho proceso; contribuyendo así a que la plantilla de la Dirección Corporativa de Finanzas de PEMEX sea ocupada por el personal más adecuado.

**PROPUESTA DEL MODELO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL**

PROPUESTA DE MODELO DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

La Dirección Corporativa de Finanzas no cuenta con un departamento de Reclutamiento y Selección de personal, por lo tanto carece de un proceso y de herramientas para que se lleve a cabo dicho proceso; por lo cual se hará una propuesta del mismo y a su vez de las herramientas que apoyen dicho proceso.

ESQUEMAS Y HERRAMIENTAS PROPUESTOS

Se propone un esquema general del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el cual, la parte operativa recae en el área de Recursos Humanos de la Gerencia de Administración Financiera del Corporativo y las decisiones en el Comité Interno de Recursos Humanos.

En un nivel de mayor detalle se presenta por separado el esquema del proceso de Promoción de Personal de Petróleos Mexicanos y el de Reclutamiento y Selección de Personal externo a Petróleos Mexicanos en ambos se listan las herramientas diseñadas para apoyar la realización sistemática de cada una de las etapas y obtener la calidad deseada en cada uno de los resultados parciales, asegurando así el logro del objetivo final.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

A continuación se mencionarán cada una de las fases que intervienen en el proceso de reclutamiento y Selección de Personal, primeramente el reclutamiento.

- 1. Se identifica una vacante.*

-
2. Ya identificada se procede a solicitar que sea cubierta la vacante dando los elementos o requisitos para ocupar la misma, por medio de la requisición; la misma que será llenada por el jefe in mediato de donde surge la vacante o por alguna autoridad que conozca el puesto y los requisitos del mismo.
 3. También se puede apoyar esta información con las descripción y perfil del puesto, en las cuales se dibuja el mismo de manera tal que se defina; que es lo que se busca del puesto, como de la persona que va a cubrir la vacante.
 4. El reclutamiento concluye cuando se identifica a los posibles candidatos y esto se hace de la siguiente manera:

Si es interno (promoción) se propone que previamente se tenga una evaluación psicométrica reciente (6 meses máximo) y la descripción del puesto del trabajador, para que al momento de existir la vacante, se identifiquen los posibles candidatos a ocupar el puesto. De no existir un candidato que cubra con los requisitos, se recurrirá al reclutamiento externo; aquí la empresa se auxiliará de la bolsa de trabajo en la cual existen curriculums que entrega la persona espontáneamente y se toma en cuenta alguna persona recomendada.

Para llevar a cabo la promoción se propone que en primer lugar:

- a) *Se identifica candidato o candidatas a ocupar la plaza.*
- b) *Se someterá a una entrevista de recursos Humanos, que aplicará el titular de Recursos Humanos.*
- c) *Que cubra satisfactoriamente la evaluación técnica en la cual se evalúen su conocimiento y manejo de la situaciones de trabajo.*
- d) *Que se renueve la evaluación psicométrica del candidato a ocupar el puesto (de no haber sido aplicada que se haga en ese momento) para saber la situación en la que actualmente se encuentra.*
- e) *Formar un expediente con las distintas evaluaciones, este será enviado al Comité Interno de Recursos Humanos, para la toma de decisión de aceptación o rechazo del candidato.*

-
- f) *Si este es aceptado se lleva a cabo la promoción.*
 - g) *En caso contrario se recurrirá a la selección externa.*

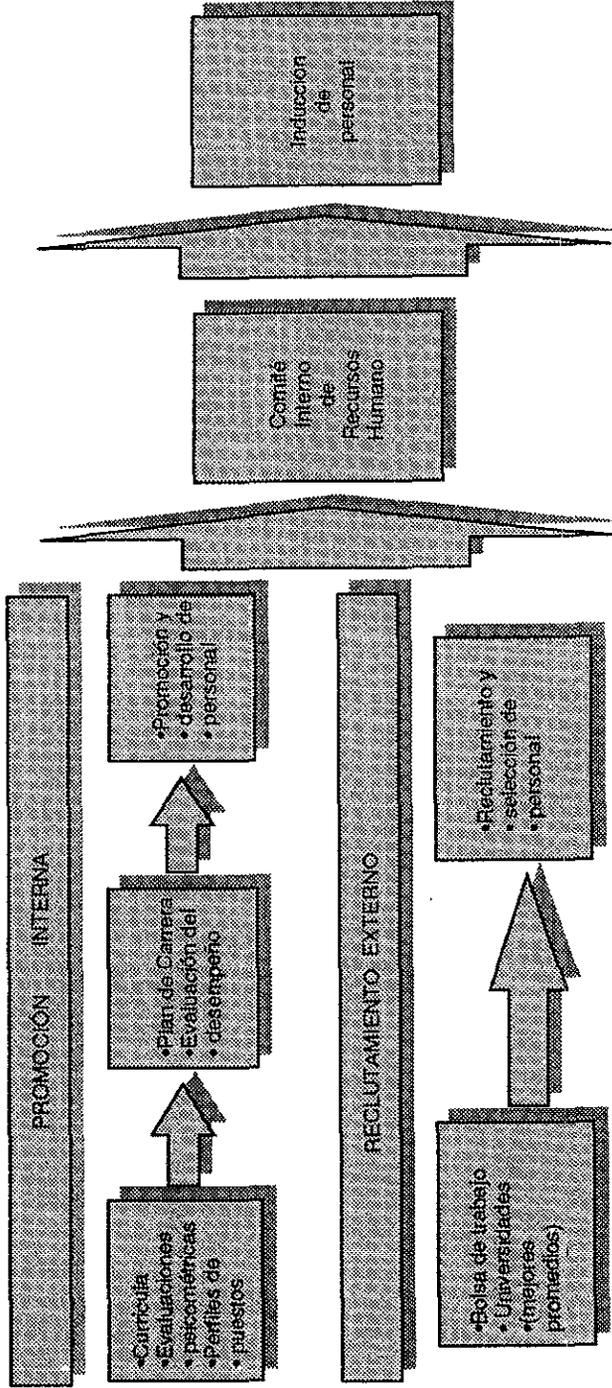
En la Selección Externa, se va a identificar a los candidatos como ya se había mencionado a través de la currícula y se tomarán en cuenta las personas que sean recomendadas.

Cuando se ha identificado a los posibles candidatos se lleva a cabo la selección la cual procede de la siguiente manera:

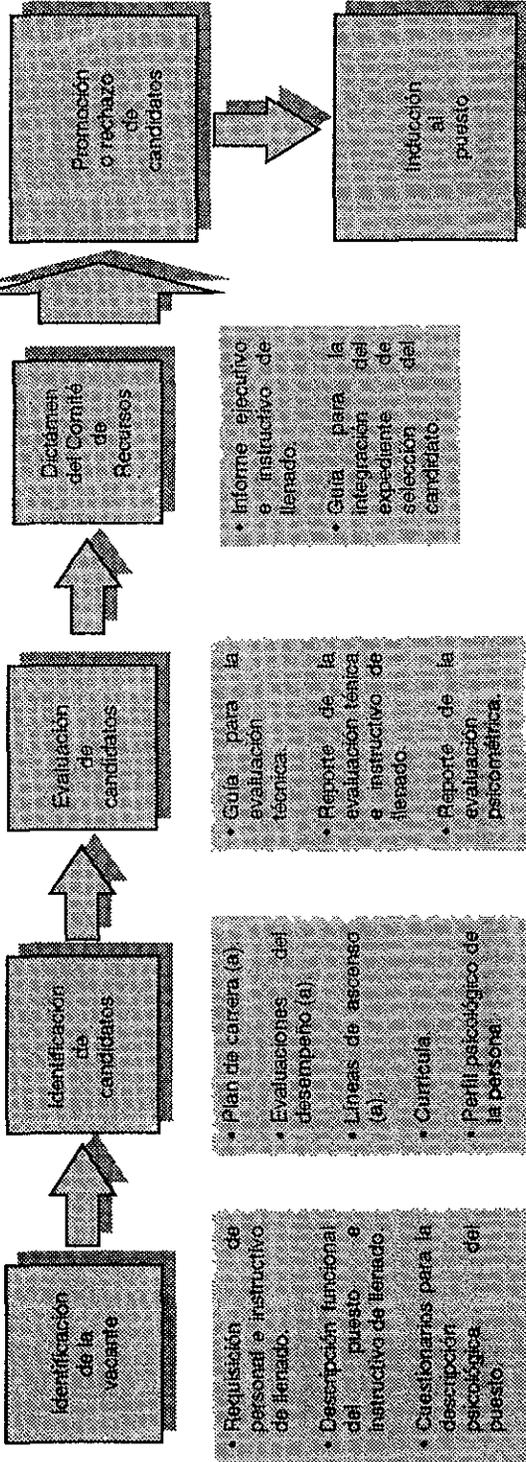
- a) *El candidato se someterá a una entrevista la cual se realizará en Recursos Humanos por el titular del mismo.*
- b) *Después será evaluado técnicamente acerca de los conocimientos y situaciones que rigen en el puesto.*
- c) *Por último se someterá a una evaluación psicométrica.*
- d) *Los resultados de las distintas evaluaciones, se entregarán en forma de reporte al Comité Interno de Recursos Humanos para la toma de decisiones, este Comité será integrado por personas de la institución de niveles altos como gerentes y superintendentes.*
- e) *Si es aceptado, entonces se procederá a la contratación, de lo contrario se iniciará en proceso.*

PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

ESQUEMA GENERAL



PROMOCIÓN DE PERSONAL DE PETRÓLEOS MEXICANOS



- Requisición de personal e instructivo de llenado.
- Descripción funcional del puesto e instructivo de llenado.
- Cuestionarios para la descripción psicológica del puesto.
- Curva de estandarización del perfil psicológico del puesto.
- Perfil psicológico del puesto.

- Plan de carrera (a).
- Evaluaciones del desempeño (a).
- Líneas de ascenso (a).
- Currícula.
- Perfil psicológico de la persona.

- Guía para la evaluación técnica.
- Reporte de la evaluación técnica e instructivo de llenado.
- Reporte de la evaluación psicométrica.

- Informe ejecutivo e instructivo de llenado.
- Guía para la integración del expediente de selección del candidato.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL FUENTE EXTERNA A PETRÓLEOS MEXICANOS

Identificación de la vacante

- Requisición de personal e instructivo de llenado.
- Descripción funcional del puesto e instructivo de llenado.
- Perfil psicológico del puesto.
- Cuestionarios para la descripción psicológica del puesto.
- Curva de estandarización del puesto.

Reclutamiento de personal

- Bolsa de trabajo.
- Universidades (mejores promedios)
- Currícula.

Selección de personal

- Guía para la evaluación técnica.
- Reporte de la evaluación técnica e instructivo de llenado.
- Reporte de la evaluación psicométrica.

Dictamen del Comité de Recursos

- Informe ejecutivo e instructivo de llenado.
- Guía para la integración del expediente de selección del candidato.

Contratación o rechazo del candidato

Inducción a la empresa

HERRAMIENTAS TÉCNICAS PROPUESTAS

(USO E INSTRUCCIONES DE APLICACIÓN)

Las herramientas mencionadas integran los anexos que se listan a continuación:

Anexo	Descripción	Propósito
1.-	Formato para la requisición de personal.	Es el elemento que inicia el proceso de reclutamiento y selección, el cual permite identificar el puesto vacante, las características de la contratación y las expectativas que pueda tener el candidato. Será llenado por el jefe inmediato donde surja la vacante.
2.-	Descripción funcional de Puestos e Instructivo de Llenado.	Para definir los requerimientos de conocimientos, destreza y experiencia del puesto; será llenado por cada uno de los trabajadores que labora actualmente en el puesto y después será revisada y aprobada por el jefe inmediato.
3.-	Cuestionarios para el perfil psicológico del puesto y el formato de reporte de dicho perfil.	Para definir el "lado humano" del puesto, es decir, las capacidades y habilidades individuales y grupales, las preferencias y los factores básicos de personalidad compatibles con el que hacer del puesto; serán llenados por la persona que ocupa actualmente el puesto y revisados y aprobados por el jefe inmediato.
4.-	Guías para la+ entrevista del área de Recursos Humanos, formatos de reporte y sus respectivos instructivos.	Para orientar a los especialistas de recursos humanos en las entrevistas de candidatos y proveer los tópicos importantes a explorar en la entrevista, a fin de evitar omisiones, así como estandarizar el reporte respectivo; serán aplicadas por el titular de Recursos Humanos.
5.-	Guía para la evaluación técnica, formato de reporte y sus respectivos instructivos.	Para orientar a los responsables de la evaluación técnica sobre los puntos básicos de la evaluación, así como estandarizar el reporte respectivo; será aplicada por el jefe inmediato del puesto que se encuentre vacante.
6.-	Formato de evaluación psicométrica para un puesto específico y reporte	Para obtener uniformidad de los datos psicológicos más relevantes de la persona y como estos determinan la personalidad de la persona y son compatibles al puesto; será llenado por la persona encargada de las evaluaciones

-
- | | | |
|-----|---|---|
| | de perfil psicológico de la persona. | psicométricas. |
| 7.- | Formato de informe ejecutivo de selección e instructivo de llenado. | Orientar el proceso de síntesis de los elementos relevantes de las evaluaciones, así como estandarizar el reporte ejecutivo, a fin de agilizar la toma de decisiones del Comité; será integrado por la persona designada por el Depto. De Recursos Humanos. |
| 8.- | Guía para la integración del expediente de selección de candidato. | Orientar a la integración homogénea de los expedientes, a fin de facilitar su consulta y manejo. |

Cabe mencionar que en este proceso no se incluye la presolicitud, solicitud ni el examen médico; debido a que en el caso de los dos primeros se omiten por el uso únicamente de curriculum debido a que este proceso sólo se aplicará a personal de confianza y estos tienen niveles de administrativos hasta directivos y por otra parte el examen médico se hace cuando ya se ha contratado al personal en el caso específico de esta institución.

BATERÍA PROPUESTA

Por las características de los perfiles se propone la siguiente batería de pruebas psicológicas; cabe mencionar que los niveles que serán evaluados con estas pruebas son: **niveles medios** (analistas de las diferentes áreas y gerencias con grado de escolaridad a nivel licenciatura) y **niveles directivos** (jefes de analista, superintendentes y subgerentes de las distintas áreas y / o gerencias).

BETA II-R

Está prueba evaluará capacidades y habilidades individuales y algunos rasgos de personalidad del candidato, estas se especifican en el anexo 3 (donde se encuentran los rasgos que conforman el perfil psicológico de la persona), y se aplicará en su totalidad. Se eligió la prueba por que esta relacionada con la manera en que candidato va a ser uso de sus capacidades intelectuales y evalúa entre otras cosas: Capacidad de percepción y planeación, asimilación y aprendizaje, capacidad de abstracción, capacidad de análisis y síntesis, tolerancia a la frustración, discriminación visual y rasgos obsesivos, atención y observación.

DAT

*Está prueba evaluará aptitudes del candidato en cuanto a las habilidades propias del mismo, y servirá de apoyo y/o complemento para evaluar las capacidades y habilidades del individuo con las escalas de razonamiento verbal, razonamiento numérico (esta es muy importante ya que se trata de una área en donde su especialización es en **finanzas**), relaciones espaciales, razonamiento abstracto, etc.*

Las habilidades y capacidades que van a medir BETA y DAT son las siguientes:

- *Análisis y síntesis*
- *Solución de problemas*
- *Planeación*
- *Asertividad*
- *Organización*
- *Toma de decisiones*
- *Capacidad de aprendizaje*
- *Trabajo bajo presión*

Se aplicarán otras pruebas para evaluar completamente las características de los candidatos entre ellas están:

ALLPORT

Esta prueba evaluará todo lo referente a preferencias del candidato, se va a aplicar por que se considera que en una institución en la cual rige la promoción de su personal, en la evaluación psicométrica es importante retomar las preferencias ya que en un momento dado de existir una promoción para algún trabajador de la empresa se considerará si el puesto tiene algo que ver con las preferencias de la persona y esto optimice su trabajo tomando en cuenta la motivación de las personas en cuanto al puesto.

Las preferencias que esta prueba mide y que se evaluaran en el perfil son las siguientes:

- *Teórico*
- *Económico*
- *Estético*
- *Social*
- *Político*
- *Religioso*

MMPI-II

Esta prueba va a registrar los aspectos de personalidad del candidato que se establecen en el perfil psicológico que se muestra en el anexo 3, se escogió porque es un instrumento que abarca todos los aspectos de personalidad del sujeto.

Esta compuesto por escalas de validez tanto de la prueba en general, como de las respuestas que emite el candidato.

Las escalas que mide son las siguientes:

1. *Escala de hipocondriasis (Hs)*
2. *Escala de depresión (D)*
3. *Escala de histeria (Hi)*
4. *Escala de desviación psicopatica (Dp)*

-
5. *Escala de intereses (Mf)*
 6. *Escala paranoica (Pa)*
 7. *Escala de psicastería (Pt)*
 8. *Escala de esquizofrenia (Es)*
 9. *Escala de hipomanía (Ma)*
 10. *Escala social (Si)*

Las características de personalidad que se registrarán en el perfil a través de esta prueba serán:

- *Honestidad*
- *Madurez emocional*
- *Responsabilidad*
- *Confianza en sí mismo*
- *Adaptación*
- *Tolerancia*
- *Auto control*
- *Criterio*
- *Integración grupal*
- *Manejo de relaciones interpersonales*

Con estas pruebas se evaluarán a los candidatos que aspiren a ocupar los puestos que van desde *analistas* hasta *superintendentes* de alguna de las áreas y/o gerencia del Corporativo de Finanzas de PEMEX.

En el caso de que se requiera evaluar a candidatos de niveles inferiores a N-30 los cuales su nivel académico es de carrera comercial, técnico, preparatoria, secundaria o similar, las pruebas serán diferentes, de acuerdo a su nivel y actividades que se describan en el análisis de puestos. Lo que no cambiará es la prueba que mide personalidad (MMPI), ya que se puede aplicar a cualquier nivel académico y es una prueba muy completa. En este caso no se especifica un perfil con características

psicologicas en estos puestos debido a que la mayoría de la población que ingresa a esta institución son puestos que requieren licenciatura; no obstante se contemplan los puestos de niveles operativos ya que se elaboraran los análisis de sus puestos y por tanto se obtendran sus perfiles para las posibles evaluaciones.

PROPUESTAS DE SEGUIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Después de la selección por la que se sometió al sujeto se propone lo siguiente:

- De las debilidades y/o fortalezas que se hayan detectado en el candidato hacer propuestas de mejora, a través de programas de capacitación (en las debilidades) y de reforzamiento (en sus fortalezas).
- Dar seguimiento al trabajador durante 3, 6 y 12 meses con el objetivo de observar como realiza sus funciones para dar retroalimentación y poder así optimizarlos.
- Conjuntamente con el trabajador detectar cual o cuales son las principales problemáticas del puesto. Así como las posibles soluciones para las mismas.
- Al hacer el seguimiento se observaran las deficiencias del sujeto como parte de la detección de necesidades para proponer la capacitación.
- Cuando se observe que los sujetos tienen habilidades y capacidades para optar por otros puestos, proponerlos.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Después de llevar a cabo este trabajo, puedo concluir que la selección de personal no sólo es encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado, sino como dice:

Arias (1991), " la selección permitirá la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y en el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para cubrir, de esta manera, a los propósitos de la organización".

Con esto no solo se ve beneficiada la empresa sino que además la selección vista desde este enfoque toma en cuenta la satisfacción y el logro de objetivos personales del trabajador, dando así oportunidad de desarrollo personal en el área laboral.

La propuesta fue diseñada precisamente para el desarrollo y satisfacción del trabajador en el área laboral y por tanto personal, ya que mediante la promoción hacia puestos en los que el trabajador logre desarrollar sus habilidades y potencialidades logrará estos objetivos. Precisamente al tener un proceso de reclutamiento y selección tanto interna (promoción) como externa, será más justa y atinada esta promoción o nuevo ingreso cumpliendo el objetivo general que propone además de la implementación del proceso "que la plantilla de la Dirección Corporativa de Finanzas de PEMEX, sea ocupada por el personal más adecuado".

Centrándonos en la promoción que es la que más tiene influencia en esta organización puedo decir que:

La propuesta toma aspectos actuales creando herramientas administrativas, que van por un lado a evaluar la parte funcional del puesto utilizando y proponiendo por ejemplo el uso de evaluaciones técnicas con un enfoque del tipo de centros de evaluación, los cuales según Grados (19889, se entienden como "la serie de pruebas y simulación de ejecución individual o grupal, a la que se somete un grupo

de individuos para ser observados por otros previamente entrenados quienes mediante un acuerdo entre ellos, identifican a los más adecuados; esto va a ser muy similar con las evaluaciones técnicas que se le aplicaron al aspirante; y por otro lado tomando en cuenta el llamado "lado humano" de la organización en los perfiles proyectando en los perfiles psicológicos tanto de la persona como del puesto estos denotan las capacidades, habilidades y en general rasgos de personalidad, tanto de un puesto como de la persona que lo ocupa. Además de obtener perfiles psicológicos de los trabajadores que pueden ascender al puesto y saber cuales son las posibilidades de ocupar el mismo, si es que se cumplen con las características psicológicas y funcionales del puesto, o si en dado caso el mismo trabajador tiene otra área de oportunidad en otro puesto. Estos son los llamados planes de carrera, los cuales van a encontrar apoyo en los inventarios de recursos humanos, esto mediante las fuentes internas que se contemplan en el reclutamiento, específicamente en la de promoción o transferencia interna de personal, "se revisarán los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido(ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según el caso, al puesto vacante" (Chiavenato, 1992).

Esto dará como resultado:

- a) Que el personal va a tener aspiraciones a mejorar su desarrollo profesional y mejorar sus ingresos, es decir, si este es considerado como candidato a ocupar otros puestos.
- b) El personal conocerá sus posibilidades de ascensos y de las áreas de conocimiento y habilidades que requieren mejorar para lograrlo.

El proceso en cuanto a instrumentos sigue el modelo tradicional de selección; en cuanto a contenido da un mayor énfasis a la fuente interna de promoción y a la promoción en si; una de las diferencias claras entre los modelos tradicionales y el propuesto, es la aplicación del examen médico que como dice Reyes (1979), sus

finalidades son las siguientes:

- a) Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas.
- b) Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contradicción para el puesto que se le ofrecería (hernias, para quienes deberán hacer esfuerzos intensos; trabajos agobiantes para personas débiles)etc. etc.

A pesar de la importancia que tiene el llevar a cabo el examen médico antes de la contratación; en la Dirección Corporativa de Finanzas de PEMEX, el examen médico se realiza cuando la persona ya se ha contratado, pero esto es por política de la empresa y el proceso se realiza cubriendo las necesidades de la misma. Más sin embargo puede variar un poco si se acepta la propuesta de la normatividad en cuanto al reclutamiento y selección de personal que en uno de sus apartados menciona:

“No obstante haber aprobado satisfactoriamente los exámenes del proceso de selección y el dictamen técnico del Comité, quedará sin efecto la contratación cuando el examen médico del candidato resulte “no apto para laborar” (cuando se detecta una enfermedad crónica) , PEMEX, (1997).

En cuanto a los beneficios que se obtendrán con la aplicación de este modelo son los siguientes:

Los **beneficios** que se obtendrán con la aplicación de este modelo son, entre otros, los siguientes:

Para la empresa:

1. Mayor rendimiento del personal.
2. Experto en su trabajo.
3. Satisfecho con sus actividades.

-
4. Espíritu competitivo.
 5. Mayor aprovechamiento de la capacitación orientada a través de las áreas de conocimiento específico.
 6. Para reforzar al trabajador en el puesto que desempeña.
 7. Para preparar posibles ascensos.
 8. Contar con el personal preparado para cubrir cualquier ausencia, principalmente en puestos claves.
 9. Establecer las bases para implementar un método objetivo de evaluación del desempeño.

Para el Comité de Recursos Humanos.

1. Les permitirá tener una visión más objetiva de los candidatos y les facilitará la toma de decisiones.
2. *Para los trabajadores:*
3. Mayor satisfacción en el trabajo al desempeñar actividades que además de dominar, son afines a sus gustos y preferencias.
4. Les permite fijarse metas de superación personal generando una actitud competitiva consigo mismo, al conocer las líneas de ascenso y contar con un plan de carrera.
5. Evita resentimientos derivados de falsas expectativas, dado que se pueden realizar preselecciones de candidatos en forma discreta.

La propuesta a satisfecho al gerente de la Dirección Corporativa de Finanzas de PEMEX, por lo tanto es muy grande la posibilidad de llevarse a cabo.

Y por último vale la pena recordar una idea del artículo realizado por Arevalo (1994) acerca del psicólogo industrial y es el siguiente:

“El psicólogo ocupa un lugar privilegiado para presentar alternativas en la gestión por su papel de consejero o asesor, bien interno, en su propia empresa, o bien

externo, a empresas ajenas. No obstante, para que su opinión y presencia traspase el ámbito específicamente psicológico, ampliando su intervención a la toma de decisiones en la Administración Integrada de Recursos Humanos, deberá añadir a los conocimientos propios de su profesión los provenientes de otras áreas repercutiendo favorablemente en su competencia profesional.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. Acevedo, I. (1992), EL PROCESO DE LA ENTREVISTA. Ed. México, D.F.
2. Amalfitano, J. G., Kalt, N.C. (1977). Effectes of eye contact on the evaluation of job applicats. Journal of Employment, Coounseling, Vol. 14, 46-48.
3. Arevalo, H. (1994), NECESIDADES LABORALES Y SELECCIÓN DE PERSONAL.. Psicología del Trabajo y las Organizaciones, vol. 10, no. 27, 95-102.
4. Arias, G. (1991),LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Ed. Trillas, México. D.F.
5. Arvey, R.D.; Miller, H. E.; Goold, R. y Burch, P. (1987). Interview validity for selection sasles clerks. Persomel Psychology, Vol. 40, 1-12
6. Baron, R.D. (1993), Sweet of Sucess? The impacts of pleasant artificial Scernts on evaluations of job applicants. Short Note Journal of Applied Psychology, Vol. 68, No.4 709-713.
7. Blasco, R.D. (1988). ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA ENTREVISTA DE SELECCION DE PERSONAL. Psicología del Trabajo y de las Organizacioners, No.8, 133-151.
8. Carlson, R.E., (1971), Effect of interview information in altering valid impressions. Journal of Applied Psychology, vol. 35, No. 1, 66-72.
9. Claude, L. (1990). LA EVALUACION DEL PERSONAL. Psicología del trabajo y de las organizaciones, vol.6, no 15

-
10. Chiavenato, I. (1993), ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Ed.Mc Graw Hill, México D.F.
 11. Chruden, (1992), ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL,Ed.CECSA, México, D.F.
 12. Fletcher, D.; Specer, A. (1984), Sex of candidate and sex of interviews: an experimental study. *Internacional Review of Applied Psychology*, 33,3, 305-313.
 13. Gorriti, B. (1994), LA ENTREVISTA DE SELECCION. *Psicología del Trabajo y las Organizaciones*.vol. 10 No. 29, 81-90.
 14. Grados,J. (1979), INDUCCIÓN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL. Ed. Manual Moderno, México, D.F.
 15. Herriot, P. (1989). EVALUACION Y SELECCION DE LAS ORGANIZACIONES. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, vol.6, no. 31.
 16. Korman, A. (1978), PSICOLOGÍA DE LA INDUSTRIA Y DE LAS ORGANIZACIONES.Ed. Marova, Madnd.
 17. Mc Daniel, M.A., Whetzel, D.L. (1994) The validity of employment interview. A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599-617.
 18. Quijano, S. Díaz de (1992), SISTEMAS EFECTIVOS DE EVALUACION Y RENDIMIENTO: RESULTADOS Y DESEMPEÑOS. Barcelona P.P. V.
 19. Reyes, P. (1979), ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.Ed. Limusa, México, D.F.
 20. Reyes, P. (1986), EL ANÁLISIS DE PUESTOS. Ed. Limusa, México D.F.
 21. Ríos, H. (1995), ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, vol. 11, no. 32, 89-91.

-
22. Salgado, J. (1995). VALIDEZ DE LA ENTREVISTA CONDUCTUAL ESTRUCTURADA. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, vol.11, no. 31, 9-24.
 23. Scheneider, B. y Schmitt, N. (1986), *Staffing organitations* Glenview, Il. Scott, Foresman.
 24. Sikula, A. (1991),ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS. Ed. Limusa, México D.F.
 25. Stanton, (1985), SISTEMAS EFECTIVOS DE SOLICITUD Y SELECCIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL. Ed. Limusa, México, D.F.
 26. Torres, M. (1994), MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA: PROPUESTA. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, U.N.A.M.
 27. Tyson, S. (1989), ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Ed.Trillas, México, D.F.
 28. Werther, W. (1982), DIRECCIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Ed. Mc. Graw Hill, México, D.F.
 29. Wiesner, W.H., y Cronshaw, S.F. (1988). The moderating impact of interview format and degree of structure on interview validity, *Journal of Occupational Psychology*, 61, 275-290.
 30. MANUAL DE ORGANIZACIÓN DELA DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS. PEMEX México, D.F., 1997.
 31. MANUAL DE ORGANIZACIÓN BÁSICA DE PETRÓLEOS MEXICANOS. PEMEX. México, D.F., 1986.

-
32. MANUAL DE INDUCCIÓN, Subdirección de Finanzas. PEMEX, México, D.F. 1990.
 33. MANUAL DE EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE PEMEX. Gerencia de desarrollo institucional. México,D.F., 1990
 34. REGLAMENTO PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL (Documento a discusión), PEMEX. Superintendencia de racionalización administrativa, 1997. MÉXICO D.F.

APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS (CASO PRÁCTICO)



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

INFORME EJECUTIVO DE SELECCIÓN

FECHA: 24 03 98

1.-DATOS GENERALES.

NOMBRE: M. M. B. EDAD: 35 ESTADO CIVIL: Soltera

FORMACIÓN ACADÉMICA: Lic. en Sociología

PUESTO Analista

2.-EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

♦ Curriculum: Lic. en Sociología (UAM) y Maestría en Economía Política Internacional; su último trabajo (1993), fué en ruta-100 como asesora elaborando estudios socio-económicos del usuario.

♦ Elegibilidad: No tiene ningún problema de tipo legal.

3.-EVALUACIÓN TÉCNICA.

♦ Áreas que requieren desarrollo: No se aplicó

♦ Áreas más desarrolladas: _____

♦ Comentarios: _____

4.-EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA.

- ♦ Aspectos desfavorables del candidato. Se encuentra pocas diferencias con el perfil del puesto, estas son en cuanto: análisis y síntesis; y manejo de relaciones interpersonales, estos rasgos los tiene desarrollados, pero para cubrir completamente el puesto, tendría que desarrollarlos aún más.

- ♦ Aspectos favorables del candidato: Es una persona responsable, honesta, que se adapta fácilmente al cambio; tiene una muy buena capacidad para aprender nuevas cosas, esto le ayuda a desempeñar las tareas asignadas aún siendo nuevas para ella.

- ♦ Comentarios. La Lic. Mejía es apta para cubrir el puesto ya que reúne las características psicológicas del mismo, solo se recomienda capacitarla en los aspectos de análisis y síntesis y relaciones interpersonales, para cubrir perfectamente el perfil.

5.-CONCLUSIÓN GENERAL (aceptado o no aceptado).

Aceptada



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

REPORTE DE ENTREVISTA DE RECURSOS HUMANOS
NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO

1.-DATOS GENERALES.

Nombre: M.M.B. Edad: 35
Estado civil: Soltera, vive con su pareja Puesto: Analista de R.H. N-30

2.-FORMACIÓN ACADÉMICA.

Licenciatura en Sociología (UAM) Iztapalapa.
Maestría en Economía y Política Internacional, realizada en el Centro de Investigación y Docencia Económicas.

3.-EXPERIENCIA LABORAL.

Hasta 1993 trabajo en Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta-100, como asesora, siendo responsable de la elaboración de estudios socio-económicos del usuario de Ruta-100.

4.-EXPERIENCIA EN EL PUESTO.

5.-SITUACIÓN LEGAL.

No tiene ningún problema.

6.-COMPORTAMIENTO EN LA ENTREVISTA.

- ◆ Aspecto físico: Bien presentada
- ◆ Actitud del candidato en la entrevista: Se comporta con soltura.
- ◆ Fluidez verbal: Muy buena
- ◆ Sociabilidad: Muy buena
- ◆ Organización: Buena, ya que tiene definido quien atenderá a su hijo si ella obtienen el empleo.
- ◆ Seguridad en si mismo: Se muestra muy segura
- ◆ Dinamismo y Creatividad: _____

7.-DATOS GENERALES DE SALUD.

Su estado de salud actualmente es bueno, según ella lo manifiesta.

8.-DATOS ECONÓMICOS.

No tiene ingresos propios, actualmente depende económicamente de su pareja.

Pretende ganar de \$10,000.00 a \$12,000.00

9.-INFORMACIÓN GENERAL.

10.-AUTOEVALUACIÓN DEL CANDIDATO (valores).

Tranquila, sociable, saludable, respetuosa, sincera, leal, aprehensiva, inquieta, trabajadora, alegre y muy sensible.

11.-OBSERVACIONES GENERALES.

No se denota una urgencia por encontrar un empleo; sin embargo, desea ingresar al mercado laboral para ponerle un buen ejemplo a su hijo y hacerlo menos dependiente de ella.

ENTREVISTÓ: Ing. Tere Gómez Melo

Fecha: 3 03 98
Día Mes Año



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

NOMBRE: M. M. B
 EDAD: 35 R.F.C. _____ EDO. CIVIL: Unión Libre
 PROFESIÓN: Lic. en Sociología CED. PROF. _____
 PUESTO: Analista FECHA: _____
 GERENCIA: Capacitación SUBGCIA: Recursos Humanos

- EXCELENTE DESARROLLO
- BUEN DESARROLLO
- REQUIERE DESARROLLO
- DEFICIENTE

I. CAPACIDADES Y HABILIDADES INDIVIDUALES-GRUPALES.

ANÁLISIS Y SÍNTESIS	<input checked="" type="checkbox"/>	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	<input checked="" type="checkbox"/>
CRITERIO	<input checked="" type="checkbox"/>	CALIDAD EN EL TRABAJO	<input checked="" type="checkbox"/>
PLANEACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/>	ASERTIVIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>
ORGANIZACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/>	TOMA DE DECISIONES	<input checked="" type="checkbox"/>
INICIATIVA	<input checked="" type="checkbox"/>	CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	<input checked="" type="checkbox"/>
INTEGRACIÓN GRUPAL	<input checked="" type="checkbox"/>	MANEJO DE REL. INTERPERSONALES	<input checked="" type="checkbox"/>

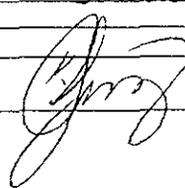
II. PREFERENCIAS

TEÓRICO	<input checked="" type="checkbox"/>	ECONÓMICO	<input checked="" type="checkbox"/>
ARTÍSTICO	<input checked="" type="checkbox"/>	SOCIAL	<input checked="" type="checkbox"/>
POLÍTICO	<input checked="" type="checkbox"/>	REGULATORIO	<input checked="" type="checkbox"/>

III. ASPECTOS DE PERSONALIDAD

HONESTIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>	TRABAJO BAJO PRESIÓN	<input checked="" type="checkbox"/>
MADUREZ EMOCIONAL	<input checked="" type="checkbox"/>	RESPONSABILIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>
CONFIANZA EN SÍ MISMO	<input checked="" type="checkbox"/>	EFICIENCIA	<input checked="" type="checkbox"/>
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	<input checked="" type="checkbox"/>	TOLERANCIA	<input checked="" type="checkbox"/>
MOTIVACIÓN AL LOGRO	<input checked="" type="checkbox"/>	AUTO-CONTROL	<input checked="" type="checkbox"/>
PRESENCIA SOCIAL	<input checked="" type="checkbox"/>	LIDERAZGO	<input checked="" type="checkbox"/>

OBSERVACIONES: SELECCIONADO

EVALUADOR: 



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

REPORTE DE EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA PARA UN PUESTO ESPECÍFICO

FECHA: 23 03 98

DATOS GENERALES

NOMBRE: M.M.B. EDAD: 35

ESTADO CIVIL: _____ FORMACIÓN ACADÉMICA: _____

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: SUPERINT. DE CAPACITACIÓN Y DES. DE PERSONAL

RASGOS PSICOLÓGICOS FAVORABLES DEL CANDIDATO DE ACUERDO AL PERFIL REQUERIDO

De acuerdo con la comparación del perfil requerido por el puesto y el perfil psicológico del Lic. Martha Mejía, en la presente evaluación, se concluye lo siguiente:

Es una persona que tiene un buen desarrollo de sus capacidades individuales, asertiva, responsable, que se adapta al cambio fácilmente, de existir un cambio en sus funciones, ella captaría las mismas de una manera fácil ya que su capacidad de aprendizaje es muy buena.

Es una persona eficiente, con criterio, es tolerante, honesta, organizada, emocionalmente madura, cubre las expectativas del puesto en su mayoría.

RASGOS PSICOLÓGICOS DESFAVORABLES DEL CANDIDATO DE ACUERDO AL PERFIL REQUERIDO

Los rasgos que no cubre en el puesto perfectamente son el de manejo de relaciones interpersonales, integración grupal, y la confianza que debe tener en ella misma, siendo esto de vital importancia para el puesto ya que dentro de sus funciones es muy importante el contacto con la gente, y la seguridad al interactura con la misma, además de la capacidad de análisis; sin embargo como son rasgos que si se pueden desarrollar estos podrán ser afinados capacitando a la persona en esos aspectos.

RASGOS PSICOLÓGICOS DESARROLLABLES (que pueden ser incrementados).

Los rasgos que se mencionaron anteriormente como desfavorables, pueden llegar a desarrollarse en la persona para así cubrir satisfactoriamente las expectativas del puesto ya que la capacidad de aprendizaje de la Lic. Mejía es buena, y la capacitación específicamente podría ser con **cursos de relaciones interpersonales y manejo de las mismas**, además de un **curso de autoestima y/o asertividad**, además de un **curso de análisis y síntesis ya que esto es parte fundamental en el puesto que va a desempeñar.**

RASGOS DIFÍCILMENTE DESARROLLABLES Y CONSECUENCIAS

No se encuentra ninguno.

CONCLUSIÓN FINAL (SELECCIONADO O NO SELECCIONADO).

La Lic. Martha, es una persona apta para ocupar el puesto, y si es capacitada en los aspectos ya mencionados su rendimiento laboral será mejor.



EVALUADOR
PSIC. LETICIA KARINA PONCE CRUZ



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS

Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

PERFIL PSICOLOGICO PUESTO-PERSONA.

DEPENDENCIA: Superintendencia de Capacitación y Desarrollo Organizacional

PUESTO: ANALISTA

CLAVE DE IDENTIFICACION.

I. CAPACIDADES Y HABILIDADES INDIVIDUALES- GRUPALES.

RASGOS	D o N	Def	RD	BD	EXC
Análisis y Síntesis.	D				
Solución de problemas.	D				
Creatividad.	N				
Calidad en el trabajo.	D				
Planeación	D				
Asertividad	D				
Organización.	D				
Toma de decisiones.	D				
Iniciativa	N				
Capacidad de aprendizaje.	N				
Integración grupal.	D				
Manejo de relaciones interpersonales.	D				

II. PREFERENCIAS.

RASGOS	D o N	Def.	RD	BD	EXC
Teórico. - Verdad	N				
Económico -Dinero	N				
Artístico - Belleza	N				
Social. - Ayuda a los demás	N				
Político.-Poder	N				
Regulatorio. - Orden	N				

D=Desarrollable

N=No desarrollable



PEMEX

DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Denominación del puesto:

Número de plaza:

Nivel:

Ocupante:

Area:

Denominación del puesto o (s) sobre los que ejerce autoridad:

Denominación.	Cantidad

Denominación del puesto o (s) a los que reporta:

Denominación	Cantidad
Superintendente de capacitación y desarrollo organizacional	1
Jefe de analistas	1

PRODUCTOS RELEVANTES DEL PUESTO.

*Diagnóstico de necesidades de capacitación.
*Programa anual de los cursos informáticos solicitados en la DNC.
*Programa anual de los cursos de idiomas.
*Atención y seguimiento a solicitudes de cursos informáticos y cursos de idiomas.
*Reportes de control y seguimiento de los cursos de informática e idiomas impartidos.
*Bases técnicas para la contratación de servicios de cursos informáticos y de idiomas.
*Informes ejecutivos de evaluación de los cursos informáticos y de idiomas impartidos.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO.

ESCOLARIDAD REQUERIDA

Profesión

Nivel Académico

Especialidad

Otro

CONOCIMIENTOS RELEVANTES PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

Habilidades de análisis y síntesis.
Finanzas
Contabilidad
Presupuestos
Relaciones humanas
Recursos humanos
Administración

CONOCIMIENTOS ESPECIALES PARA EL PUESTO

Idiomas

% de Dominio

Paquetería

Inglés	40%

Ambiente windows
Word
Excel
Power point

EXPERIENCIA LABORAL

2 años en áreas de recursos humanos y específicamente en el área de capacitación o similar.

RELACIONES INTERNAS

*Vocales de capacitación de todas las dependencias que integran la Dirección Corporativa de Finanzas.
*Gerencia de administración interna y apoyo corporativo de la D.C.A.
*Gerencia de informática y sistema financiero.

RELACIONES EXTERNAS.

*Instituciones educativas como son: ITAM, ITESM, LA SALLE, ANAHUAC, entre otras.
*Así como instituciones de capacitación informática y administrativa, conferencias.
*IMP

TIPO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL A LA QUE TIENE ACCESO

Información específica de los participantes a eventos de capacitación que requieren cierta discreción.

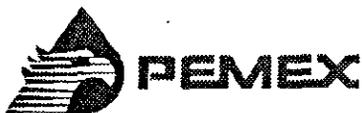
ACTIVIDADES.

*Aplicar los instrumentos para recopilar la información de detección de necesidades de capacitación.
*Coadyuvar con los vocales de capacitación en el llenado de formato de detección.
*Integrar de acuerdo a las detecciones, el programa anual de cursos informáticos y de idiomas.
*Realizar los actos de apertura y clausura de los eventos de capacitación.
*Evaluar la calidad con la que se realizan los cursos de capacitación, de acuerdo al cuestionario aplicado y elaborar los informes correspondientes.
*Informar a los aytes-técnicos de todas las dependencias, la asistencia y calificaciones de los alumnos capacitados.
*Elaborar diversos oficios derivados de la operación del área.
*Atender y dar seguimiento a las solicitudes de cursos informáticos y de idiomas.
*Elaborar reportes de control y seguimiento de los cursos informáticos y de idiomas.
*Elaborar bases técnicas para la contratación de servicios (cursos informáticos y de idiomas).
*Inagurar y clausurar cursos informáticos y de idiomas.

Vo. Bo.

SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS
ING. TERESITA GÓMEZ MELO

Fecha: 29 4 98
 Día Mes Año



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

DIRECTIVO Y MEDIO
NIVEL 30 A 40

GUÍA DE ENTREVISTA

FICHA DE IDENTIFICACIÓN.

NOMBRE: M. M. B. EDAD: 35
FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO: 19 de Noviembre de 1962.
ESTADO CIVIL: Soltera, vive con su pareja DOMICILIO: Arteaga y Salazar 524,
Col. Contadero TELÉFONO: 8 12 35 22
PUESTO: Analista de Recursos Humanos N-30.

EXPERIENCIA LABORAL.

- 1.-¿Cómo se sentía ocupando el puesto que anteriormente desempeñaba?
Muy bien
- 2.-¿Cuál es su percepción respecto a las relaciones con sus compañeros de trabajo?
Muy buenas amistades hizo con todos sus compañeros de trabajo.
- 3.-¿Cómo califica las relaciones con sus superiores?
Son respetuosas, le tienen afecto, conserva su amistad aunque dejó de trabajar hace 5 años.
- 4.-¿Cómo se sentía en la empresa para la que trabajaba?
Contenta y satisfecha, por el reconocimiento que recibía.
- 5.-¿Qué programas o procedimientos de innovación realizó?
Estudios socio-económicos en la zona de querrero/chiapas; desarrollo urbano a nivel de los tres estados
- 6.-¿En qué consistieron?
Diseño de encuestas sociales e instrumentos de investigación.

7.-¿Qué logros obtuvo?

Concluir los estudios que elaboro con el reconocimiento de sus jefes.
Cuando sus jefes cambiaron de responsabilidad la invitaron a continuar con ellos en sus nuevas adscripciones.

8.-¿Que actividades desempeñaba en el puesto anterior?

Desarrollo de estudios sociométricos
Controlar grupos de trabajo en aspectos financieros y tarifarios.

9.-¿Qué tan satisfecho se sentía con el desempeño de las actividades que realizaba?

Muy satisfecha

10.-¿Cuales eran los principales problemas que tenía que resolver?

Como controlar al equipo de trabajo.
Hacer trabajar al personal burocrata, horarios pesados.

11.-Sabe, ¿Cuáles son las actividades que se desempeñan en el puesto que va a ocupar? No pero me gustaría atender actividades relacionadas con aspectos financieros y / o de recursos humanos.

12.-¿Por qué quiere ingresar a esta empresa?

Quiere ingresar al mercado laboral, desea desarrollo profesional.

13.-¿Qué ha escuchado que se dice de ella?

Muy buena institución, excelente patrón, adelanto tecnológico.

14.-¿Cuál es su opinión acerca de esta empresa?

He oído que es buena.

15.-Como trabajador, ¿Qué es lo que espera de la empresa?

Alimentarse profesionalmente, aprender paquetería informática e idiomas.

16.-¿Qué cree que pueda aportar a su persona el laborar en esta empresa?

Desarrollo y crecimiento profesional.

17.-¿Qué es lo que Ud. estaría dispuesto a realizar, para el buen funcionamiento de la empresa? Aportar de sus conocimientos y experiencia.

18.-¿Por qué razones decide o decidió dejar la empresa anterior?

Por atender a mi hijo de tiempo completo.

19.- En caso de haber ocupado algún puesto en la Administración Pública, ¿Cumplió con las obligaciones que establece la ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos?

si

20.- ¿Existe algún proceso administrativo o jurídico que requiera de su atención?, De existir ¿Cuál es el mismo?

No

FORMACIÓN ACADÉMICA

1.-¿Cuál fue su desempeño académico? ¿Tuvo algún problema (profesores, alguna materia, compañeros)?

Muy bueno no tuvo problemas.

2.-¿Cuál fue el promedio de sus estudios?

Facultad promedio 9 medalla al mérito universitario.

3.-Si tiene Maestría o Doctorado, cuál es?, ¿De qué institución?, ¿Cómo consiguió esas oportunidades?

Maestría en Economía y Política Internacional del Centro de Investigación y Docencia Económicas.

4.-¿Ha tomado cursos actualmente?, ¿Cuáles?

NO

5.-Existe algún otro que quiera cursar, ¿Por qué no lo ha hecho?

Inglés y computación

Por falta de tiempo y tener otras prioridades.

6.-¿Habla algún otro idioma aparte del español?, ¿Cuál?

Conoce inglés en un 35%

DATOS ECONÓMICOS.

1.-¿Cuál es su ingreso actualmente?

Ninguno

2.-¿Cuenta con algún otro medio de ingreso? (negocio propio, otro trabajo, etc.).

El de su pareja.

3.-¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales (cuánto es lo que el candidato en forma personal gasta)? \$4,000

4.-¿Alguna otra persona contribuye a los gastos de la casa? Su pareja

5.- ¿En que porcentaje? 100%

6.-¿Qué cantidad pretende ganar?

Entre \$10,000 y \$12,000

7.-¿Tiene seguro de vida personal? ¿Por qué lo adquirió?

Si, tiene dos, para protección de su hijo.

8.-¿Posee automóvil?, ¿está asegurado?

Si, asegurado

HISTORIA PERSONAL.

Me gustaría saber un poco más acerca de Ud. ya que probablemente se integre a la empresa y para nosotros es importante conocer algunos datos personales además de su experiencia laboral.

1.-¿Es Ud. casado (a)?

Tiene pareja, no tiene acta de matrimonio.

2.-¿Cuánto tiempo lleva de casado (a) ?

6 años

3.-¿Cuál es la ocupación de su pareja?.

Abogado trabajaba para el Seguro Social como Coordinador de asesores. Actualmente se desempeña por su cuenta.

4.-¿Tiene hijos? ¿De qué edad? ¿A qué se dedican?.

1 niño de cuatro años

5.-¿Con quién vive?

Con su pareja e hijo y el hijo de su pareja de 26 años

INTERESES RECREATIVOS (sociales).

1.-¿Qué hace en su tiempo libre?

Juega con su hijo, van al cine y al parque

2.-Por lo general ¿Qué lugares frecuenta?.

El cine y el desierto de los leones

3.-¿Con qué frecuencia sale de paseo?, ¿Con quién o quienes?

2 veces al mes, con su hijo y su pareja.

AUTOEVALUACIÓN.

Por último me gustaría conocer ¿Qué concepto tiene de Ud. mismo?; se podría describir por favor.

Soy tranquila sociable, saludable, respetuosa, sincera, muy leal, aprehensiva inquieta, trabajadora, responsable, alegre y muy sensible, llora mucho.

¿Tiene algún otro comentario que le gustaría hacer?

¿Qué posibilidades hay de entrar a la empresa y bajo que condiciones?

EVALUACIÓN.

Observaciones de quien realizó la entrevista.

Me parece una persona sincera, honesta, capaz de expresarse con soltura, con deseos de aportar sus conocimientos en apoyo a las tareas que se le encomiendan.

ENTREVISTÓ: Ing. Teresita Gómez Melo

FECHA: 3 03 98
Día Mes Año

ANEXOS



DIRECCION CORPORATIVA DE FINANZAS
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CORPORATIVO

ANEXO 1

FORMATO PARA LA REQUISICIÓN DE PERSONAL E INSTRUCTIVO



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

REQUISICIÓN DE PERSONAL

FECHA: _____

I. UBICACIÓN DE LA VACANTE.

AREA Y / O DEPARTAMENTO: _____ (1)

PUESTO: _____ (1)

II. DATOS GENERALES.

Fecha a cubrir la vacante: _____ (2)

Nivel al que ingresa: _____ (3)

Nivel de la plaza _____ (4)

Período de contratación: de _____ (5) a _____ (5)

Otros aspectos de contratación _____ (6)

Origen de la vacante:

_____ (7)

Disponibilidad de horario: _____ (8)

Disponibilidad de viajar: _____ (9)

III. COMENTARIOS ADICIONALES AL PERFIL DEL PUESTO.

_____ (10)

IV. CANDIDATOS VIABLES INTERNOS O EXTERNOS.

_____ (11)

Vo. Bo. del Jefe del Area



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

INSTRUCTIVO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

I. UBICACIÓN DE LA VACANTE.

(1) Se especificará en que área y/o departamento se ubica la vacante y el nombre del puesto.

II. DATOS GENERALES.

(2) ***Fecha a cubrir la vacante**, se especificará una fecha la cual estará en calidad de "tentativa", debido a que el proceso de selección pueda ser la causa de una modificación.

(3) ***Nivel al que ingresa**, cual es el nivel con que inicialmente va a ingresar el candidato.

(4) ***Nivel de la plaza**, cual es el nivel máximo para esa plaza.

(5) ***Período de contratación**, especificar la fecha de contratación.

(6) ***Otros aspectos de contratación**, En caso de que se ponga a prueba al trabajador, especificar cuantos períodos y la duración de los mismos.

(7) ***Origen de la vacante**, se especificará si el puesto es de nueva creación o surge por movimiento de personal y si es eventual o definitivo.

(8) ***Disponibilidad de horario**, si es necesario que el candidato tenga disponibilidad de horario adicional a la jornada de trabajo, y cual es la misma.

(9) ***Disponibilidad de viajar**, si las actividades del puesto requieren que el candidato viaje, ¿con que frecuencia?, al interior de la república o fuera del país.

III. COMENTARIOS ADICIONALES AL PERFIL DEL PUESTO.

(10) Conocimientos y habilidades de particular importancia debido a la circunstancias actuales ya sea de las tareas específicas del momento o bien por la forma en que esta constituido el grupo de trabajo al cual se incorpora.

Ejemplo: Manejo de algún paquete informático en especial, formación académica más específica, experiencia sobre alguna área específica, etc.

IV. CANDIDATOS VIABLES INTERNOS O EXTERNOS.

(11) Se mencionarán los posibles candidatos para ocupar el puesto, es decir, las propuestas sugeridas por el mismo departamento, pueden ser internos o externos. Cabe mencionar que el hecho de proponerlos no implica compromiso para la contratación, si no sólo se tomará en cuenta para entrar en un proceso de selección y de eso dependerá la contratación.



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CORPORATIVO

ANEXO 2

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS E INSTRUCTIVO DE LLENADO



PEMEX

DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Denominación del puesto:

Número de plaza:

Nivel:

Ocupante:

Area:

Denominación del puesto o (s) sobre los que ejerce autoridad:

Denominación	Cantidad

Denominación del puesto o (s) a los que reporta:

Denominación	Cantidad

PRODUCTOS RELEVANTES DEL PUESTO

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

ESCOLARIDAD REQUERIDA

Profesión

Nivel Académico

Especialidad

Otro

CONOCIMIENTOS RELEVANTES PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS ESPECIALES PARA EL PUESTO

Idiomas

% de Dominio

Paquetería

Idiomas	% de Dominio

EXPERIENCIA LABORAL

RELACIONES INTERNAS

RELACIONES EXTERNAS.

TIPO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL A LA QUE TIENE ACCESO



PEMEX

DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Denominación del puesto:

Número de plaza:

Nivel:

Ocupante:

Area:

Denominación del puesto o (s) sobre los que ejerce autoridad:

Denominación.	Cantidad
(6)	

Denominación del puesto o (s) a los que reporta:

Denominación	Cantidad
(7)	

PRODUCTOS RELEVANTES DEL PUESTO.

(8)

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO.

ESCOLARIDAD REQUERIDA

Profesión

Nivel Académico

Especialidad

Otro

CONOCIMIENTOS RELEVANTES PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

(13)

CONOCIMIENTOS ESPECIALES PARA EL PUESTO

Idiomas

% de Dominio

Paquetería

(14)	(15)

(16)

EXPERIENCIA LABORAL

(17)

RELACIONES INTERNAS

(18)

RELACIONES EXTERNAS.

(19)

TIPO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL A LA QUE TIENE ACCESO

(20)



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

INSTRUCTIVO DE LLENADO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- (1) **Denominación:** se escribirá la denominación del puesto correspondiente.
- (2) **Número de plaza:** Indicar el número de plaza en la cual se encuentra contratado el trabajador.
- (3) **Nivel:** Es el nivel tabular asignado al puesto.
- (4) **Ocupante:** Indicar el nombre del trabajador que ocupa la plaza.
- (5) **Area:** Denominación del área gerencial a la cual está adscrito el puesto.
- (6) **Puestos sobre los que se ejerce autoridad:** La denominación y cantidad de puestos sobre los que se ejerce autoridad.
- (7) **Puestos a los que reporta:** La denominación y cantidad de puestos a los cuales debe reportar resultados.
- (8) **Productos relevantes del puesto:** Este apartado debe contener una declaración genérica de los productos más relevantes del puesto, máximo seis.
- (9) **Profesión:** Indicar la profesión o profesiones cuya formación académica es necesaria para el adecuado desempeño del puesto.
- (10) **Nivel académico:** Indicar el nivel académico que asociado a la profesión es necesario para el adecuado desempeño del puesto, distinguiendo entre: Técnico, Licenciatura, Maestría, Doctorado, etc.
- (11) **Especialidad:** Si dentro de la profesión o profesiones señaladas, existe una especialidad que sea necesaria para el adecuado desempeño del puesto, se anotarán en este campo.
- (12) **Otro:** Se refiere a conocimientos específicos que no correspondan a una especialidad o profesión y que sean necesarios para el buen desempeño del puesto, ejemplo: experto en investigaciones laborales.
- (13) **Conocimientos relevantes:** Indicar los conocimientos específicos que forman parte de la profesión o especialidad y que son clave en el adecuado desempeño del puesto.

(14 y 15) Idiomas: Señalar los idiomas y el porcentaje de dominio que se debe tener para el adecuado desempeño del puesto.

(16) Paquetería: Nombre de los paquetes y el dominio (herramientas básicas, avanzado, etc.) que se debe tener para el adecuado desempeño del puesto.

(17) Experiencia laboral: En este apartado se describirá la experiencia mínima para ocupar el puesto, precisando las áreas de especialidad o actividades específicas, indicando para cada una de ellas el tiempo en años.

(18) Relaciones internas: Indicar los puestos o áreas de la Institución con las cuales se tiene permanentemente contacto directo en el desempeño del puesto.

(19) Relaciones externas: Indicar los puestos o áreas externas a la Institución con las cuales se tiene permanentemente contacto directo en el desempeño del puesto.

(20) Tipo de información confidencial a la que tiene acceso: Señalar el tipo de información confidencial que maneja en el desempeño de sus actividades.

(21) Actividades: Describir en forma breve y precisa las actividades más importantes del puesto, sujetándose a las siguientes indicaciones:

◊ Debe comenzar con un verbo que describa el tipo de actividad realizada, esta debe ser de forma infinitiva.

◊ Debe identificar las consecuencias, es decir, los resultados a lograr mediante la actividad.

(22) Vo. Bo.: Incluye nombre y firma de aprobación por parte del titular del área correspondiente



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CORPORATIVO

ANEXO 3

CUESTIONARIOS PARA EL PERFIL PSICOLÓGICO DEL PUESTO Y FORMATO DE REPORTE



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

CUESTIONARIO
CAPACIDADES Y HABILIDADES INDIVIDUALES - GRUPALES

Dependencia: _____
Puesto: _____ Clave de identificación: _____

Con el propósito de precisar las capacidades y habilidades, tanto individuales como grupales, que contribuyen al adecuado desempeño del puesto, por favor evalúe utilizando la siguiente escala : **V**=Vitalmente importante, **I**=Importante la mayor parte del tiempo, **R**=Regular importancia, **O**=Ocasionalmente importante, **N**=Nunca o rara vez importante. Se deberá utilizar por lo menos 2 ó 3 veces cada categoría de la escala.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Usar hechos para decidir. | <input type="checkbox"/> Ser un administrador cuidadoso. |
| <input type="checkbox"/> Expresar sentimientos sobre otros. | <input type="checkbox"/> Llevar el control de flujo de trabajo. |
| <input type="checkbox"/> Analizar problemas complicados. | <input type="checkbox"/> Desarrollar ideas originales. |
| <input type="checkbox"/> Hacer cálculos matemáticos. | <input type="checkbox"/> Utilizar técnicas variadas. |
| <input type="checkbox"/> Organizar gente en el trabajo. | <input type="checkbox"/> Ser de mente abierta. |
| <input type="checkbox"/> Programar operaciones de trabajo. | <input type="checkbox"/> Mantener relaciones personales. |
| <input type="checkbox"/> Pensar en grande (futurear). | <input type="checkbox"/> Hacer juicios racionales. |
| <input type="checkbox"/> Ordenar mucha información. | <input type="checkbox"/> Ser accesible a la gente. |
| <input type="checkbox"/> Actuar en forma sistemática. | <input type="checkbox"/> Manejar conceptos o ideas complejas. |
| <input type="checkbox"/> Utilizar la lógica para resolver problemas. | <input type="checkbox"/> Ser sensitivo a las necesidades de otros. |
| <input type="checkbox"/> Estimular actitudes positivas en otros. | <input type="checkbox"/> Diseñar proyectos productos o programas. |
| <input type="checkbox"/> Evaluar riesgos y probabilidades de resultados. | |

Fecha: _____
Día Mes Año



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

CUESTIONARIO DE PREFERENCIAS

Dependencia: _____

Puesto: _____ Clave de identificación: _____

Con el propósito de precisar cuales son las preferencias e intereses que motivan a desempeñar de forma adecuada las actividades del puesto, por favor evalúe con la siguiente escala : **V**=Vitalmente importante, **I**=Importante la mayor parte del tiempo, **R**=Regular importancia, **O**=Ocasionalmente importante, **N**=Nunca o rara vez importante. Se deberá utilizar 2 ó 3 veces cada categoría de la escala.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ayudar a otras personas. | <input type="checkbox"/> Resolver problemas complicados. |
| <input type="checkbox"/> Crear impresiones favorables. | <input type="checkbox"/> Trabajar dentro del presupuesto. |
| <input type="checkbox"/> Guiar a otros hacia objetivos. | <input type="checkbox"/> Ser creativo o innovador. |
| <input type="checkbox"/> Lograr utilidades. | <input type="checkbox"/> Utilizar color o diseños en el trabajo |
| <input type="checkbox"/> Proteger los activos de la Compañía. | <input type="checkbox"/> Manejar problemas interpersonales. |
| <input type="checkbox"/> Controlar la calidad. | <input type="checkbox"/> Hacer presentaciones efectivas. |
| <input type="checkbox"/> Conducir investigaciones. | <input type="checkbox"/> Evaluar costos beneficios. |
| <input type="checkbox"/> Ser curioso e inquisitivo. | <input type="checkbox"/> Tomar decisiones prácticas. |
| <input type="checkbox"/> Ser sensible con la gente. | <input type="checkbox"/> Confiar en tu apariencia personal. |
| <input type="checkbox"/> Dirigir a los empleados sin titubear. | <input type="checkbox"/> Hacer juicios lógicos. |
| <input type="checkbox"/> Demostrar una conducta personal ejemplar. | <input type="checkbox"/> Involucrarse en actividades caritativas. |
| <input type="checkbox"/> Buscar promoción en la empresa | <input type="checkbox"/> Implementar o seguir sistemas administrativos. |
| <input type="checkbox"/> Mantener buenas relaciones con los demás. | <input type="checkbox"/> Utilizar habilidades personales para guiar a otros. |

Fecha: _____

Día Mes Año.



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

CUESTIONARIO
FACTORES BÁSICOS DE LA PERSONALIDAD

Dependencia: _____
Puesto: _____ Clave de identificación: _____

Con el propósito de precisar los rasgos de la personalidad que contribuyen al adecuado desempeño del puesto, por favor evalúe las afirmaciones que se listan a continuación, utilizando la siguiente escala : **V**=Vitalmente importante, **I**=Importante la mayor parte del tiempo, **R**=Regular importancia, **O**=Ocasionalmente importante, **N**=Nunca o rara vez importante. Se deberá utilizar 2 ó 3 veces cada categoría de la escala.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Prevenir errores o problemas. | <input type="checkbox"/> Disfrutar los retos o los cambios. |
| <input type="checkbox"/> Ser paciente con la gente. | <input type="checkbox"/> Tener contacto con personas. |
| <input type="checkbox"/> Estar conciente de la calidad. | <input type="checkbox"/> Superar objeciones o barreras. |
| <input type="checkbox"/> Administrar proyectos grandes. | <input type="checkbox"/> Demostrar entusiasmo u optimismo. |
| <input type="checkbox"/> Estar satisfecho sin ser promovido. | <input type="checkbox"/> Seguir instrucciones. |
| <input type="checkbox"/> Resolver problemas . | <input type="checkbox"/> Manejar detalles con precisión. |
| <input type="checkbox"/> Dedicarse a los pendientes hasta terminarlos. | <input type="checkbox"/> Aceptar de buen modo las costumbres establecidas. |
| <input type="checkbox"/> Tomar decisiones arriesgadas. | <input type="checkbox"/> Organizar gente. |
| <input type="checkbox"/> Ser cortés o cooperativo. | <input type="checkbox"/> Ser expresivo y persuasivo. |
| <input type="checkbox"/> Lograr objetivos a pesar de las dificultades. | <input type="checkbox"/> Crear ideas o soluciones nuevas o diferentes. |
| <input type="checkbox"/> Causar buena impresión a la primera vez | <input type="checkbox"/> Evaluar riesgos cuidadosamente. |
| <input type="checkbox"/> Ejecutar tareas repetitivas. | <input type="checkbox"/> Ejecutar tareas especializadas. |
| <input type="checkbox"/> Mantener el equilibrio. | <input type="checkbox"/> Mantener la ecuanimidad. |

Fecha: _____
Día Mes Año



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

PERFIL PSICOLOGICO PUESTO-PERSONA.

DEPENDENCIA:

PUESTO:

CLAVE DE IDENTIFICACIÓN:

I. CAPACIDADES Y HABILIDADES INDIVIDUALES- GRUPALES.

RASGOS	D o N	Def.	RD	BD	EXC
Análisis y Síntesis	D				
Solución de problemas	D				
Creatividad	N				
Calidad en el trabajo	D				
Planeación	D				
Asertividad	D				
Organización	D				
Toma de decisiones	D				
Iniciativa	N				
Capacidad de aprendizaje	N				
Integración grupal	D				
Manejo de relaciones interpersonales	D				

II. PREFERENCIAS

RASGOS	D o N	Def.	RD	BD	EXC
Teórico. - Verdad	N				
Económico -Dinero	N				
Artístico - Belleza	N				
Social. - Ayuda a los demás	N				
Político.-Poder	N				
Regulatorio. - Orden	N				

D=Desarrollable

N=No desarrollable

III. ASPECTOS DE LA PERSONALIDAD.

RASGOS	D o N	Def	RD	BD	EXC
Honestidad	N				
Trabajo bajo presión	N				
Madurez Emocional	N				
Responsabilidad	N				
Confianza en sí mismo	N				
Eficiencia	N				
Adaptación al cambio	N				
Adaptación al trabajo.	N				
Tolerancia	N				
Motivación al logro	N				
Auto-control	D				
Presencia social	N				
Criterio	D				
Liderazgo	D				

Def.=Deficiente, RD=Requiere Desarrollo, BD=Buen Desarrollo, EXC=Excelente Desarrollo.

PUESTO

PERSONA

Fecha: _____
 Día Mes Año



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CORPORATIVO

ANEXO 4

GUÍAS PARA LA ENTREVISTA DE RECURSOS HUMANOS Y FORMATOS DE REPORTE



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

DIRECTIVO Y MEDIO
NIVEL 30 A 40

GUÍA DE ENTREVISTA

FICHA DE IDENTIFICACIÓN.

NOMBRE: _____ EDAD: _____
FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO: _____
ESTADO CIVIL: _____ DOMICILIO: _____
TELEFONO: _____
PUESTO: _____

EXPERIENCIA LABORAL.

1.-¿Cómo se sentía ocupando el puesto que anteriormente desempeñaba?

2.-¿Cuál es su percepción respecto a las relaciones con sus compañeros de trabajo?

3.-¿Cómo califica las relaciones con sus superiores?

4.-¿Cómo se sentía en la empresa para la que trabajaba?

5.-¿Qué programas o procedimientos de innovación realizó?

6.-¿En qué consistieron?

7.-¿Qué logros obtuvo?

8.-¿Que actividades desempeñaba en el puesto anterior?

9.-¿Qué tan satisfecho se sentía con el desempeño de las actividades que realizaba?

10.-¿Cuales eran los principales problemas que tenía que resolver?

11.-Sabe, ¿Cuales son las actividades que se desempeñan en el puesto que va a ocupar?

12.-¿Por qué quiere ingresar a esta empresa?

13.-¿Qué ha escuchado que se dice de ella?

14.-¿Cuál es su opinión acerca de esta empresa?

15.-Como trabajador, ¿Qué es lo que espera de la empresa?

16.-¿Qué cree que pueda aportar a su persona el laborar en esta empresa?

17.-¿Qué es lo que Ud. estaría dispuesto a realizar, para el buen funcionamiento de la empresa?

18.-¿Por qué razones decide o decidió dejar la empresa anterior?

19.- En caso de haber ocupado algún puesto en la Administración Pública, ¿Cumplió con las obligaciones que establece la ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos?

20.- ¿Existe algún proceso administrativo o jurídico que requiera de su atención?, De existir ¿Cuál es el mismo?

FORMACIÓN ACADÉMICA.

1.-¿Cuál fue su desempeño académico? ¿Tuvo algún problema (profesores, alguna materia, compañeros)?

2.-¿Cuál fue el promedio de sus estudios?

3.-Si tiene Maestría o Doctorado, cuál es?, ¿De qué institución?, ¿Cómo consiguió esas oportunidades?

4.-¿Ha tomado cursos actualmente?, ¿Cuáles?

5.-Existe algún otro que quiera cursar, ¿Por qué no lo ha hecho?

6.-¿Habla algún otro idioma aparte del español?, ¿Cuál?

DATOS ECONÓMICOS.

1.-¿Cuál es su ingreso actualmente?

2.-¿Cuenta con algún otro medio de ingreso? (negocio propio, otro trabajo, etc.).

3.-¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales (cuánto es lo que el candidato en forma personal gasta)?

4.-¿Alguna otra persona contribuye a los gastos de la casa?

5.- ¿En que porcentaje?

6.-¿Qué cantidad pretende ganar?

7.-¿Tiene seguro de vida personal? ¿Por qué lo adquirió?

8.-¿Posee automóvil?, ¿está asegurado?

HISTORIA PERSONAL.

Me gustaría saber un poco más acerca de Ud. ya que probablemente se integre a la empresa y para nosotros es importante conocer algunos datos personales además de su experiencia laboral.

1.-¿Es Ud. casado (a)?

2.-¿Cuánto tiempo lleva de casado (a) ?

3.-¿Cuál es la ocupación de su pareja?.

4.-¿Tiene hijos? ¿De qué edad? ¿A qué se dedican?.

5.-¿Con quién vive?

INTERESES RECREATIVOS (sociales).

1.-¿Qué hace en su tiempo libre?

2.-Por lo general ¿Qué lugares frecuenta?.

3.-¿Con qué frecuencia sale de paseo?, ¿Con quién o quienes?

AUTOEVALUACIÓN.

Por último me gustaría conocer ,¿Qué concepto tiene de Ud. mismo?; se podría describir por favor.

¿Tiene algún otro comentario que le gustaría hacer?

EVALUACIÓN.

Observaciones de quien realizó la entrevista.

ENTREVISTÓ: _____

FECHA: _____
Día Mes Año



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

INSTRUCTIVO DE LLENADO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA

Esta guía será un apoyo para el Proceso de Selección de Personal formando parte importante del mismo, con la finalidad de que posteriormente sirva para confrontar información entre las diferentes entrevistas que se realizarán al candidato. Además servirá para conocer más acerca de la persona que desea ingresar a esta institución.

Esta guía será utilizada por la persona encargada del departamento de Recursos Humanos con el propósito de conocer el perfil general del candidato y determinar si reúne los requisitos para ocupar el puesto.

Para aplicar la entrevista, mínimo el entrevistador deberá haber leído previamente el currículum del aspirante.

La primera parte de la entrevista consta de datos generales del candidato o solicitante. Esta información será llenada por el entrevistador con los datos del Currículum Vitae y solamente los corroborará con el candidato.

La siguiente parte consta de 7 áreas importantes que se explorarán en esta entrevista. Cabe señalar que esta guía sólo es una sugerencia para llevar a cabo la entrevista y conocer la información más general que interesa saber del candidato. Por lo tanto puede ser tan flexible como se desee y se irá apegando y desarrollando conforme a la información que nos proporcione el candidato, ya que alguna de las preguntas no corresponderán a la persona, por ejemplo:

¿Es Ud. casado (a)?

De no serlo no se seguirá con la pregunta:

¿Cuanto tiempo lleva de casado?

Pero si se le preguntará ¿Con quien vive actualmente'.

En la parte de **Experiencia Laboral**, las preguntas están enfocadas a la experiencia que ha adquirido el candidato en trabajos anteriores, aquí se podrán aclarar dudas acerca del currículum que no nos queden muy claras por ejemplo: si existen períodos muy largos de inactividad entre un trabajo y otro. Se podrá indagar acerca de ¿qué es lo que realizó en ese tiempo?. Además en esta parte se podrá indagar acerca de sus motivaciones para el empleo que se le propone.

Formación Académica.- Esta área también intenta explorar las dudas que surjan del currículum, además de conocer qué tan actualizado está el candidato con respecto a su área de trabajo (aquí principalmente se tomará más en cuenta a nivel medio y directivo) qué es lo que realiza actualmente, y cuáles son sus perspectivas acerca de su crecimiento profesional y laboral.

Datos Económicos.- Esta información es de ayuda para saber qué sueldo pretende ganar el candidato y cuánto es lo que la empresa le puede ofrecer y a través de esto llegar a un acuerdo. Además de conocer los ingresos económicos adicionales con que cuenta actualmente.

Información general. Este apartado permitirá conocer la disponibilidad que tiene el candidato en cuanto tiempo, viajes, etc. además del posible ingreso, por tanto se indagará en cuanto a estos aspectos y se pondrá mayor atención cuando el candidato tenga dificultad en alguno de ellos.

Aspecto Físico.- Esta área es importante ya que algunos candidatos padecen de alguna enfermedad crónica o que requieren de algún tratamiento médico en especial, el cual debe ser del conocimiento de la empresa; solo en los casos que fuera muy necesario contar con los servicios del candidato, se pondrá a consideración de la empresa para llegar a un acuerdo.

La parte de **Historia Personal e Intereses recreativos**, es para que la entrevista no sea tan rígida, es decir, que no tan solo se enfoque en aspectos laborales, sino que también se de un enfoque más personal de interés por la persona en un principio, pero también nos va a dar información para conocer en que ocupa su tiempo libre y si dispone de él.

Autoevaluación.- Esta parte se refiere principalmente al concepto que tiene de sí mismo el candidato y se anotará toda la información que nos proporcione por ser una parte muy importante en el Proceso de Selección.

Por último se tiene la parte de **Evaluación**, esta se refiere a observaciones que tenga el entrevistador independientes de la entrevista, ejemplo: su aspecto en general, arreglo personal, lenguaje, actitud ante la entrevista y ante el entrevistador, otras preguntas que se hayan elaborado, etc.

Toda esta información se entregará en forma de **Reporte de Entrevista** del cual se proporciona el formato como una guía. Ambos documentos se entregarán en folder cerrado y con la firma del entrevistador al Departamento de Recursos Humanos de la D.C.F.



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

REPORTE DE ENTREVISTA DE RECURSOS HUMANOS
NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO

1.-DATOS GENERALES.

Nombre: _____ Edad: _____
Estado civil: _____ Puesto: _____

2.-FORMACIÓN ACADÉMICA.

3.-EXPERIENCIA LABORAL.

4.-EXPERIENCIA EN EL PUESTO.

5.-SITUACIÓN LEGAL.

6.-COMPORTAMIENTO EN LA ENTREVISTA.

- ◆ Aspecto físico: _____
- ◆ Actitud del candidato en la entrevista: _____
- ◆ Fluidez verbal: _____
- ◆ Sociabilidad: _____
- Organización: _____
- ◆ Seguridad en si mismo: _____

◆ Dinamismo y Creatividad: _____

7.-DATOS ECONÓMICOS.

8.-INFORMACIÓN GENERAL.

9.-AUTOEVALUACIÓN DEL CANDIDATO (valores).

10.-OBSERVACIONES GENERALES.

ENTREVISTÓ: _____ Fecha: _____
Día Mes Año



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA EL REPORTE DE ENTREVISTA DE RECURSOS HUMANOS NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO

1.-DATOS GENERALES. Serán tomados del curriculum y solo serán confirmados con el candidato.

2.-FORMACIÓN ACADÉMICA. Se anotara su profesión y estudios de posgrado, diplomados, maestrías, doctorados, segundas carreras etc.(si es que el candidato los tiene).

3.-EXPERIENCIA LABORAL. Citar en que ha adquirido experiencia el candidato en su vida profesional y que actividades realizaba en su empleo anterior.

4.-EXPERIENCIA EN EL PUESTO. Si el candidato posee experiencia en las actividades y funciones del puesto vacante o si conoce el manejo de las mismas anotarlos en forma general y específica.

5.-SITUACIÓN LEGAL.- En este apartado se reportará la situación legal en la que actualmente el candidato se encuentra, si es que la misma afecta la contratación del candidato, etc.

6.-COMPORTAMIENTO EN LA ENTREVISTA. En este apartado se manejan una serie de aspectos reconocibles dentro de la entrevista que se dejarán a consideración del entrevistador. A continuación se revisaran los puntos a reportar.

- ◆ **Aspecto Físico:** Aquí el entrevistador aplicará su criterio para determinar el aspecto físico del candidato, ejemplo (agradable, desagradable, deseado, buena presentación, excelente, etc.).
- ◆ **Actitud del candidato en la entrevista.** Como fue la actitud de la persona a lo largo de la entrevista, si se mostró : defensivo, nervioso desafiante, víctima, prepotente, respetuoso, seguro, etc.
- ◆ **Fluidez verbal:** Aquí se califica la forma de expresión, manejo de palabra, lenguaje adecuado, etc.
- ◆ **Sociabilidad:** Los reactivos que pueden contribuir a este aspecto son 1 y 2 de Experiencia laboral, 1 Formación académica, 3 Intereses recreativos y en Autoevaluación.

- ◆ **Seguridad en si mismo:** Este aspecto se podrá calificar a lo largo de la entrevista poniendo mayor atención en la forma de responder los cuestionamientos y también nos dará información de la seguridad en general de las personas en las preguntas 7 y 8 de datos económicos.
- ◆ **Organización.-** información en preguntas 1 y 3 de datos económicos.
- ◆ **Dinamismo y Creatividad:** Aquí se registrará que tan activa es la persona en cuanto a su ritmo de vida tanto personal como laboral en las preguntas en las preguntas 5,6,7,17,18, de Experiencia laboral; 4,5,6 de Formación académica y en Intereses recreativos, y por otro lado que tan creativo es el candidato en cuanto a la realización de algún programa, proyecto, etc. esto en las preguntas 5,6,7,10,17,18, de Experiencia laboral.

7.-DATOS ECONÓMICOS. Se registrarán los aspectos relevantes (por ejemplo: otra fuente de ingreso, cuanto pretende ganar).

8.-INFORMACIÓN GENERAL. Se registrará principalmente la disponibilidad del candidato en cuanto a tiempo, viajes e incluso su fecha de posible ingreso.

9.-AUTOEVALUACIÓN DEL CANDIDATO. Generalmente la evaluación que hace el candidato de si mismo siempre se centra en sus valores , estos son los que se registraran en este caso

10.-OBSERVACIONES GENERALES. Se registrarán las observaciones que al parecer del entrevistador fueron relevantes, también lo que percibió del candidato e incluso algunas preguntas que realizo durante la entrevista y no este contempladas en la entrevista.



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

OPERATIVO
NIVEL 24 A 29

GUÍA DE ENTREVISTA

FICHA DE IDENTIFICACIÓN.

NOMBRE: _____ EDAD: _____
FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO: _____
ESTADO CIVIL: _____ DOMICILIO: _____
TELEFONO: _____
PUESTO: _____

EXPERIENCIA LABORAL.

1.-¿Cómo se sentía ocupando el puesto que actualmente desempeñaba?

2.-¿Cuál es su percepción respecto a las relaciones con sus compañeros de trabajo?

3.-¿Cómo califica las relaciones con sus superiores?

4.-¿Cómo se sentía en la empresa para la que trabajaba?

5.-Sabe ¿Cuáles son las actividades que se desempeñan en el puesto que va a ocupar?

6.-¿Qué actividades realizaba en el empleo anterior?

7.-¿Qué tan satisfecho se sentía con el desempeño de las actividades que realizaba?

8.-¿Por qué razones decide o decidió dejar la empresa para la que trabajaba?

9.-¿Por qué quiere ingresar a esta empresa?

10.- En caso de haber ocupado algún puesto en la Administración Pública, ¿Cumplió con las obligaciones que establece la ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos?

11.- ¿Existe algún proceso administrativo o jurídico que requiera de su atención?, De existir ¿Cuál es el mismo?

FORMACIÓN ACADEMICA.

1.-¿Cuál fue su desempeño académico?, ¿Tuvo algún problema (profesores, alguna materia, compañeros, etc.).

2.-¿Continúa estudiando? ¿Qué?

3.-¿Por qué dejó de estudiar?

DATOS ECONÓMICOS.

1.-¿Cuál es su ingreso mensual actualmente, o el que percibía en su último empleo?

2.-¿Cuenta con algún otro medio de ingreso (negocio propio, otro trabajo, etc.)?

3.-¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales (cuánto es lo que el candidato en forma personal gasta)?

4.-¿Alguna otra persona contribuye a los gastos de la casa?

5.-¿Quién y en que porcentaje?

6.-¿Qué cantidad pretende ganar?

INFORMACIÓN GENERAL.

1.-Disponibilidad o dificultad de horario.

2.-Disponibilidad o dificultad para viajar.

3.-Disponibilidad o dificultad para cambiar de residencia.

4.-¿Cuándo podría empezar a laborar?

HISTORIA PERSONAL.

Me gustaría saber un poco más de Ud. ya que probablemente se integre a la empresa y para nosotros es importante conocer algunos datos personales además de su experiencia laboral.

1.-¿Es Ud. casado (a)?

2.-¿Cuánto tiempo lleva de casado (a)?

3.-¿Cuál es la ocupación de su pareja?

4.-¿Tiene hijos? ¿De qué edades? ¿A qué se dedican?

5.-¿Con quién vive?

INTERESES RECREATIVOS (sociales).

1.-¿Qué hace en su tiempo libre?

2.-Por lo general ¿qué lugares frecuenta?

AUTOEVALUACIÓN.

Por último nos gustaría conocer, ¿Qué concepto tiene de Ud. mismo?. Se podría describir por favor.

¿Tiene algún otro comentario que le gustaría hacer?

EVALUACIÓN.

Observaciones de quien realizó la entrevista.

ENTREVISTÓ: _____ FECHA: _____
Día Mes Año.



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

INSTRUCTIVO DE LLENADO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA

Esta guía será un apoyo para el Proceso de Selección de Personal formando parte importante del mismo, con la finalidad de que posteriormente sirva para confrontar información entre las diferentes entrevistas que se realizarán al candidato. Además servirá para conocer más acerca de la persona que desea ingresar a esta institución.

Esta guía será utilizada por la persona encargada del departamento de Recursos Humanos con el propósito de conocer el perfil general del candidato y determinar si reúne los requisitos para ocupar el puesto.

Para aplicar la entrevista, mínimo el entrevistador deberá haber leído previamente el curriculum del aspirante.

La primera parte de la entrevista consta de datos generales del candidato o solicitante. Esta información será llenada por el entrevistador con los datos del Curriculum Vitae y solamente los corroborará con el candidato.

La siguiente parte consta de 7 áreas importantes que se explorarán en esta entrevista. Cabe señalar que esta guía sólo es una sugerencia para llevar a cabo la entrevista y conocer la información más general que interesa saber del candidato. Por lo tanto puede ser tan flexible como se desee y se irá apegando y desarrollando conforme a la información que nos proporcione el candidato, ya que alguna de las preguntas no corresponderán a la persona, por ejemplo:

¿Es Ud. casado (a)?

De no serlo no se seguirá con la pregunta:

¿Cuanto tiempo lleva de casado?

Pero si se le preguntará ¿Con quien vive actualmente?.

En la parte de **Experiencia Laboral**, las preguntas están enfocadas a la experiencia que ha adquirido el candidato en trabajos anteriores, aquí se podrán aclarar dudas acerca del curriculum que no nos queden muy claras por ejemplo: si existen períodos muy largos de inactividad entre un trabajo y otro. Se podrá indagar acerca de ¿qué es lo que realizó en ese tiempo?. Además en esta parte se podrá indagar acerca de sus motivaciones para el empleo que se le propone.

Formación Académica.- Esta área también intenta explorar las dudas que surjan del curriculum, además de conocer qué tan actualizado está el candidato con respecto a su área de trabajo (aquí principalmente se tomará más en cuenta a nivel medio y directivo) qué es lo que realiza actualmente, y cuáles son sus perspectivas acerca de su crecimiento profesional y laboral.

Datos Económicos.- Esta información es de ayuda para saber qué sueldo pretende ganar el candidato y cuánto es lo que la empresa le puede ofrecer y a través de esto llegar a un acuerdo. Además de conocer los ingresos económicos adicionales con que cuenta actualmente.

Información general. Este apartado permitirá conocer la disponibilidad que tiene el candidato en cuanto tiempo, viajes, etc. además del posible ingreso, por tanto se indagará en cuanto a estos aspectos y se pondrá mayor atención cuando el candidato tenga dificultad en alguno de ellos.

Aspecto Físico.- Esta área es importante ya que algunos candidatos padecen de alguna enfermedad crónica o que requieren de algún tratamiento médico en especial, el cual debe ser del conocimiento de la empresa; solo en los casos que fuera muy necesario contar con los servicios del candidato, se pondrá a consideración de la empresa para llegar a un acuerdo.

La parte de **Historia Personal e Intereses recreativos**, es para que la entrevista no sea tan rígida, es decir, que no tan solo se enfoque en aspectos laborales, sino que también se de un enfoque más personal de interés por la persona en un principio, pero también nos va a dar información para conocer en que ocupa su tiempo libre y si dispone de el.

Autoevaluación.- Esta parte se refiere principalmente al concepto que tiene de sí mismo el candidato y se anotará toda la información que nos proporcione por ser una parte muy importante en el Proceso de Selección.

Por último se tiene la parte de **Evaluación**, esta se refiere a observaciones que tenga el entrevistador independientes de la entrevista, ejemplo: su aspecto en general, arreglo personal, lenguaje, actitud ante la entrevista y ante el entrevistador, otras preguntas que se hayan elaborado, etc.

Toda esta información se entregará en forma de **Reporte de Entrevista** del cual se proporciona el formato como una guía. Ambos documentos se entregarán en folder cerrado y con la firma del entrevistador al Departamento de Recursos Humanos de la D.C.F.



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

REPORTE DE ENTREVISTA DE RECURSOS HUMANOS
NIVEL OPERATIVO

1.-DATOS GENERALES.

Nombre: _____ Edad: _____
Estado civil: _____ Puesto: _____

2.-FORMACIÓN ACADÉMICA.

3.-EXPERIENCIA LABORAL.

4.-EXPERIENCIA EN EL PUESTO.

5.-SITUACIÓN LEGAL.

6.-COMPORTAMIENTO EN LA ENTREVISTA.

- ◆ Aspecto físico: _____
 - ◆ Actitud del candidato en la entrevista: _____
 - ◆ Fluidez verbal: _____
 - ◆ Sociabilidad: _____
 - ◆ Organización: _____
 - ◆ Dinamismo: _____
- _____

7.-DATOS GENERALES DE SALUD.

8.-DATOS ECONÓMICOS.

9.-INFORMACIÓN GENERAL.

10.-AUTOEVALUACIÓN DEL CANDIDATO.

11.-OBSERVACIONES GENERALES.

ENTREVISTÓ: _____

Fecha: _____

Día Mes Año



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

**INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA EL REPORTE DE ENTREVISTA DE
RECURSOS HUMANOS
NIVEL OPERATIVO**

1.-DATOS GENERALES. Serán tomados del curriculum y sólo serán confirmados con el candidato.

2.-FORMACIÓN ACADÉMICA. Reportar el grado máximo de estudios y si está estudiando actualmente.

3.-EXPERIENCIA LABORAL. Citar la experiencia que ha adquirido el candidato en su vida laboral (que sean relevantes) y actividades realizaba en su empleo anterior.

4.-EXPERIENCIA EN EL PUESTO. Si el candidato posee experiencia en las actividades y funciones del puesto vacante o si conoce el manejo de las mismas anotarlos en forma general y específica.

5.-SITUACIÓN LEGAL.- En este apartado se reportará la situación legal en la que actualmente se encuentra el candidato, si es que la misma afecta su contratación, etc.

6.-COMPORTAMIENTO EN LA ENTREVISTA. En este apartado se manejan una serie de aspectos reconocibles dentro de la entrevista que se dejarán a consideración del entrevistador. A continuación se revisarán los puntos a reportar.

- ◆ **Aspecto Físico:** Aquí el entrevistador aplicará su criterio para determinar el aspecto físico del candidato, ejemplo: agradable, desagradable, deseado, buena presentación, excelente, etc.
- ◆ **Actitud del candidato** en la entrevista. Cómo fue la actitud de la persona a lo largo de la entrevista, si se mostró : defensivo, nervioso, desafiante, víctima, prepotente, respetuoso, seguro, etc.
- ◆ **Fluidez verbal:** Aquí se califica la forma de expresión, manejo de palabra, lenguaje adecuado, etc. Se pondrá mayor interés en las personas que tengan contacto con el público.
- ◆ **Sociabilidad:** Los reactivos que pueden contribuir a este aspecto son 2 y 3 de Experiencia laboral, 1 Formación académica, 1 y 2 Intereses recreativos y en Autoevaluación.
- ◆ **Organización.-** información en preguntas 1 y 3 de datos económicos.

- ◆ **Dinamismo:** Aquí se registrará qué tan activa es la persona en cuanto a su ritmo de vida, tanto personal como laboral ejemplo: preguntas de intereses recreativos.

7.-DATOS ECONÓMICOS. Se registrarán los aspectos relevantes, por ejemplo: otra fuente de ingreso, cuanto pretende ganar, etc.

8.-INFORMACIÓN GENERAL. Se registrará principalmente la disponibilidad del candidato en cuanto a tiempo, viajes e incluso su fecha de posible ingreso.

9.-AUTOEVALUACIÓN DEL CANDIDATO. Generalmente la evaluación que hace el candidato de sí mismo siempre se centra en sus valores, estos son los que se registrarán en este caso.

10.-OBSERVACIONES GENERALES. Se registrarán las observaciones que al parecer del entrevistador fueron relevantes, también lo que percibió del candidato e incluso algunas preguntas realizadas y que no estaban contempladas en la entrevista.



**DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CORPORATIVO**

ANEXO 5

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN TÉCNICA, FORMATO DE REPORTE E INSTRUCTIVOS



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

GUIA PARA EVALUACIÓN TÉCNICA

Esta guía pretende orientar sobre los aspectos esenciales de la evaluación técnica, por lo tanto no es en ningún caso limitativa, sino más bien propositiva.

1a Etapa. REVISIÓN CUIDADOSA DEL CURRÍCULUM.

En esta etapa se hará una revisión cuidadosa del curriculum, principalmente en las áreas de conocimiento y experiencia laboral, los cargos que ocupó, la relación y coherencia que existe entre lo que expresa en el curriculum y sus conocimientos acerca del manejo de los mismos.

2a Etapa. EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS.

En esta etapa se llevará a cabo una evaluación de tipo práctica en la cual se utilizará un caso que contenga varios de los elementos que se requieren en el puesto en cuanto a habilidades intelectuales como habilidades motoras (si estas últimas se requieren). Se sugiere que se vayan recolectando casos que involucren las actividades de los puestos y que estos contengan un nivel de complejidad en los problemas que continuamente se presenten.

3a Etapa EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS.

En esta etapa se llevará a cabo una evaluación verbal en la cual se cuestionará al candidato sobre teorías, modelos, técnicas, procedimientos, corrientes y principios, de los cuales tenga conocimiento y haga uso.



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

REPORTE DE EVALUACIÓN TÉCNICA

I. DATOS GENERALES.

NOMBRE: _____ EDAD: _____
ESTADO CIVIL: _____ FORMACIÓN ACADÉMICA: _____
PUESTO: _____

II. REQUERIMIENTOS BÁSICOS.

III. FORTALEZAS.

IV. LIMITACIONES.

V. COMENTARIOS U OBSERVACIONES.

EVALUADOR: _____ FECHA: _____



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

INSTRUCTIVO DE REPORTE DE EVALUACIÓN TÉCNICA

- I. Los datos generales sólo se corroborarán con el candidato.

- II. Se reportará en que medida el candidato cubre los requerimientos básicos de conocimiento y habilidades de acuerdo al perfil requerido.

- III. Fortalezas, son aquellas áreas de conocimiento en las cuales el candidato se distinga por su manejo y sean sobresalientes de manera que lo ponen en una posición de ventaja con respecto a los requerimientos básicos del puesto y a través de ellos el candidato logre mejor desempeño laboral, ¿Cuáles son y por que se consideran sobresalientes?

- IV. Se reportarán las habilidades y conocimientos técnicos en los cuales exista insuficiencia por parte del candidato y debido a ello se ponga en riesgo el buen desempeño de alguna de las funciones, ¿En que aspecto influiría?, ¿En que medida?, etc.

- V. Comentarios y observaciones. Opinión del evaluador sobre la conveniencia o inconveniencia de la contratación del candidato, sus implicaciones (favorables y/o desfavorables) en el desempeño laboral, la posición del candidato en cuanto al mercado de trabajo (ventajas y/o desventajas), que tanto se acerca al perfil requerido. Si tiene deficiencias en cuanto a conocimiento y/o habilidades, ¿Cómo se podrían solucionar?, ¿En cuánto tiempo?, en caso de requerir capacitación ¿Cuánto tiempo se recomienda ponerlo a prueba?, etc.



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CORPORATIVO

ANEXO 6

FORMATO DE EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA PARA UN PUESTO ESPECÍFICO



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

REPORTE DE EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA PARA UN PUESTO ESPECÍFICO

FECHA: _____

DATOS GENERALES

NOMBRE: _____ EDAD: _____

ESTADO CIVIL: _____ FORMACIÓN ACADÉMICA: _____

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: _____

RASGOS PSICOLÓGICOS FAVORABLES DEL CANDIDATO DE ACUERDO AL
PERFIL REQUERIDO

RASGOS PSICOLÓGICOS DESFAVORABLES DEL CANDIDATO DE ACUERDO AL
PERFIL REQUERIDO

RASGOS PSICOLÓGICOS DESARROLLABLES (que pueden ser incrementados).

RASGOS DIFÍCILMENTE DESARROLLABLES Y CONSECUENCIAS

CONCLUSIÓN FINAL (SELECCIONADO O NO SELECCIONADO).

EVALUADOR
PSIC. LETICIA KARINA PONCE CRUZ



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

REPORTE DE EVALUACION PSICOMÉTRICA

NOMBRE: _____
EDAD: _____ R.F.C. _____ EDO. CIVIL: _____
PROFESIÓN: _____ CED. PROF. _____
PUESTO: _____ FECHA: _____
GERENCIA: _____ SUBGCIA: _____

- EXCELENTE DESARROLLO
- BUEN DESARROLLO
- REQUIERE DESARROLLO
- DEFICIENTE

I. CAPACIDADES Y HABILIDADES INDIVIDUALES-GRUPALES.

ANÁLISIS Y SÍNTESIS	<input type="checkbox"/>	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	<input type="checkbox"/>
CRITERIO	<input type="checkbox"/>	CALIDAD EN EL TRABAJO	<input type="checkbox"/>
PLANEACIÓN	<input type="checkbox"/>	ASERTIVIDAD	<input type="checkbox"/>
ORGANIZACIÓN	<input type="checkbox"/>	TOMA DE DECISIONES	<input type="checkbox"/>
INICIATIVA	<input type="checkbox"/>	CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	<input type="checkbox"/>
INTEGRACIÓN GRUPAL	<input type="checkbox"/>	MANEJO DE REL. INTERPERSONALES	<input type="checkbox"/>

II. PREFERENCIAS

TEÓRICO	<input type="checkbox"/>	ECONÓMICO	<input type="checkbox"/>
ARTÍSTICO	<input type="checkbox"/>	SOCIAL	<input type="checkbox"/>
POLÍTICO	<input type="checkbox"/>	REGULATORIO	<input type="checkbox"/>

III. ASPECTOS DE PERSONALIDAD

HONESTIDAD	<input type="checkbox"/>	TRABAJO BAJO PRESIÓN	<input type="checkbox"/>
MADUREZ EMOCIONAL	<input type="checkbox"/>	RESPONSABILIDAD	<input type="checkbox"/>
CONFIANZA EN SÍ MISMO	<input type="checkbox"/>	EFICIENCIA	<input type="checkbox"/>
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	<input type="checkbox"/>	TOLERANCIA	<input type="checkbox"/>
MOTIVACIÓN AL LOGRO	<input type="checkbox"/>	AUTO-CONTROL	<input type="checkbox"/>
PRESENCIA SOCIAL	<input type="checkbox"/>	LIDERAZGO	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES: _____

EVALUADOR: _____



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

PERFIL PSICOLOGICO PUESTO-PERSONA.

DEPENDENCIA:

PUESTO:

CLAVE DE IDENTIFICACIÓN:

I. CAPACIDADES Y HABILIDADES INDIVIDUALES- GRUPALES.

RASGOS	D o N	Def.	RD	BD	EXC
Análisis y Síntesis	D				
Solución de problemas	D				
Creatividad	N				
Calidad en el trabajo	D				
Planeación	D				
Asertividad	D				
Organización	D				
Toma de decisiones	D				
Iniciativa	N				
Capacidad de aprendizaje	N				
Integración grupal	D				
Manejo de relaciones interpersonales	D				

II. PREFERENCIAS.

RASGOS	D o N	Def.	RD	BD	EXC
Teórico. - Verdad	N				
Económico -Dinero	N				
Artístico - Belleza	N				
Social. - Ayuda a los demás	N				
Político.-Poder	N				
Regulatorio. - Orden	N				

D=Desarrollable

N=No desarrollable

III. ASPECTOS DE LA PERSONALIDAD.

RASGOS	D o N	Def.	RD	BD	EXC
Honestidad	N				
Trabajo bajo presión	N				
Madurez Emocional	N				
Responsabilidad	N				
Confianza en sí mismo	N				
Eficiencia	N				
Adaptación al cambio	N				
Adaptación al trabajo.	N				
Tolerancia	N				
Motivación al logro	N				
Auto-control	D				
Presencia social	N				
Criterio	D				
Liderazgo	D				

Def.=Deficiente, RD=Requiere Desarrollo, BD=Buen Desarrollo, EXC=Excelente Desarrollo.

PUESTO

PERSONA

Fecha: 5 / 3 / 98
 Día Mes Año



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CORPORATIVO

ANEXO 7

FORMATO DE INFORME EJECUTIVO DE SELECCIÓN E INSTRUCTIVO



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

INFORME EJECUTIVO DE SELECCIÓN

FECHA: _____

1.-DATOS GENERALES.

NOMBRE: _____ EDAD: ____ ESTADO CIVIL: _____

FORMACIÓN ACADÉMICA: _____

PUESTO: _____

2.-EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

♦ **Curriculum:** _____

♦ **Elegibilidad:** _____

3.-EVALUACIÓN TÉCNICA.

♦ **Áreas que requieren desarrollo:** _____

♦ **Áreas más desarrolladas:** _____

♦ **Comentarios:** _____



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

INSTRUCTIVO DE LLENADO DE INFORME EJECUTIVO DE SELECCIÓN

1.-DATOS GENERALES.

Estos sólo se verificarán para saber si son los correctos. Esto se podrá hacer en cualquier reporte o en el curriculum mismo.

2.-EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

- ♦ **Curriculum.-** Se reportarán los elementos de mayor importancia en el curriculum del candidato que compaginen con los requerimientos del puesto.
- ♦ **Elegibilidad.-** Se referirá a los aspectos legales en cuanto a procesos administrativos y jurídicos en los que se encuentre actualmente el candidato.

3.-EVALUACIÓN TÉCNICA.

- ♦ **Áreas que requieren desarrollo.-** Son las áreas en las cuales el candidato tiene un manejo y conocimiento escaso o nulo y se requiere de algún apoyo adicional por ser una habilidad básica para el desempeño del puesto. Esta información se encontrará en el Reporte de Evaluación Técnica en "limitaciones".
- ♦ **Áreas más desarrolladas.-** Son las áreas técnicas en las cuales el candidato sobresale por su manejo eficaz y conocimiento acerca de las mismas en comparación a los requerimientos del puesto; estos datos se podrán consultar en el Reporte de Evaluación Técnica en "requerimientos básicos y fortalezas"
- ♦ **Comentarios.-** Se retomarán los comentarios más relevantes (por su importancia en el desempeño del puesto) del Reporte de Evaluación Técnica en "comentarios u observaciones".

4.-EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA.

- ♦ **Aspectos no favorables del candidato.** Se retomarán los aspectos en los cuales se mencione que el desarrollo de los mismos no podrá llevarse a cabo a través de capacitación y por lo tanto no se aconseja la contratación y por otra parte que no están muy desarrollados en la persona pero el desarrollo se puede lograr mediante la capacitación.
- ♦ **Aspectos Favorables del candidato.** Se retomarán los aspectos que favorecerán el desempeño laboral y que se mencionen como tales en el Reporte de Evaluación Psicométrica.
- ♦ **Comentarios.-** Se retomarán los comentarios más importantes que se hayan descrito en el Reporte de la Evaluación Psicométrica.

5.-CONCLUSIÓN GENERAL.

Se retomará del Reporte de Evaluación Psicométrica, si el candidato es o no aceptado.



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL CORPORATIVO

ANEXO 8

GUÍA PARA LA INTEGRACIÓN DEL EXPEDIENTE DE SELECCIÓN DE CANDIDATO



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE FINANZAS
Gerencia de Administración Financiera del Corporativo

GUÍA PARA LA INTEGRACIÓN DEL EXPEDIENTE

A continuación se dará el orden en que irán cada uno de los documentos utilizados en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, para la presentación del expediente al Comité Interno de Recursos Humanos.

DOCUMENTO PRINCIPAL.

1. Informe Ejecutivo de Selección.

REPORTES.

2. Reporte de Entrevista de Recursos Humanos.
3. Reporte de Evaluación Técnica
4. Reporte de Evaluación Psicométrica.

ANEXOS.

5. Guía de Entrevista de Recursos Humanos.
6. Perfil Psicológico del puesto.
7. Perfil Psicológico de la persona.
8. Curriculum Vitae.