

4

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

029/59

ANALISIS PSICOLOGICO Y
TECNICO-ADMINISTRATIVO DEL PROCESO DE
SELECCION DE PERSONAL

REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
CANDELARIA AGUIRRE RODRIGUEZ

DIRECTOR: DR. HUMBERTO PONCE TALANCON

ASESOR: LIC. MARIA EUGENIA VELASCO

MEXICO, D.F.

MARZO 2001





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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

INDICE

INTRODUCCION	
JUSTIFICACION.....	p. 4
I. CONTEXTO LABORAL.....	p. 6
II. ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO.....	p. 13
III. MARCO TEORICO.....	p. 19
IV. PROCEDIMIENTO.....	p. 27
4.1 Diagnóstico del problema.....	p. 45
4.2 Alternativas de solución.....	p. 46
V. ANALISIS Y EVALUACION.....	p. 52
VI. RESUMEN.....	p. 55
BIBLIOGRAFIA.....	p. 57
ANEXOS.....	p. 60
A) Solicitud de empleo	
B) Fojio médico	
C) Estudio socioeconómico	
D) Contrato	

INTRODUCCION

Actualmente las exigencias de altos niveles de competitividad, rentabilidad y calidad en las empresas, que producen bienes; así como, servicios, es una condición propia de los sectores público, privado y social.

En este sentido, las organizaciones han tenido que implementar una maquinaria interna, que trabaje con base en sistemas y procesos, para alcanzar dichos niveles con grados significativos de satisfacción. Uno de los factores más importantes dentro de este proceso, es la función de selección técnica de personal; ya que, la recomendación de candidatos previamente evaluados y basándose en diagnósticos sustentados, deben constituir uno de los criterios clave para la toma de decisiones.

Las personas que laboran en áreas de esta naturaleza, deben orientar su intervención profesional hacia la búsqueda de los perfiles que aseguren mayor productividad y eficiencia en el trabajo a desempeñar, mismas que implican realización estudios de mercado laboral como apoyo a su responsabilidad profesional.

Las de las áreas de selección de personal de diversas empresas, están constituidas por psicólogos, que son los profesionales que cuentan con el conocimiento de la conducta humana organizacional, el dominio de metodologías, paradigmas, métodos y técnicas, aplicadas en la ciencia psicológica y específicamente en escenarios laborales, donde el ámbito de los recursos humanos, forma la columna vertebral de toda organización. Destaca, bajo este enfoque, la selección y capacitación de personal.

De esta área depende la racionalización de recursos y la optimización de procesos y procedimientos de la empresa, traducidos en efectividad laboral.

La función del área de selección de personal y el papel del psicólogo, son relevantes para las empresas y también son determinantes para su funcionamiento óptimo, por lo que el presente reporte pretende abordar una experiencia real de carácter laboral.

La importancia de contar con un proceso selectivo y procedimientos dentro de la empresa objeto de estudio, permite hacer una selección de personal adecuada y objetiva.

Este reporte se basa en la experiencia como psicóloga en el área de selección del Departamento de Personal de una empresa pública descentralizada, dedicada a la prestación del servicio de transporte público, mismo que ha implicado satisfacer estudios integrales de reclutamiento, selección, inducción e integración del personal, realizando evaluaciones psicológicas, de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, dentro del contexto de las capacidades actuales y potenciales del recurso humano. Destacan estudios que complementan el proceso selectivo y de evaluación de solicitantes de empleo, mediante investigaciones jurídicas y socioeconómicas, así como de valoración médica y trayectoria laboral.

La finalidad es analizar el proceso de selección y los procedimientos que se aplican en esta empresa y la forma en que se ha intervenido, para mejorar incluso la calidad del mismo y así beneficiar a la organización con una plantilla

de trabajadores, que cubran el perfil de los puestos y los requisitos, destacando las responsabilidades técnicas, operativas y de servicio a los usuarios.

El reporte laboral comprende el desarrollo, a partir de una justificación y exposición de motivos, acerca de la organización y funcionamiento, su marco teórico, el procedimiento con énfasis en problemas y soluciones, para concluir con un análisis y evaluación de los resultados obtenidos en el estudio.

JUSTIFICACION

Abordar un análisis acerca del proceso selectivo de personal, implica la reflexión de problemas que pueden enfrentarse en las áreas especializadas y las profesionales de la ciencia psicológica.

El problema se centra en un alto índice de personas que no aprobaban los exámenes (65%) que se les aplicaban como aspirantes a un empleo, para el puesto de asistente administrativo, que se coloca dentro de la categoría de nivel inferior del área administrativa. Esto fue detectado después de un alto porcentaje de reprobados, motivo por el cual se inició la búsqueda de posibles fallas en el proceso.

Prevalece el desconocimiento y operación parcial de un Sistema Integral de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos, lo cual conlleva a una falta de planeación, como son el análisis de puestos, la evaluación, los perfiles ocupacionales y las relaciones presupuestales.

En lo general, se observan problemas de conocimiento de los puestos y perfiles de las vacantes, y su relación con la batería de pruebas que se aplicaban, para satisfacer las necesidades de vinculación y pertinencia entre vacantes y perfiles profesionales.

Incumplimiento técnico en lo referente a procesos de revisión y análisis de las variantes que intervenían en la selección. Los instrumentos de medición no fueron estandarizados, tampoco se atendió el requisito de confiabilidad y validez para evaluar los factores del perfil.

Debido a que en el área de Selección de Personal, recae la responsabilidad de elegir al factor humano, siendo éste de carácter primordial para que se forme una empresa, al presentarse problemas para la toma de decisiones y contratar a una persona que cumpla con los objetivos de la misma; es aquí donde la psicología del trabajo demuestra su contribución. Sin embargo, se afirma que al formar una batería, no siempre se obtienen los resultados esperados. Es así que durante el ejercicio laboral y la observación de resultados, donde el alto índice de personas que no cubrían el perfil de admisión, daba como resultado un gasto innecesario de tiempo dedicado y dinero invertido para la empresa.

Conscientes de lo anterior, el propósito del reporte fue identificar otras alternativas de prueba, que sirviera mejor a dichos fines, posteriormente observar algún cambio en la relación aprobados/reprobados, un cambio positivo, objetivo y real, que se tradujera en optimización y racionalización de los recursos empresariales.

I. CONTEXTO LABORAL

El ámbito de este reporte se encuentra delimitado dentro de una empresa considerada como organismo paraestatal, ya que cubre los requisitos que se señalan para esta clasificación dentro las características de la administración paraestatal que se citan a continuación. Grados, (1988)

"Tiene personalidad jurídica propia derivada de una ley, de un decreto o de un acto jurídico de derecho privado; como la creación de una sociedad anónima.

Sus funcionarios principales son nombrados y removidos por el consejo de administración de la entidad, propuesta por lo general, del presidente de la República. El nombramiento y la remoción deben cumplir los requisitos establecidos en los estatutos constitutivos o en las leyes que rigen las actividades de las sociedades, cuando se trata de entes jurídicos.

Las entidades no dependen jerárquica, ni administrativamente del presidente; sino de sus propios órganos de gobierno: Consejo de Administración o Asamblea de Accionistas, según el caso y su naturaleza.

No actúa por facultades delegadas, sino con base en las leyes y disposiciones de carácter general, que rigen las actividades del campo.

Tienen patrimonio propio y ejercen un presupuesto, cuyos recursos provienen básicamente de la venta de mercancías y servicios que constituyen el objeto de su actividad.

Sus fines son la prestación de un servicio público o social, la explotación de bienes o recursos de propiedad de la nación, la investigación científica o tecnológica o la obtención y aplicación de recursos para fines de asistencia de seguridad nacional"

Las características de una Institución descentralizada, señala el autor:

"Es un órgano que depende indirectamente del Ejecutivo Federal

Tiene invariablemente personalidad jurídica.

Siempre tiene patrimonio propio

Posee facultades limitadas"

En el sistema de transporte que nos ocupa su estructura organizacional está presidida por el Consejo de Administración y como parte ejecutora y coordinadora, un Director General, su objetivo principal es la prestación de un servicio público, su perfil corresponde al de una empresa paraestatal descentralizada. El Departamento de Personal forma parte de la Gerencia de Recursos Humanos, se ubica y tiene como propósitos convocar y elegir al personal requerido por las áreas que integran al organismo para el

cumplimiento de los programas de trabajo establecidos y mejoras en el funcionamiento y la imagen institucional.

Es decir, proveer a la empresa de personal que posea las habilidades humanas para el logro de sus metas, mismas que se identifican en el proceso de selección de personal, asegurando el mejor funcionamiento y la imagen de la empresa mediante un sistema de evaluación donde destaca la aplicación de pruebas psicológicas, que nos permite obtener una calificación objetiva sobre los rasgos que tendrán más éxito en el trabajo del evaluado Siegel, (1971).

La empresa cuenta con 12,500 trabajadores, distribuidos en personal directivo, mandos gerenciales, profesionales, técnicos, operativos y administrativos. El estudio se basó en el análisis de un promedio de 130 altas mensuales y en relación a las bajas el promedio es de 19 movimientos por renuncia, 20 por defunción y 65 por término de contrato. Con estos resultados la rotación de personal se caracteriza necesariamente como dinámica, por lo que el Departamento de Personal se encuentra en constante actividad.

En el área de Selección de Personal laboran su titular y ocho personas, de las cuales cuatro son psicólogas y tienen como responsabilidad atender a los solicitantes de empleo durante el proceso de evaluación para efectos de ingreso, realizando trámites de carácter técnico dentro de la empresa, mismos que se llevan a cabo mediante la aplicación de entrevistas psicológicas y evaluaciones integrales.

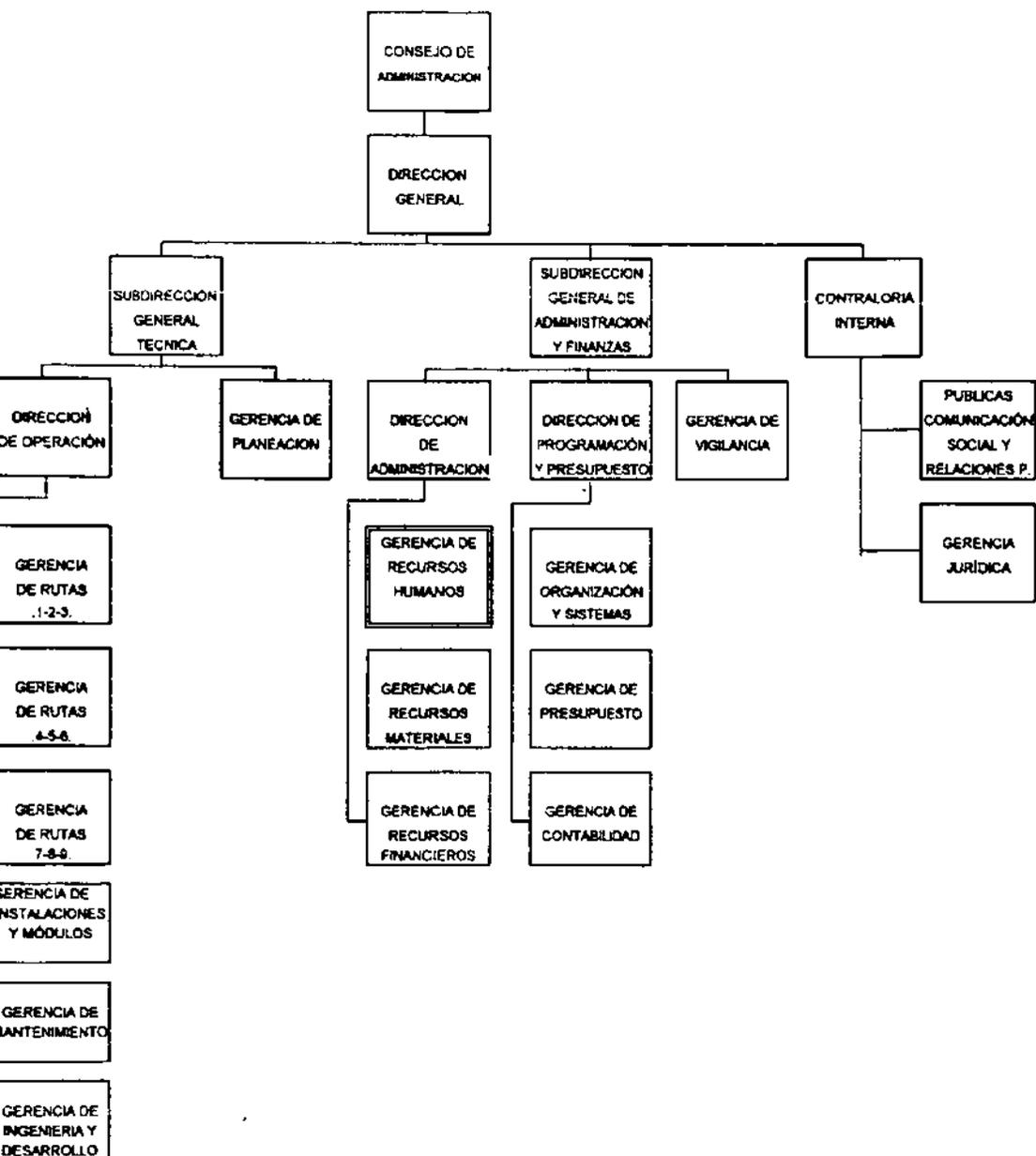
La plantilla profesional es la siguiente:

PERSONAL DEL AREA	PROFESION/ESPECIALIDAD	INST. EDUCATIVA DE PROCEDENCIA
1	Psicóloga	UNAM
2	Psicóloga	UAM
3	Psicóloga	UNAM
4	Psicóloga	UNAM
5	Secretaria	ESCUELA COMERCIAL
6	Secretaria	ESCUELA COMERCIAL
7	Técnico Admo.	ESCUELA SECUNDARIA
8	Técnico Admo.	ESCUELA SECUNDARIA
9	Técnico Admo.	ESCUELA SECUNDARIA

A continuación se presenta la ubicación del área de Selección de Personal, como parte de la Gerencia de Recursos Humanos.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

10



ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

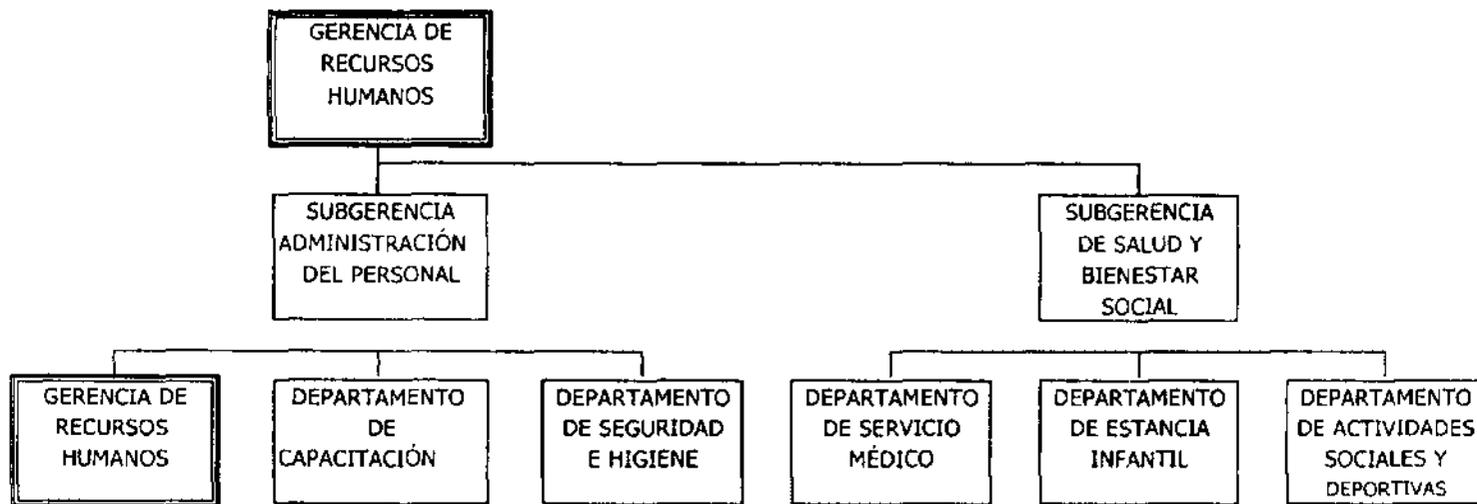
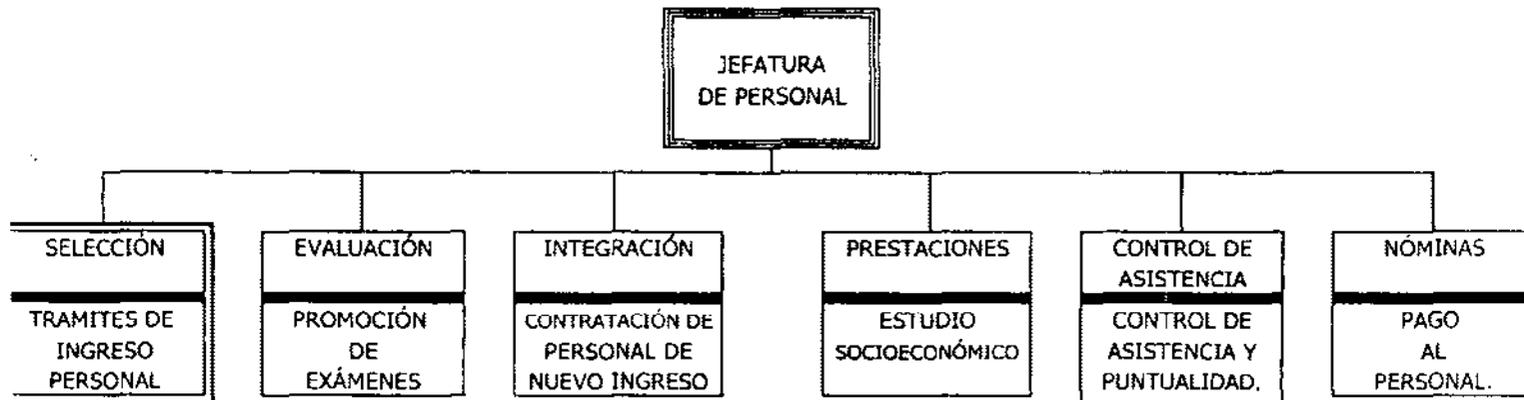


DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA JEFATURA DE PERSONAL.



II ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO

Definir el objetivo de la selección de personal en la empresa orientado a satisfacer la demanda de personal, que garantice tener un perfil especificado en los puestos de trabajo. Dicho objetivo deberá basarse en las normas legales vigentes, que regulen desde la fase de ingreso, hasta la de egreso y la relación jurídica laboral. Además de cumplir con la misión y visión de la empresa, en el marco de un código de valores.

Especificar las políticas de la empresa en materia de selección de personal, con el propósito de normar toda actuación independientemente de la unidad administrativa o proceso técnico empleado. Se sugiere así mismo, incluir en la propuesta un apartado de lineamientos generales, que deben observar las unidades intervinientes y responsables de la función selectiva de personal, basados en las políticas siguientes:

1. Las disposiciones contenidas en este documento son de carácter general y obligatorio para el personal que de manera directa o indirecta interviene en el procedimiento.
2. Para iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal, es necesario que exista la vacante en el puesto y su autorización para ocuparla.
3. Las propuestas de personal deberán ser firmadas por funcionarios con un nivel mínimo jerárquico, no menor a Jefe de Departamento y el Secretario General del Sindicato.

4. Las áreas que tienen vacantes formularán un oficio solicitando trámites de selección a la Gerencia de Recursos Humanos, instancia que autoriza la aplicación de las evaluaciones conducentes.
5. El Departamento de Personal, atiende los requerimientos del área solicitante, de conformidad con la descripción y perfil del puesto a cubrir.
6. Los candidatos deberán cumplir con el perfil psicológico, socioeconómico y médico, vinculado con la descripción del puesto solicitado.
7. Tienen preferencia para ingresar a la empresa, los candidatos que cubran en forma significativa los requerimientos del puesto.
8. En caso de ascensos las vacantes serán cubiertas con personal de la institución, previo análisis del desempeño laboral.
9. El criterio de evaluación se sustentará en los resultados de la aplicación de exámenes de conocimientos técnicos, psicológicos, socioeconómicos y médicos.
10. La aceptación o canalización de un candidato, corresponderá de manera conjunta con el área que tiene la vacante y la Gerencia de Recursos Humanos.
11. Los candidatos a puestos de dirección, subdirección, gerencia y ejecutivos, son autorizados por la Dirección General.

12. En cuanto a fuentes de reclutamiento tienen prioridad los que acudan a una gerencia para obtener una propuesta.

13. En la evaluación final del candidato tiene relevancia especial el conocimiento de su experiencia, antecedentes y trayectoria laboral, así como su capacidad actual y potencial.

14. El personal es contratado por un periodo de tres meses y con base en la evolución de su desempeño laboral y cumplimiento de metas, se determina su contratación definitiva o temporal, en su caso, el incumplimiento de lo anterior es motivo de cancelación de la relación laboral.

El psicólogo dentro de la organización para la selección de personal, es el responsable de la evaluación y el pronóstico de su conducta, esto se hace con base en las técnicas o habilidades adquiridas como profesional de la disciplina, que permiten la toma de decisiones para la formación de la estructura ocupacional y en consecuencia, contribuir con la empresa en el logro de sus objetivos, así como lograr y fortalecer la satisfacción y desarrollo del empleado dentro de su ambiente laboral

Como puede observarse, la organización es sencilla y sin complicaciones, permitiendo con ello la atención eficiente de los aspirantes, para su evaluación en grupos de diez personas, dentro del aula de aplicaciones del área. Es importante señalar que mediante la aplicación de las pruebas psicométricas y la realización de entrevistas dirigidas, se logra una integración significativa de datos e información, que permite estar en posibilidad de elegir a la persona, cuyo perfil corresponde a la especificación del puesto vacante, y estar en

posibilidad de fundamentar en un diagnóstico laboral la propuesta de candidatos.

"La selección de personal, es el procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de dicho puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio y congruente con la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir de esta manera con los propósitos de la organización". Arias Galicia, (1996), Concepto que justifica al procedimiento empleado en este reporte.

El procedimiento establecido consiste en el acopio de la documentación del aspirante, requerida por la empresa y se inicia con la entrevista y aplicación de exámenes psicométricos. Las hipótesis planteadas se orientaron hacia el cambio para un test adecuado, conveniente y pertinente con las funciones por realizar en la empresa, para medir con objetividad a los solicitantes de empleo y verificarlo en las calificaciones que obtienen los aspirantes. El criterio base de la selección de personal se apoya en los resultados significativos de la persona a elegir, que cubra los mayores requisitos. Esta evaluación es aplicada en función de aspectos específicos y su interrelación con el puesto y sus interacciones estructurales de orden interno y con su medio social externo.

El psicólogo dentro de la organización, como responsable de la evaluación de la conducta del personal, actúa bajo criterios de carácter científico y para facilitar la toma de decisiones, a efecto de ingresar a la empresa, así como para fortalecer las satisfacción y desarrollo del empleado dentro de su ambiente laboral.

Un fenómeno predominante de los solicitantes de empleo en el ámbito laboral, existe un número creciente de personas que presentan los siguientes problemas: dificultad para leer y entender las instrucciones de los tests, porque no son objetivos en relación con la intención de los candidatos, tampoco corresponden a los requerimientos del puesto solicitado, lo cual trae como consecuencia, un alto índice de perfiles diferentes como resultado de la aplicación de dichos exámenes, esto muestra que las técnicas de medición, no resultan efectivas para la selección de personal.

Como resultado de la experiencia como psicóloga del Departamento de Personal, en el área de selección, encontré que para superar los problemas de acreditación de los exámenes, fue necesario intervenir para establecer baterías más congruentes, funcionales y adecuadas a los perfiles que se pretenden evaluar. Con este nuevo enfoque y técnicas e instrumentos de evaluación, se logró adecuar la aplicación de pruebas; es decir, que correspondieran con los requerimientos de los puestos vacantes: profesionales, técnicos, administrativos y operativos.

Los resultados de tipo cuantitativo, permitieron dar cuenta de lo adecuado de la intervención para resolver el problema planteado, como dice Schruden y Sherman (1981). "El grado de calificación como base para la selección de empleados o ascensos, deberá fundamentarse en la investigación que haya determinado su contribución al programa, este tipo de investigación, requiere que se cumpla con el proceso de validación, en el cual la puntuación de los tests se relacionará con el desempeño del puesto para determinar la efectividad de los predictores".

La principal actividad del trabajo consistió en reestructurar una de las baterías de exámenes, específicamente en la categoría de asistente administrativo, y criterios de evaluación que se aplicaban de acuerdo a los diferentes puestos vacantes.

III. MARCO TEORICO

En su reporte laboral, Avila (1997) asegura que " La importancia de una buena selección, radica en gran medida en los elementos con que cuenta el profesional dentro del área, como son, su capacitación, el dominio de técnicas y su aplicación de acuerdo con los requerimientos del puesto en cuestión". Se deduce la necesidad de sustentar toda acción psicológica relacionada con la función selectiva de personal.

Por la importancia del análisis de la estructura y comportamiento organizacional, con énfasis en el proceso de selección de personal, cuyo antecedente histórico se remonta en las aportaciones del Biólogo Inglés Francis Galton considerado como el pionero de la medición psicológica, ya que inventó la barra de Galton para la discriminación visual de la longitud, un silbato que lleva también su nombre para determinar el mayor tono audible, una serie graduada de pesos para medir la discriminación cinestésica. Galton se vio influenciado por las teorías de Locke.

Afirmaban que las pruebas de discriminación sensorial podían servir para medir el intelecto. Se unió también James Mc Keen Catel, en 1890, quien fue el primero en utilizar la palabra "test mental"; su tesis se refirió al tiempo de reacción a los instrumentos de discriminación sensorial, bajo la dirección de Wundt. En 1905 surgió la primera escala de inteligencia elaborada por Binet y Simon, dicha escala contenía treinta problemas en orden de dificultad creciente, se basaba en el juicio, la comprensión y el razonamiento. A la calificación se le llamó nivel mental.

Es importante destacar, para efectos de éste reporte, que la selección psicológica de personal surgió en 1913, con la primera obra "The Psychology of Industrial Efficiency" de Hugo Mustenberg, Arias (1983). Anteriormente los métodos de selección se caracterizaban por ser subjetivos, al utilizar mediciones basadas en la fisonomía y frenología.

En la primera Guerra Mundial se formó una comisión dirigida por Robert M. Yerkes, para la calificación rápida intelectual; de ahí surgieron las pruebas ARMY ALPHA Y ARMY BETA. ALPHA se aplicaba como pruebas de rutina y BETA era una escala no lingüística, es decir, aplicable a cualquier persona, ya que no requería del conocimiento de una lengua específica, estos tests sirvieron posteriormente como modelo de los tests colectivos de inteligencia.

En febrero de 1923 se crea en México, el primer Departamento Psicotécnico y de aprobación del Gobierno del Distrito Federal, a cargo del Profesor Boder, realizando la aplicación de pruebas psicológicas a los candidatos a ingresar al cuerpo de policía y tránsito. También se hizo la adaptación de la escala de inteligencia Binet-Simon-Terman, en 1925 se hizo la primera adaptación de habla hispana.

En 1941 se aplicaron por primera vez los métodos de José Gómez Robleda en el Banco de México, siendo el iniciador de la técnica tradicional de selección de personal. En 1944, se aplicaron los tests psicológicos en Teléfonos de México.

A partir de 1945, después de la Segunda Guerra Mundial, los tests de aptitud se desarrollaron en los Estados Unidos de América. Con los trabajos de L.L. Thurstone y T.L. Kelley, se llegaron a identificar siete factores o aptitudes

que comprendían: memoria, cantidad, percepción, razonamiento, espacio, palabra y facilidad de palabra, esto se llegó a conocer como análisis factorial, antecedente directo de las actuales baterías de aptitudes múltiples, que permiten medir los rasgos de comprensión verbal, numérica, visualización espacial, razonamiento numérico y la rapidez perceptual.

En 1951 el Hospital Colonia dependiente de Ferrocarriles de México, inicia su selección técnica de personal, con motivo de la frecuencia de accidentes en dicha empresa pública.

Tests de Personalidad:

Paralelamente y con base en este esbozo histórico, se fueron desarrollando pruebas que medían algo más que la inteligencia y las capacidades en el individuo, dando como resultado las pruebas de personalidad. Su iniciador fue Kraepelin en 1892, técnica que permitió estudiar los efectos psicológicos de la fatiga, el hambre y las drogas, su conclusión fue que todos los factores señalados, influyen en la frecuencia relativa de asociaciones. Anastasi, Urbina (1988)

En la actualidad estos tres tipos de pruebas (las que miden inteligencia, aptitudes y personalidad) se unen para formar una batería integral y objetiva que permita al psicólogo estructurar un diagnóstico acertado para la empresa y el empleado.

El reporte laboral implica el análisis del proceso de selección de personal en una empresa, basado en estudios y enfoques psicológicos y administrativos,

considerando al ser humano como una entidad bio-psico-social. Para tal efecto, es importante contar con bases teóricas y conceptuales de la conducta humana para diagnosticar y pronosticar el desempeño del personal. En este caso, la fundamentación consistió en el estudio psicométrico, para predecir la conducta positiva de los solicitantes de empleo. Así mismo, se complementó la información con la entrevista y la percepción de la apariencia personal de los candidatos.

Debido a la importancia de estos factores para poder predecir y diagnosticar la conducta del aspirante y realizar un adecuado proceso de selección de personal, a continuación se presentan algunas definiciones que facilitarán su comprensión y aprendizaje.

Es importante señalar que entre otros factores a evaluar en el proceso de ingreso a organizaciones laborales, es el nivel intelectual, las aptitudes y rasgos de personalidad. Al respecto, su fundamentación conceptual, se apoya en las siguientes agrupaciones:

Según David Rapaport (1992), inteligencia es " Todo individuo nace con una capacidad latente para el desarrollo intelectual"... que llamó "dotación natural", también dice que el proceso de maduración de esa dotación depende de la riqueza o pobreza del estímulo relacionado con el medio educacional. Para medirla, actualmente se cuenta con varias pruebas como ARMY ALPHA Y BETA (diseñadas por Walter Van Dike), RAVEN y WONDERLICK, entre otras, dando resultados de inferior, termino medio y superior.

De acuerdo a Sikula (1982), las pruebas miden diferentes conductas, como aptitud, que es la habilidad latente para hacer algo. Miden principalmente la capacidad visual, velocidad perceptual de conocimientos administrativos y mecánicos.

Las pruebas de personalidad según Gouh (1976), miden las características de madurez emocional, sociabilidad, responsabilidad, conformidad objetiva y síntomas nerviosos. Sikula (1989).

Para su mayor comprensión es necesario definir personalidad, y en este sentido la definición más aceptada es la de Allport, citado en Arias Galicia (1998): "La personalidad es la organización dinámica, individual, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan la singular adaptación del individuo al ambiente"

En el proceso de selección de personal se aplican entre otras técnicas: entrevistas y pruebas psicológicas y psicométricas, que fundamentan el juicio de selección con otras evaluaciones técnicas de carácter socioeconómico, médico y jurídico y expresado en un informe de resultados para la toma de decisiones en el Comité Interno de Selección de Personal: mecanismo que opera actualmente en la empresa.

Definición de Selección:

Procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo adecuado. Que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades potenciales, a fin de hacerlo más

satisfactorio asimismo y a la comunidad en la que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización" Arias (1998).

Debemos hacer notar que la entrevista y los tests constituyen parte de los criterios para tomar una decisión lo más acertada posible, ya que proporcionan la información básica, que debe conocerse para evaluar a los candidatos.

El proceso de selección se inicia cuando existe una vacante autorizada a ocuparse y se cuenta con la partida presupuestal correspondiente, los candidatos solicitan el empleo y concluye con la decisión en su caso, de contratarlos.

La selección técnica de personal permite conocer en forma significativa:

- a) La adecuación de la persona al puesto.
- b) La eficiencia de la persona en el puesto.

Designar a una persona en un puesto para el cual no tiene el perfil, habilidades o la capacidad y experiencia necesaria, pueden constituirse en fuentes de frustración y por lo tanto, pueden afectar su salud mental, la de su familia e influir negativamente en la organización. Arias (1987).

Según Schruden y Sherman (1985), la decisión para contratar o rechazar al solicitante del empleo es una de las más importantes que se toman en cuenta en la organización, una vez que el Departamento de Personal mediante el análisis de la información, concluye si el solicitante cuenta con las calificaciones básicas. Por eso resulta relevante la información que se tenga del aspirante.

En el proceso selectivo la entrevista es importante de acuerdo a Maxfiel, citado por Schruden y Sherman (1985). El primer paso en una entrevista es establecer una relación cordial y amistosa con el entrevistado, a esto se le llama rapport. Además se pueden observar otras características personales como su pulcritud, facilidad de palabra, corrección en su lenguaje y su pronunciación, manierismos y poses, entre otras.

De acuerdo con Moyer, citado por Schruden y Sherman (1985), se deben hacer dos columnas, una donde el entrevistador anote sus resultados y otra sus interpretaciones. Sin embargo, en el proceso de decisión, se debe observar toda la información disponible a la luz de su validez conocida.

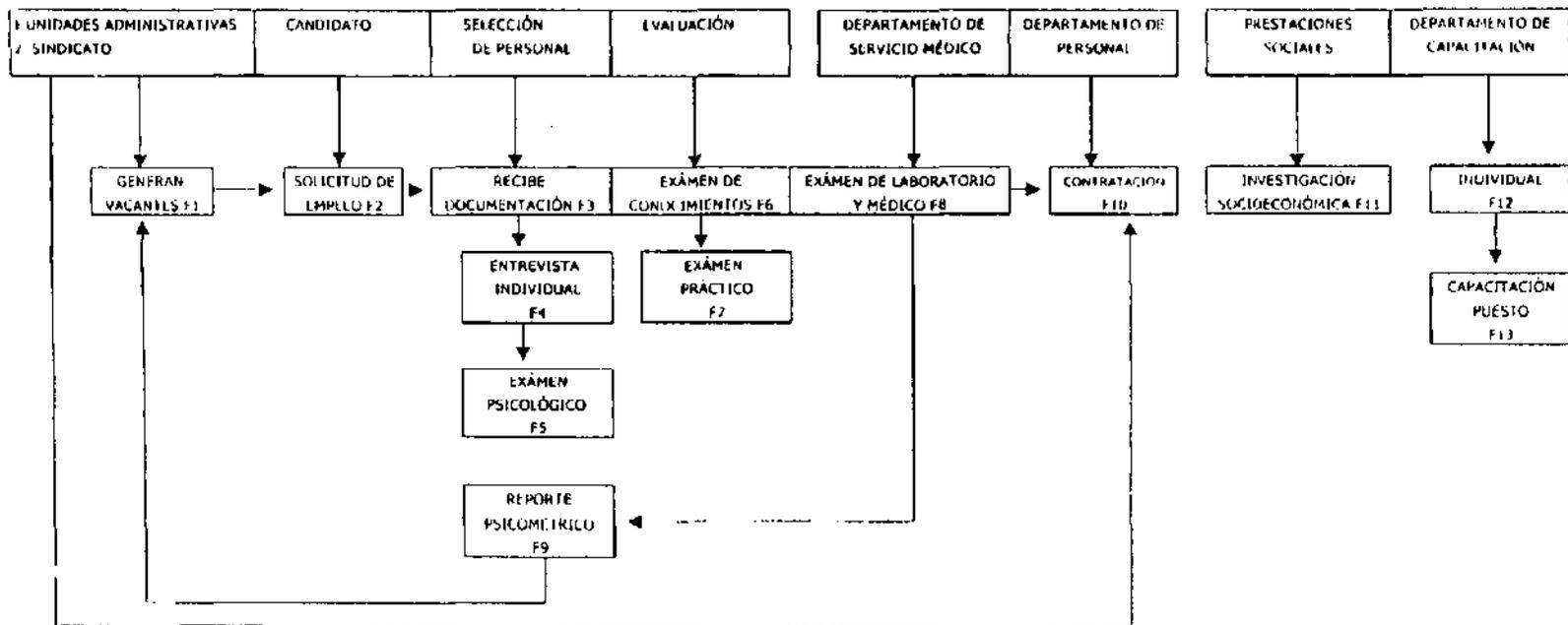
Es evidente que la conducta humana dentro del trabajo es un amplio campo de estudio, por lo que dentro de las organizaciones, el interés de la psicología aumentó en la medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo graduarse para analizar los problemas del individuo en las organizaciones. Uno de los procesos que comenzaron a realizarse de manera más sistemática fue el de reclutamiento y selección de personal. Así sucesivamente el psicólogo fue interviniendo en distintos aspectos relacionados con la organización, como estudios de "tiempos y movimientos", facilidades locativas (niveles de ruido, fatiga, monotonía), incentivos, motivación, etc. Shein (1990).

Shaum (1989), considera que no se deben descuidar los procedimientos metodológicos, una de las tareas más importantes, es plantear la estrategia para seleccionar a un elemento con experiencia, por ejemplo, un vendedor eficiente y otro igual pero sin experiencia. Debemos tomar en cuenta las pruebas que nos permiten identificar y predecir a las personas que cubren el

perfil, para esto ya existen exámenes que tienen validez; ya que miden lo que se requiere medir y confiabilidad en relación a los resultados que se obtengan en aplicaciones similares de la misma prueba, bajo las mismas condiciones; además, como organización, se busca que las pruebas estén libres de prejuicios para que la predicción se pueda basar, a partir del análisis de conductas pasadas o como un cálculo del potencial de la conducta futura. Sikula (1989).

Cuando la entrevista es el único medio para conocer al individuo, las otras fuentes principales de evaluación son las cartas de presentación y las referencias, particularmente la documentación que prueba su experiencia, formación profesional, capacidades y habilidades.

DIAGRAMA DEL PROCESO BÁSICO DE SELECCIÓN TÉCNICA DEL PERSONAL



PROCEDECENCIA: AUTORIDAD SINDICAL Y EMPRESARIAL

AREAS Y PUESTOS QUE INTERVIENEN Y SU RESPONSABILIDAD

AREA/PUESTO

RESPONSABILIDAD

SINDICATO	Propone a los candidatos viables para cubrir las
Secretario General	plazas vacantes debidamente formalizadas.
GERENCIA	Fase inicial e intermedia de la evaluación
Gte. Recursos Humanos	de candidatos, a fin de emitir la opinión formal para
	la conclusión o suspensión del procedimiento.
DEPARTAMENTO DE	Efectúa la recepción y análisis de requisitos
PERSONAL	para evaluar a los candidatos, con base en la
Jfe. de Selección	descripción y perfil del puesto.
	a) Realiza entrevistas individuales, verifica las
	solicitudes de empleo y demás requisitos
	documentales del candidato.
	b) Aplica exámenes técnicos y psicológicos en la
	primera etapa del proceso de evaluación, en su
	caso, tramita el examen médico.
	c) Formula los informes parcial y final de la
	evaluación practicada a los candidatos y emite el
	dictamen para la toma de decisiones respecto a
	la contratación.

PROCEDENCIA: AUTORIDAD SINDICAL Y EMPRESARIAL

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

RESPONSABLE

ACTIVIDAD

	aplica exámenes y emite dictamen.
CANDIDATO	Llena solicitud de empleo y presenta exámenes psicológicos, técnicos, de conocimientos y médicos
MEDICO TITULAR	Realiza examen médico Cumpliendo así la primera fase del proceso.
JEFE DE SELECCION	Envía informe de la primera fase de evaluación al área solicitante y recaba opinión para continuar o suspender el trámite.
SINDICATO	Elabora oficio de contratación
GERENTE	Elabora oficio de contratación.
JEFE DE SELECCION	Recibe oficio de contratación y turna la solicitud
JEFE INTEGRACION	Realiza la contratación.

Para determinar el procedimiento de implantación de cambio de batería de pruebas, se identificó el problema, sus causas, efectos y repercusiones, situación que permitió sustentar la decisión. Se abordaron entre otros aspectos conceptos, la hipótesis como la forma de explicar el problema, que permitió contar con criterios para adaptar un test de medición acorde con las funciones a realizar en la empresa, generando calificaciones objetivas y satisfactorias de los aspirantes. Esto se logró tomando en cuenta el criterio base de la vacante de personal, la forma de elegir a la persona que cubra significativamente mejor los requisitos del puesto vacante; ya que, como se mencionó, algunos autores, entre ellos Arias Galicia, señala que al hacer una buena selección, se evita pérdida económica, problemas de productividad y rentabilidad para la empresa.

En este sentido y con el propósito de especificar dicho procedimiento, la fase inicial se cumple al recibir los documentos del aspirante requeridos por la empresa, posteriormente se realiza la entrevista y se programan los exámenes psicométricos. Estas son actividades previas que contribuyen a efectuar la selección completa o integral de candidatos.

La naturaleza y propósito del reporte laboral, responden al análisis de la problemática de la primera adecuación de los tests, en función a la categoría y nivel de cada puesto vacante de la empresa, para lo que se implementó el procedimiento que se describe a continuación:

Una vez que los aspirantes proporcionan sus documentos y acreditan su escolaridad, se inicia el proceso con una entrevista dirigida para contrastar la información familiar, escolar y social. Después llenan la solicitud y se programan las evaluaciones en grupos de diez personas, que pueden estar

ubicadas dentro de diferentes categorías; los aspirantes deben cumplir con las siguientes características: edades de 18 años en adelante, solteros o casados, sexo indistinto, con escolaridad mínima de secundaria.

El solicitante de empleo previo al inicio de las actividades de evaluación, a partir de la solicitud de empleo, es informado, del tipo de exámenes que deberá acreditar para identificar su perfil con relación al puesto que pretende ocupar dentro de la empresa, en este sentido las evaluaciones se clasifican en aspectos relacionados con niveles de inteligencia, rasgos de personalidad y conocimientos técnicos que acreditan con base en los programas de capacitación para y en el puesto. Además los estudios médicos y socioeconómicos.

La toma de decisión de ingreso en su caso, corresponde a los niveles de Gerencia de Recursos Humanos y la Subdirección Administrativa de la empresa.

RECEPCION DE DOCUMENTOS

-Acta de nacimiento

-Comprobante de estudios

-Cartilla

-Comprobante de domicilio

-4 fotografias

-Copia del oficio de referencia

Para Grados (1992), la etapa más importante de la selección, es la evaluación psicológica ya que en esta parte se estudian los datos de nivel intelectual y emocional del aspirante; también es importante tomar en cuenta el nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo.

Los niveles a los que se les aplica el proceso de reclutamiento y selección son:

PROFESIONALES	ADMINISTRATIVO	TECNICOS	OPERATIVOS
Asesores	Asistente Administrativo	Electrónico	Ayudante General
Supervisores	Secretarías	Electricista	Operador de autobús

En seguida se hace la aplicación de la entrevista que de acuerdo a Blanco Cohen (1982) "se dirige, pues a investigar "actitudes" del sujeto y las "motivaciones" que pueden impulsar a tomarlas".

Cohen cita a algunos autores americanos que dicen que aparte del entrenamiento técnico que requiere el entrevistador, debe tener un mínimo de experiencia para obtener mejores resultados.

"La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal generalmente entre dos personas (entrevistado-entrevistador) debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes". Grados (1992).

Según el grado de rigidez, la entrevista puede ser:

-Planificada: este tipo de entrevista resulta ser molesta por lo rígida; el uso de ésta sólo se recomienda en casos de investigación y de causas y responsabilidades de accidentes.

Sus ventajas son que toma los datos en forma sistemática y facilita la información. La principal desventaja es su rigidez que puede llegar a impedir obtener una información más extensa.

-Semilibre: Es la que lleva un plan de desarrollo de entrevista; pero tiene libertad para la expresión de las preguntas.

Su ventaja principal es que se obtiene información expresada por el entrevistado, en forma sencilla. El riesgo que se corre, sin llegar a ser desventaja, es que el entrevistador puede perder de vista el objeto que quiere alcanzar con la información.

-Libre: se desarrolla con facilidad; pero exige más experiencia por parte del entrevistador.

Su principal atributo es que se obtiene una gran cantidad de información, mientras que su desventaja es que se pierden las valoraciones objetivas, el entrevistador debe tener habilidad y entrenamiento; puede cargarse de los prejuicios del entrevistador. Según la finalidad, las entrevistas se clasifican en:

-Entrevista de admisión: es cuando en el objeto de estudio se debe tomar un juicio para el cargo que debe cubrir el entrevistado.

-Entrevista de promoción: sirve para determinar, junto con el complemento de su historial laboral, que ocupe una mejor plaza.

-Entrevista de consejo: se refiere a las incidencias de la vida laboral y así lograr un equilibrio en el grupo.

-Entrevista de salida: cuando un empleado decide marcharse por su propia voluntad; esta información es valiosa para la empresa para saber si existen problemas internos que pueda corregir.

Las partes esenciales de una entrevista son:

Apertura: De este paso depende el transcurso de toda la entrevista.

Rapport: Se debe crear un clima de confianza, espontaneidad, existen 2 aspectos importantes: a) **Approach**, es cuando se da una distancia social según el tipo de entrevista, una de las formas de marcar esta distancia es marcar el tuteo o el trato de Usted, la posición del escritorio en que se lleva a cabo la entrevista.

b) **Empatía**, es la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona para lograr comprenderla mejor.

Desarrollo: En esta fase se mantiene la mayor información cuantitativa del solicitante.

Cima: Aquí se obtiene información de tipo cualitativo en consecuencia es más significativa.

Cierre: Es el anuncio que hace el entrevistador de que la entrevista está a punto de finalizar.

Estos pasos se observan con atención dentro de la empresa en estudio.

El tiempo recomendado para realizar la entrevista es de 20 minutos, el entrevistador debe cerrar el diálogo en forma amistosa tratando que la persona sienta que no fue tiempo perdido. La confiabilidad de la entrevista según Mayfield, citado en Chrudden y Sherman, es de dos tipos, intra e intercalificador; esto es cuando un entrevistador vuelve a realizar la entrevista y obtiene la misma calificación, a esta se le llama intra; cuando la entrevista la realizan dos o más entrevistadores se llama confiabilidad intercalificador.

La validez depende de la información predictora o no del solicitante.

ENTREVISTA

-Nombre

-Edad

-Sexo

-Estado civil

-Area familiar

-Area escolar

-Area laboral

-Pasatiempo

El trabajo psicológico se realiza en el aula de aplicaciones y el material que se utiliza consiste en: hojas blancas, lápices, cronómetro, test de lápiz y papel; todos ellos utilizados por los aspirantes a ingresar, quienes son personas de escolaridad mínima de secundaria comprobada, que buscaban ocupar un puesto en la empresa. Las instrucciones son las siguientes: "Favor de anotar datos personales y la fecha. Vamos a leer las indicaciones señaladas en cada test", dicho proceso de aplicación se realiza aproximadamente en tres horas y media.

Una vez agrupados y categorizados los grupos de participantes bajo esta modalidad, se observa que el resultado de las evaluaciones, alcanza generalmente un alto índice de personas con perfil diferente al solicitado, debido a que las baterías aplicadas no corresponden al puesto a ocupar. Se analizaron sus consecuencias, identificando así inconsistencia del citado perfil para el puesto y una inadecuada selección de los instrumentos para evaluar los factores considerados en los puestos vacantes.

ANALISIS DE PUESTOS

Según Grados (1992) "Esta técnica estudia en detalle las organizaciones para las cuales realizamos nuestro trabajo de reclutamiento y selección de personal y tiene como finalidad conocer lo que cada trabajador y las aptitudes que requiere para desempeñar eficientemente el puesto."

Se puede definir el puesto como: "Un conjunto de operaciones cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal".

Tiene dos elementos principales:

a) Su contenido, determinado por el conjunto de funciones concretas.

b) Sus requisitos determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos elementos son necesarios para desempeñar eficientemente la labor.

Para conocer y ordenar los datos del puesto, se requiere de un analista; el cual debe tener capacidad de observación, de analizar y facilidad de expresión.

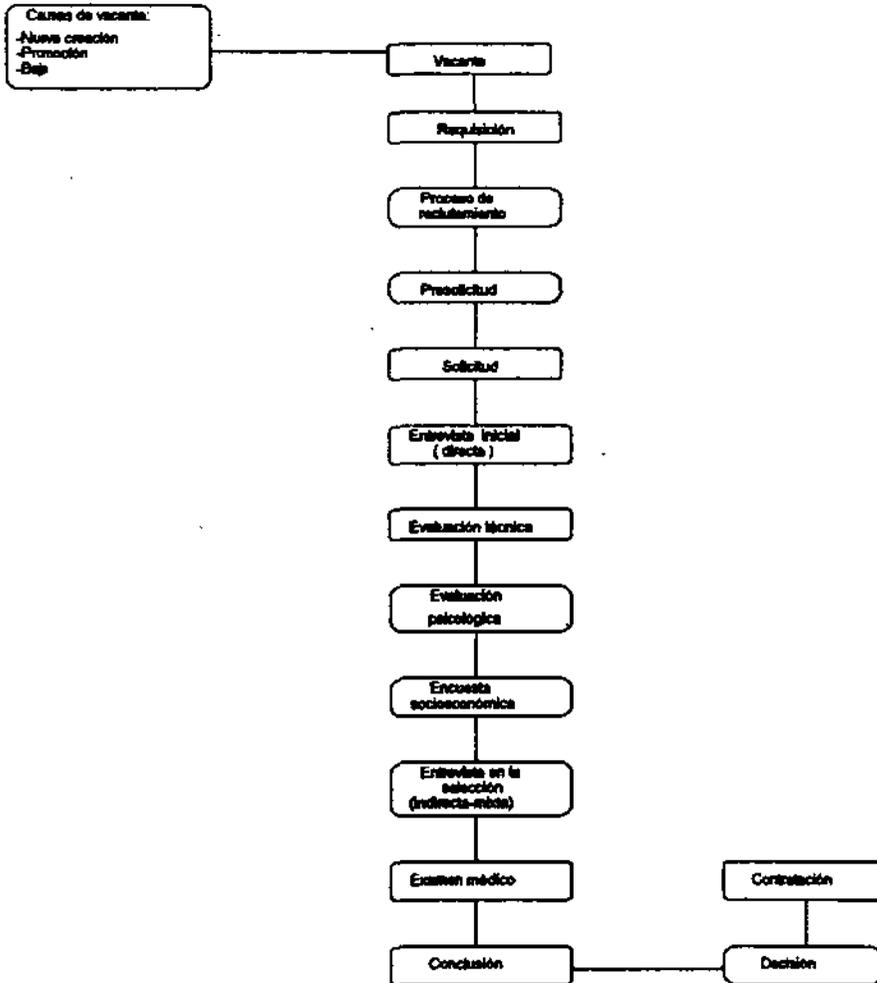
Para saber de los elementos que componen un puesto se requiere de:

1) Descripción encabezado que contiene el título del puesto, clave, categoría, horario y sueldo.

2) Descripción genérica, conjunto de actividades como un todo.

3) Descripción específica, es una descripción detallada de determinado puesto.

Con la especificación del puesto se obtienen los requisitos que debe poseer la persona que va a ocuparlo, por ejemplo, la habilidad, responsabilidad y esfuerzo.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

A continuación se presenta la batería seleccionada que venía operando para evaluar posibles ocupantes del puesto de asistente administrativo:

El test se llama **NO VERBAL** de Purdue, sus autores en la versión inglesa son Joseph Tiffin, Alin Grubner y Key Inaba y la versión castellana experimental y definitiva es de Wladimiro Woyno y Raule Oñoro-Amador. Consta de 48 series de 5 figuras geométricas cada una, de entre las cuales el examinado debe elegir la que sea diferente de cada grupo y marcarla, este test tiene dos formatos A y B y mide inteligencia; se califica por medio de puntajes que se muestran en la tabla siguiente, el tiempo de aplicación son 25 minutos y puede aplicarse de manera individual o grupal.

BATERIA INICIAL

A) Test no Verbal de la Universidad de Purdue, consta de 48 figuras con el siguiente criterio de calificación, mide inteligencia (aunque en este momento se utilizó para medir aptitudes) para poder predecir la capacidad de la persona y manejar una actividad laboral.

Puntaje	Percentil	Calificación Superior
46-48	99	SUPERIOR
35-40	50	TERMINO MEDIO
23-29	30	INFERIOR TERMINO MEDIO
19-22	20	DEFICIENTE

B) La siguiente tabla corresponde al Test Wonderlick prueba que mide inteligencia, tiene 50 preguntas en dos formatos A y B, su aplicación es de 12 minutos y se califica tomando en cuenta las respuestas correctas. Su autor fue F. Wonderlick en 1993.

MEDICION	CRITERIO/CALIFICACION	RESULTADO	PARAMETRO
01-9-DEF	No alcanzó el puntaje mínimo		
10-13-ITM	No alcanzó el puntaje término medio		
14-25-TM	Es aceptable por alcanzar el PTM		
21-36-SUPERIOR	Es aceptable por alcanzar el puntaje		

C) También se aplica el test conocido como MMPI (Inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota), sus autores son Hathaway y Mc Kinley (1940), su finalidad es proporcionar en forma objetiva las características principales de la personalidad. Tiene 9 escalas de uso clínico y cuatro escalas de validez que son las siguientes:

- 1) ? Frases que no puedo decir. Frases omitidas
- 2) L No debe pasar de 9 como calificación natural. Con ella se determina la sinceridad de las contestaciones. 15 reactivos
- 3) F No debe pasar de 12 como calificación natural, 64 reactivos, esta mide rasgos de personalidad.
- 4) K No debe pasar de 22 como calificación natural. 30 reactivos y mide actitudes defensivas.

Estas calificaciones se vacían en un perfil que puede ser masculino o femenino. Las escalas 1 Hs, 4 Dp, 7 Pt, 8 S y 9 Ma se modifican por el factor K que se agrega; todas esas puntuaciones no deben rebasar el percentil 70 ni estar

abajo del percentil 40 del perfil. Esta escala también muestra ciertas actitudes defensivas y de exhibicionismo psicológico.

Escalas	Número de reactivos	Rasgos que mide
1 Hs (Hipocondriasis)	33	Funciones corporales
2 D (Depresión)	60	Síntomas de depresión
3 Hi (Histeria)	60	Defensas neuróticas de tipo conversivo.
4 Dp (Desviación psicopática)	50	Personalidad anormal y antisocial.
5 Mf (Masculinidad/Femenidad)	60	Intereses masculinos/femeninos.
6 Pa (Paranoia)	40	Ideas de referencia y sensibilidad en las relaciones interpersonales o ideas de persecución.
7 Pt (Psicasteria)	48	Inseguridad, angustia y desconfianza.
8 Es (Esquizofrenia)	78	Apatía, indiferencia
9 Ma (Hipomanía)	46	Características maniacodepresivas
01 s (Introversión social)	70	Sociabilidad

En total el MMPI consta de 566 frases, que miden actitudes sociales, religiosas, políticas y sexuales; así como preguntas de tipo educativo, síntomas psicósomáticos, desórdenes neurológicos y trastornos neuróticos; estados obsesivos y compulsivos, alucinaciones, fobias y tendencias sadomasoquistas.

Su aplicación puede ser individual y/o colectiva. Existe una forma abreviada de 399 frases pero la más reciente es la de MMPIR que contiene las 566 frases.

Para efectos de reclutamiento y selección de personal y con el fin de agrupar las plazas de la empresa de acuerdo al catálogo de puestos, se establecen los siguientes niveles:

NIVEL	PUESTO	DESCRIPCION
Nivel Operativo	Operador de Vehículos	Su actividad consiste en operar vehículos y conservar en buen estado la unidad.
Nivel Medio	Asistente Administrativo	Apoyar las funciones administrativas y fotocopiado
Nivel Profesional	Supervisor de Servicios Público	Coordinar y motivar la participación del personal.

En conclusión, los candidatos deben presentar, entre otros requisitos, la documentación probatoria que se indica a continuación: acta de nacimiento, constancia de estudios, cartilla de Servicio Militar Nacional liberada, cuatro fotos tamaño infantil y comprobante de domicilio, además de presentar y aprobar las pruebas psicológicas, una vez aprobadas estas, continúan con los exámenes prácticos, de conocimientos y valoración médica.

4.1 DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

La batería de pruebas psicológicas iniciales, adolecen en forma significativa de objetividad, congruencia y consistencia, en relación con los puestos tipo de la empresa, entre los que destacan el operador de vehículos, asistente administrativo y supervisor de servicios públicos.

Es importante señalar el problema de vinculación directa entre los resultados del estudio psicológico, con respecto al examen de laboratorio y médico, que se complica al pretender integrar un diagnóstico y pronóstico, donde se involucran los resultados de exámenes de conocimiento, estudios socioeconómicos y jurídicos.

También existen problemas en la aplicación del manual de procedimientos, cuya información está desactualizada por no corresponder a la realidad del trámite y a la falta de calificación por parte de las áreas y los responsables que intervienen en el proceso selectivo de personal.

4.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Clasificar las pruebas psicológicas de acuerdo a su finalidad y aplicación a los perfiles profesionales y laborales de la empresa: Por ejemplo en la segunda aplicación de batería del puesto de asistente administrativo, se sustituyó el No Verbal por el test de Tareas Administrativas.

Tareas administrativas, test que mide habilidades, el tiempo de aplicación es de 30 minutos y su contenido es el siguiente (total 50 reactivos).

Características generales:

Autor: Sección de estudios de TEA ediciones, S.A.

Administración: Individual y colectiva

Aplicación: Adolescentes y adultos con nivel cultural medio

Objetivo: Apreciación de las aptitudes para el trabajo administrativo.

Consta de dos formas A y B se pueden aplicar los dos formatos o en forma abreviada, en nuestro caso utilizamos esta última, que está formada de la siguiente manera:

- 1) **Comprobación**, exige que el sujeto localice los nombres que aparecen en forma alfabética.
- 2) **Razonamiento numérico**, contiene 10 elementos con problemas de cálculos matemáticos.
- 3) **Términos mercantiles**, es una prueba que maneja conceptos mercantiles en área administrativa.

4) Retención de órdenes, aquí se parecía la capacidad de la persona para retener órdenes o instrucciones.

5) Codificación, tiene 10 elementos de dificultad equivalente, la tarea consiste en comprobar la copia de una relación de datos con el original de la misma y lleva un código específico; mide rapidez y precisión.

6) Ortografía, contiene 10 palabras y en algunas tiene errores a propósito que la persona debe corregir en su caso.

7) Sinónimos, califica aptitud verbal, el candidato debe elegir entre cuatro palabras propuestas aquella que signifique lo mismo que la que se presenta como problema.

8) Cálculo numérico, se presenta con operaciones aritméticas simples que la persona debe resolver en forma rápida y precisa; mide la capacidad de manejar números y símbolos aritméticos.

El tiempo de aplicación es de 40 minutos, la calificación procede de la siguiente manera: Los puntajes crudos se convierten a centiles y según la puntuación, da

- Superior término medio
- Término medio
- Inferior término medio
- Inferior

A partir de término medio se considera calificación aprobatoria

NUMERO DE REACTIVOS	CONTENIDO
10 reactivos	ORTOGRAFIA
10 reactivos	SINONIMOS
10 reactivos	ANTONIMOS
10 reactivos	ARCHIVO
10 reactivos	ARITMETICA

Este test (Tareas Administrativas) se califica de la siguiente manera:

PUNTAJE	PERCENTIL	CALIFICACION
0-10	20	DEFICIENTE
14-20	40	ITM
21-30	60	TM
31-40	80	TMS
41-50	100	SUPERIOR

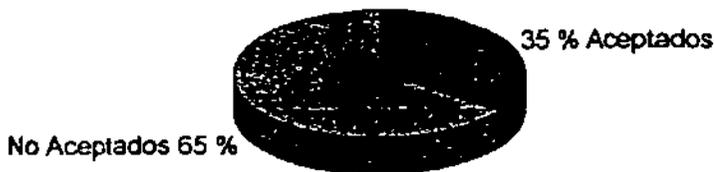
Para considerarse aprobatorio se deben alcanzar el percentil 60 para tener la calificación de TM como mínimo.

A continuación se muestran las gráficas correspondientes:

GRAFICA 1

La muestra está constituida por los resultados de 100 aspirantes que cubrieron todos los requisitos de la empresa y fue tomada aleatoriamente durante los meses de enero, febrero, marzo y abril de 1999, cuando se seguía usando el test de **NO VERBAL** de Purdue.

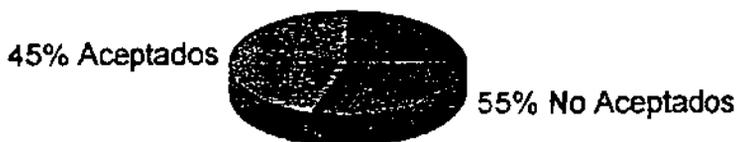
Test Anterior



GRAFICA 2

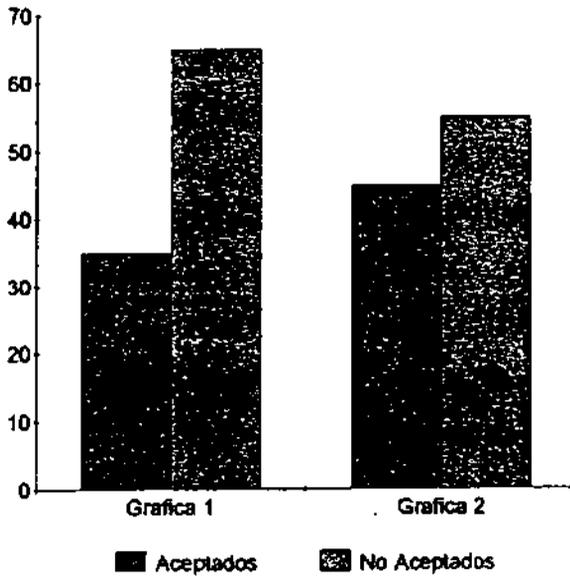
La muestra está constituida por los resultados de 100 aspirantes que cubrieron todos los requisitos de la empresa y fue tomada aleatoriamente durante los meses de mayo, junio, julio y agosto de 1999, cuando ya se había realizado el cambio de test al de **TAREAS ADMINISTRATIVAS**

Test Actual



GRAFICA 3

GRAFICA COMPARATIVA



V. ANALISIS Y EVALUACION

Los aspectos fundamentales del cambio de test de una batería aplicada para seleccionar aspirantes, de la categoría de asistente administrativo, fueron relevantes para el desarrollo del reporte, entre los cuales destacan los siguientes:

Como resultado del registro cuatrimestral enero/abril de 1999, el 65% de 100 aspirantes no acreditaron el test No Verbal. En consecuencia, se decidió cambiar el test No Verbal por el de Tareas Administrativas, en este caso el resultado obtenido permitió aumentar el número de aprobados y en lo cualitativo, a realizar una selección más adecuada a los requerimientos del puesto. Situación que señala Arias Galicia (1998) en la definición de selección contenida en su obra Administración de Recursos Humanos "Que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en la que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización"

Es importante señalar que el aumento de candidatos aprobados, bajo estas nuevas condiciones de evaluación, se debió fundamentalmente a que no existió otra variable a la que se pueda adjudicar este cambio; pues los candidatos tuvieron que presentar los mismos requisitos de admisión y fueron seleccionados bajo los mismos criterios.

También se estudiaron diversas etapas pertenecientes al proceso de evaluación identificando los elementos de análisis que se describen a continuación:

a) Detectar el origen y las causas del número significativo de personas que no acreditaban el examen de admisión (puesto, Asistente Administrativo).

Dicho proceso consistió en tomar una muestra aleatoria de 100 aspirantes, donde se observó, mayor porcentaje de personas no aceptadas (ver gráfica 1).

b) Al detectar que el test No Verbal de Purdue era el que presentó menor calificación aprobatoria, se decidió cambiarlo por el test de Tareas Administrativas que respondía mejor a las actividades que se realizan en las oficinas; más adelante con el cambio de test, aumentó el número de aprobados (ver gráfica 2).

c) El cambio de los resultados fue cuantitativo ya que al aumentó el número de aprobados para el puesto de asistente administrativo pues a diferencia fue del 10% positivo; y cualitativo ya que los aceptados cuentan con el conocimiento requerido por el puesto vacante por lo que serán más eficaces al realizar sus labores. El beneficio para la empresa fue de tipo económico y de inversión de tiempo.

Las exigencias siguen siendo las mismas, se aplica igual número de pruebas para formar la batería, se pide el mismo nivel académico como mínimo y que se cubran el resto de los requisitos; no se eliminó ningún paso del proceso de selección.

Los cambios de criterio en instrumentos de evaluación descritos en su modalidad anterior y vigente, se mantienen sin alterar el número de pruebas para constituir la batería; es decir, se conservan los parámetros identificados como: Escolaridad mínima secundaria, salud física y mental, así como requerimientos de orden socioeconómico y jurídico.

Finalmente y con el propósito de explicar la fuente de información proporcionada en cuanto a datos cuantitativos y cualitativos se manejaron estos reportes, dentro de selección de personal se cuenta con un banco integral de información, que permite su acopio, clasificación, catalogación, análisis de contenido y criterio de usos y aplicaciones.

VI. RESUMEN

En este trabajo presentamos el problema que ha representado para el Departamento de Personal de una empresa paraestatal descentralizada dedicada al servicio de transporte público, el hecho del reclutamiento de nuevo personal, ya que se ha tenido que hacer una adaptación de los métodos de reclutamiento y selección a la realidad de los puestos vacantes y de los aspirantes, para que estos respondan de manera más eficaz a los requerimientos empresariales y contribuyan a la realización integral de la persona al ocupar el puesto, o le permitan su avance en la búsqueda de algún puesto más adecuado de no ser seleccionado para el primero. Es decir, los objetivos de éste trabajo son primeramente mostrar un caso real y práctico, y también plantear el mejoramiento de las técnicas de selección.

La propuesta es implementar la calidad del proceso de selección de personal, haciendo las adecuaciones pertinentes tanto en las pruebas como en la manera en que la propia empresa y quienes en ella laboran, perciben la importancia de dicha actividad, es decir, aclarando, el concepto, el objetivo y las políticas de selección de personal dentro de la empresa, como lo explicamos en el punto 2 del cuerpo del trabajo.

Se comenzó por la adecuación de las pruebas y el trabajo que resta es a largo plazo ya que implica un cambio en la percepción de la plantilla laboral y esto será paulatinamente.

El trabajo ha sido complejo y actualmente se observa un menor porcentaje de aspirantes rechazados y un incremento en los recomendados, en un primer

momento debió detectarse el hecho de que el rango de rechazados era demasiado amplio y una vez hecho esto, se debió localizar la razón por la que ocurría, al notar que era uno de los tests el que no respondía ni a los requerimientos de la vacante ni a las características de los aspirantes; es decir, que tenían un desfase en relación a la situación real que se planteaba, se procedió a buscar uno más adecuado.

Cabe señalar que el Test no Verbal sigue siendo válido para aplicarlo en selección de personal, sólo que en este caso se hizo el cambio porque no se bajó el criterio de calificación, siendo el aprobatorio el TM; en situaciones donde los requerimientos del puesto coincidan con el espectro que cubre la prueba No verbal, ésta puede aplicarse, es decir, no estamos cuestionando la validez que tiene en sí misma.

Se buscaron opciones para implementar ese test de manera que resultara más adecuado; el cambio consistió básicamente en suplir la prueba No Verbal por la de Tareas Administrativas específicamente. Se comprobó entonces la hipótesis de que al hacer el cambio de prueba las calificaciones de los aspirantes debían mejorar.

Implícitamente se habla también de la importancia del papel del psicólogo en general dentro del ámbito empresarial y en particular la de la especialidad de la psicología del trabajo.

Con ello se pretende ofrecer a todo posible lector un breve manual práctico de consulta general, basado en un caso real y una bibliografía especializada que le permita ampliar sus fuentes de información.

BIBLIOGRAFIA

- Amaro Guzmán R. -(1990). Administración de Personal. Limusa, México, 185-195
- Anastasi A, Urbina S. (1988). Tests Psicológicos. Prentice Hall, México, 36-57
- Arias Galicia, F. (1998). Administración de Recursos Humanos. Trillas, México, 23-49
- Avila Sánchez, Luz Ma. (1993). La Importancia de la Selección y Capacitación de Personal Sindicalizado en una Planta Ensambladora en el Periodo de 1990 a 1993. Reporte Laboral no publicado. Facultad de Psicología, UNAM, 5-18
- Blanco Cohen, C. (1982). Cómo seleccionar nuestro personal. Editorial Limusa, México, 85-115.
- Duarte Sigala, K.S. (1995). Evaluación del Potencial Ejecutivo a través de la Selección de Personal. Tesina de Licenciatura no publicada, Facultad de Psicología, UNAM. 14-30
- Facultad de Psicología. (1997). 100 Años de la Psicología en México 1896-1996. UNAM, 9-85
- Grados Espinosa Jaime A. (1988). Inducción, Reclutamiento y Selección. El Manual Moderno, México, 165 y 225
- Hernández, Sverdik, Schruden, Sherman. (1986). Administración de Personal Iberoamericana, México, 150-163
- Laurence S. (1971). Psicología Industrial. Continental, México, 129-177
- Manual del Inventario Multifásico de la Personalidad. El Manual Moderno, México, 1-22
- Medina Ortiz Má. Gpe. (1998). Una Comparación del Desempeño Laboral entre Personal Contratado por el Sistema de Gobernación y Otro Sistema de la

- Dependencia Gubernamental Tesina de Licenciatura no publicada. Facultad de Psicología, UNAM, 8-23
- Negrete Navarro, F.R. (1995). Estrategia de intervención para la optimización de recursos humanos en las delegaciones estatales en Banobras S.N.C. Reporte Laboral no publicado. Facultad de Psicología, UNAM, 2-16
- Ramírez D.F., C. (1993). Administración de Personal. Limusa, Noriega Editores, México, 65-73
- Raport D. Chafer R.S. Gill M. (1992). Tests de Diagnósticos Psicológicos. México, 31-58
- Reyes Ponce A. (1982). Administración de Empresas. Limusa, México, 107-124
- Reza, J.C. (1998). Estrategia General de Recursos Humanos. Administrate Hoy. México, No. 46
- Rodríguez Valencia J. (1995). Administración Moderna de Personal 1. Ecasa, México, 88-102
- Sánchez Barriga, F. (1993). Técnicas de Administración y Recursos Humanos. Limusa, México, 36-65 y 89-100
- Schruden, H.Y. Sherman A. (1985). Administración de Personal. Continental, México, 110-132
- Shaum, Tyson A.Y. (1989). Administración de Personal. Trillas, México, 122-130
- Shein, E. (1990). Psicología de la Organización. Prentice Hall, México, 11-19
- Sikula, A.F. (1979). Administración de Recursos Humanos en Empresas. Limusa, México, 171-231
- Soria Murillo, V. (1998). Relaciones Humanas. Segunda Edición:Limusa, 165-179
- Stan Solana, M. (1995). Los Recursos Humanos Hoy y sus Tendencias en las Empresas Mexicanas. Trillas México, 52-80

- Uribe, F. (1999). Evaluación de Personal con el Método Assement Center Taller. UNAM, Facultad de Psicología, División de Educación Continua
- Uribe Prado, J.F. (1998, Julio). Personalidad y Selección 2a parte. Administrare Hoy. Año V Núm. 51

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

ANEXOS

A) SOLICITUD DE EMPLEO

B) FOLIO MEDICO

C) ESTUDIO SOCIECONOMICO

D) CONTRATO

SOLICITUD DE EMPLEO NO. _____

CLAVE UNICA DE REGISTRO DE POBLACION (CURP) _____

FAVOR DE LLENAR LA PRESENTE DE SU PUÑO Y LETRA

EL HECHO DE LLENAR ESTA SOLICITUD NO SIGNIFICA QUE EL ORGANISMO ACEPTÉ COMO TRABAJADOR AL SOLICITANTE. ESTE DEBERÁ CONSIDERARSE SOLAMENTE COMO ASPIRANTE.

MEXICO D.F. A _____ DE _____ DE _____

I DATOS GENERALES

APELLIDO PATERNO _____		APELLIDO MATERNO _____		NOMBRE(S) _____		M. J. F. () SEXO	
DOMICILIO _____		CALLE _____		NUMERO _____			
COLONIA _____		DELEGACION O MUNICIPIO _____			C.P. _____		
AÑO _____	MES _____	DIÁ _____	LUGAR DE NACIMIENTO _____	EDAD _____	NACIONALIDAD _____		
EDO. CIVIL: SOLTERO () CASADO () DIVORCIADO () UNION LIBRE () SEPARADO ()		VIVE CON: SUS PADRES () SU FAMILIA: ()		PARIENTES ()		SOLO ()	
EN CASO DE URGENCIA AVISAR A: (ANOTAR NOMBRE, DIRECCION Y TELEFONO) _____							
TIENE ALGUN DEFECTO FISICO: SI () (ESPECIFIQUE) _____ NO () _____							
QUE TRABAJOS SABEN DESEMPEÑAR _____				PUESTO QUE SOLICITA _____			
HORARIO QUE DISPONE _____			FECHA EN QUE PODRÍA EMPEZAR A TRABAJAR _____				
SUELDO QUE PRETENDE _____			NÚMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DE USTED _____				

TELEFONO _____
R.F.C. _____
ANOS/MES/DIA _____
TIPO DE LICENCIA TIPO A () TIPO B ()
NO. DE CARTILLA _____

II FORMACION ESCOLAR

PRIMARIA	SECUNDARIA	BACHILLERATO	PROFESIONAL
OBTUVO CERTIFICADO SI () NO ()	OBTUVO CERTIFICADO SI () NO ()	OBTUVO CERTIFICADO SI () NO ()	OBTUVO CERTIFICADO SI () NO ()
DE: 19 _____ A: 19 _____ NOMBRE DE LA ESCUELA: _____	DE: 19 _____ A: 19 _____ NOMBRE DE LA ESCUELA: _____	DE: 19 _____ A: 19 _____ ESUELA NACIONAL PREPARATORIA: () COLEGIO NACIONAL DE CIENCIAS Y HUMANIDADES () COLEGIO DE BACHILLERES () VOCACIONAL () CONALEP () CBTS () CETBS () CECATB () (OTROS ESPECIFIQUE): _____	DE: 19 _____ A: 19 _____ LP.N. () U.N.A.M. () U.A.M. () OTROS ESPECIFIQUE: _____ CARRERA: _____
COMERCIO			
OBTUVO CERTIFICADO SI () NO ()			
DE: 19 _____ A: 19 _____ NOMBRE DE LA ESCUELA: _____			SEMESTRE CURSADO: _____
			OBTUVO TITULO PROF. SI () NO ()
IDIOMAS QUE DOMINA _____		MAQUINAS DE OFICINA O TALLER QUE MANEJA _____	

DECLARO QUE TODOS LOS DATOS ANOTADOS EN ESTA SOLICITUD SE AJUSTAN ESTRICTAMENTE A LA VERDAD Y QUEDO ENTERADO DE QUE CUALQUIER RELACION DE TRABAJO QUE PUEDA TENER CON EL QUEDARÁ CONDICIONADO A LA EXACTITUD DE ESTOS DATOS

FIRMA DEL SOLICITANTE

III ANTECEDENTES LABORALES

NOMBRE DE LA EMPRESA	ULTIMO PUESTO	ULTIMO SUELDO	TIEMPO	ACTIVIDADES DESARROLLADAS
		\$ _____	DE 19__ A 19__	
		\$ _____	DE 19__ A 19__	
		\$ _____	DE 19__ A 19__	
		\$ _____	DE 19__ A 19__	
		\$ _____	DE 19__ A 19__	
¿ ESTÁ EMPLEADO ACTUALMENTE: _____ DE LOS PUESTOS ANTERIORES CUAL LE GUSTO MAS Y POR QUE _____ SI () NO ()				
¿ HA LABORADO EN _____		SI ()	EXPEDIENTE NO. _____	
¿ POR QUÉ LE GUSTARÍA LABORAR EN _____		NO ()		

IV DATOS FAMILIARES

NOMBRE	EDAD	NOMBRE Y DIRECCION DE LA EMPRESA DONDE TRABAJA	TELEFONO
PADRE:			
MADRE:			
ESPOSA (O):			
CONCUBINA (O):			
HERMANO (S):			
NOMBRE DE LOS HIJOS	EDAD	NOMBRE DE LOS HIJOS	EDAD

V REFERENCIAS PERSONALES (NO CITAR PARIENTES)

NOMBRE	DIRECCION Y TELEFONO	OCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO

**SERVICIO MEDICO
EXAMEN DE ADMISION**

<p>INGRESO: <input type="checkbox"/></p> <p>REINGRESO: <input type="checkbox"/></p> <p>MOVIMIENTOS <input type="checkbox"/></p> <p>Sol. No: _____ Edad _____ Edo. Civil: _____</p> <p style="margin-left: 150px;">No. de expediente: _____</p> <p style="margin-left: 150px;">Nombre: _____</p> <p style="margin-left: 150px;">Empico Solicitado: _____</p> <p style="margin-left: 150px;">Sexo <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino</p>	<p>FOTOGRAFIA</p> <p>Pulgar Izq.</p>
<p>JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL</p>	<p>FIRMA DEL SOLICITANTE</p>
<p>PESO _____ ESTATURA _____ PULSO _____ T.A. _____ RESP _____</p>	

ANTECEDENTES LABORALES

Ocupación anterior: _____ Tiempo en el puesto anterior _____

Accidentes en el puesto anterior _____

Antecedentes heredo familiares _____

Antecedentes personales patológicos _____

Antecedentes Gineco-Obstetricos M _____ RIT _____ F.U.R. _____ V.S.A. _____

P. _____ A. _____ C. _____ CTRL. _____

INTERROGATORIO POR APARATOS Y SISTEMAS

Digestivo: _____	Cardio Vascular: _____
Respiratorio: _____	Gesito- Urinario: _____
Sistema nervioso: _____	Plet: _____
Musculo esquelético: _____	Hernias: _____
Otra patología: _____	

EXPLORACIÓN DENTAL

Carlos I gr. _____ Carlos II gr. _____ Carlos III gr. _____

Radiología _____ Laboratorio _____

B.H. _____	V.D.R.L. _____
Q.S. _____	P.I.E. _____
E.G.O. _____	Grp. Sanguíneo y R.H. _____
COPRO _____	VII _____

EXPLORACIÓN FÍSICA

AGUDEZA VISUAL:

O.D. _____ O.I. _____ C.L.D. _____ C.L.I. _____

Sentido Cromático _____ Campos Visuales _____

OIDO

Agudeza Auditiva Cuchicheada O.D. _____ O.I. _____
Prótesis Auditiva O.D. _____ O.I. _____

NARIZ

Fractura Nasal SI NO Desviación Tabique SI NO
Funcional SI NO

BOCA

Faringe _____ Amígdalas _____
Lengua _____ Paladar _____
Cuello _____ Tiroides _____
Torax _____ Área Precordial _____

Abdomen _____
Organos Genitales _____
Miembros Superiores _____
Miembros Inferiores _____
Columna Vertebral _____
Piel _____
Sistema Nervioso _____

ELABORO

Medico: Nombre: _____ Firma: _____

RESULTADOS GENERALES DEL EXAMEN

Diagnostico Principal: _____

Diagnostico Secundario: 1. _____ 2. _____

Clasificación APTO NO APTO

Mexico D.F. a _____ de _____ de 2000

SUBGERENCIA DE SALUD Y BIENESTAR SOCIAL

ORGANIZACIÓN FAMILIAR DEL ASPIRANTE

E	E	O	S					
D	S	C	E					
O	C	U	R					
O	P	V	A					
C	L	A	M					
NOMBRE DE LOS INTEGRANTES DEL NUCLEO FAMILIAR								
				INGRESO MENSUAL				
				APORTACION AL HOGAR				
I	A	C	M					
V	R	I	E					
I	I	O	D					
L	D	N	I					
A	C							
D	O							

¿CÓMO CUBRE SUS GASTOS? _____

 MONTANTO \$ _____ FRECUENCIA _____

GASTOS MENSUALES DEL NUCLEO FAMILIAR		TIPO DE VIVIENDA			DISTRIBUCION DE LA VIVIENDA		
CONCEPTO	CANTIDAD	CONCEPTO	ASP.	FAM ()	CONCEPTO	ASP.	FAM ()
ALIMENTACION		CASA PROPIA			No. DE RECAMARAS		
ALQUILER		CASA RENTADA			BAÑO INDIVIDUAL		
ALUMINIO		DEPTO. PROPIO			BAÑO COLECTIVO		
ALUMINIO		DEPTO. RENTADO			FOSA SÉPTICA		
ALUMINIO		EN UNIDAD HABIT.			COCINA		
ALUMINIO		DE INTERES SOCIAL			SALA		
ALUMINIO		ZONA RESIDENCIAL			COMEDOR		
ALUMINIO		ZONA SEMIRESIDENCIAL			ESTUDIO		
ALUMINIO		ZONA POPULAR			CUARTO DE SERVICIO		
ALUMINIO		ZONA PROLETARIA			ACCESORIAS		
ALUMINIO		ZONA RURAL			VIVIENDAS EN RENTA		
ALUMINIO		TERRENO FAMILIAR			EN EL MISMO PREDIO		
ALUMINIO		C/VIVIENDAS			DEPTOS EN RENTA		
ALUMINIO		INDEPENDIENTES			EN EL MISMO PREDIO		
ALUMINIO		TERRENO PRESTADO			POSEE OTRO (S)		
ALUMINIO		VECINDAD			INMUEBLES(S)		
ALUMINIO		CUARTO REDONDO			POSEE ALGÚN		
ALUMINIO		ADQUISISION POR			NEGOCIO		
ALUMINIO		CREDITO ()			ESTABLECIDO?		
ALUMINIO		COMPRÓ EL PREDIO					
ALUMINIO		Y CONSTRUYÓ					

ASPECTO LABORAL FAMILIAR

PARENTESCO	NOMBRE DE LA EMPRESA DONDE TRABAJA Ó TRABAJÓ LA ÚLTIMA VEZ	AÑO	SUELDO MENSUAL	MOTIVO DE SEPARACIÓN
ESPOSA				
ESPOSA O CONCUBINA				
HIJOS				
OTROS				

ESTADO DE SALUD DEL NUCLEO FAMILIAR

DECE USTED ALGUNA ENFERMEDAD CRÓNICA? CUAL Ó CUALES Y DÓNDE LE ATIENDEN
DICAMENTE?

ESPOSA O CONCUBINA PADECE ALGUNA ENFERMEDAD CRÓNICA? CUAL O CUALES Y
DÓNDE SE ATIENDE?

EL PADRE Y/O MADRE PADECEN ALGUNA ENFERMEDAD CRÓNICA? CUAL Ó CUALES Y
DÓNDE SE ATIENDEN?

ASPECTO EDUCATIVO

ACTUALMENTE SE ENCUENTRA ESTUDIANDO? (SI) (NO)

¿CÓMO Y DÓNDE ESTUDIA ? _____

¿TOMA CURSOS DE ACTUALIZACIÓN Ó DE OTRO TIPO ? (SI) (NO)

¿PUEDE MENCIONARLOS. _____

¿EL PADRE Ó MADRE ESTUDIAN Ó TOMAN CURSOS QUE, CUÁLES Y DÓNDE?

¿SABE Y ESCRIBE ALGÚN IDIOMA EXTRANJERO, CUAL Y EN QUE PORCENTAJE?

¿TIENE CONOCIMIENTOS DE COMPUTACIÓN ? (SI) (NO)

¿CÓMO MANEJA ? _____

DIAGNÓSTICO SOCIAL

COMPROMETO QUE LOS DATOS PROPORCIONADOS EN EL PRESENTE ESTUDIO SOCIOECONÓMICO
APEGAN A LA ESTRICTA VERDAD.

NOMBRE Y FIRMA DEL ASPIRANTE

T.S. _____

CÓDIGO DE REFERENCIA

ENTESCO	SEXO	EDO. CIVIL	OCUPACIÓN	OCUPACIÓN	SERV. MÉDICO
FRANTE	1 FEMENINO	1 SOLTERO	1 ANALFABETA	1 ALBAÑIL	1 PARTICULAR
OSA	2 MASCULINO	2 CASADO	2 LEE Y/O ESCRIBE	2 CAMPESINO	2 PART. SUBROGADO
NCUBINA		3 UNIÓN LIBRE	3 PREESCOLAR	3 OBRERO	3 I.A.P.
OS		4 SEPARADO	4 PRIMARIA	4 COMERCIANTE	4 S.S.A.
RE		5 DIVORCIADO	5 SECUNDARIA	5 ESTUDIANTE	5 IMSS
DRE		6 VIUDO	6 TÉCNICO	6 EMPLEADO FED.	6 ISSSTE
RASTRO			7 PREPA Ó VOCA.	7 EMPLEADO PRIVA	7 ISSSTEM
DRASTRA			8 TÉCNICO PROF.	8 PENSIONADO Ó	8 ISFAM
RMANA(O)			9 LICENCIATURA	9 JUBILADO	9 MARINA
UELO			10 DIPLOMADO	9 TAXISTA	10 PEMEX
BRINO			11 MAESTRÍA	10 POR SU CUENTA	11 SERVS.MED.BANCA
			12 DOCTORADO	11 POR HONORARIOS	12 OTRO
RO			13 OTRO	12 AMBULANTE	13
				13 DESEMPLEADO	
				14 OTRO	

CONTRATO

CLAUSULAS:

PRIMERA - este contrato se celebra por un tiempo determinado obligándose al trabajador a prestar sus servicios en forma subordinada en el carácter de - puesto -, cuyas funciones se describen en este contrato.

SEGUNDA - el trabajador se obliga a realizar dichos servicios con el cuidado, esmero y eficiencia propios de las labores encomendadas en las oficinas de esta institución, así como acatar todas las instrucciones que dicte la empresa, en forma general, o que se le den en lo particular ya sea en forma verbal o escrita, así como a todos los ordenamientos legales.

TERCERA - el trabajador se compromete a seguir las indicaciones de uso equipo de trabajo, así como no sustraer información sin autorización de la empresa.

CUARTA - la vigencia del presente contrato será a partir del uno de cada año.

QUINTA - la duración de la jornada será de 8 horas diarias, de lunes a viernes con un horario de 8:30 a 16:30; por lo que constituye una jornada semanal de 40 horas.

SEXTA - cuando por circunstancias extraordinarias el trabajador tenga que laborar más horas de la jornada establecida éste se obliga a trabajar el tiempo extraordinario necesario, previa orden específica que por escrito le gire la empresa, sin que exceda de tres horas diarias, ni de tres veces a la semana, conforme a lo dispuesto en el artículo 66 de la Ley Federal de Trabajo en vigor.

SEPTIMA - el trabajador se obliga a emplear en desempeño de sus labores, todo el tiempo necesario de la jornada diaria para que no haya atraso en las mismas, así como a registrar su entrada y salida de sus labores en la forma que disponga la empresa para el efecto, aceptando el trabajador que por el incumplimiento de esta obligación, se tenga como falta injustificada del trabajador a sus labores para todos los efectos legales.

OCTAVA - el trabajador gozará de dos días de descanso a la semana, obligatorio establecido por la Ley Federal del Trabajo en su artículo 74.

NOVENA - la empresa se obliga a pagar al trabajador por la prestación de los servicios a que se refiere el presente contrato un salario de _3,800.00_ mensuales, pagaderos por quincenas vencidas mediante moneda de curso legal, obligándose el trabajador a otorgar los recibos a favor de la empresa.

DECIMA - el trabajador percibirá por concepto de vacaciones una remuneración proporcional al tiempo de servicios prestados, con una prima vacacional del 75% del sueldo correspondiente a los días laborales por el periodo de vacaciones con base a lo dispuesto por los artículos 76 y 80 de la Ley Federal del Trabajo en vigor.

DECIMO PRIMERA - el trabajador percibirá con base a un aguinaldo anual establecido el equivalente a 40 días de salario, la parte proporcional al tiempo laborado, conforme al párrafo segundo del artículo 87 de la Ley Federal del Trabajo en vigor.

DECIMO SEGUNDA - Ambas partes convienen en que al vencimiento del término estipulado, este contrato quedará automáticamente terminado, sin necesidad de

aviso ningún otro requisito y cesarán todos sus efectos, en términos de lo dispuesto por la fracción III del artículo 53 de la Ley Federal del Trabajo.

DECIMO TERCERA - en todo aquello que no esté expresamente estipulado en el presente contrato, se estará dispuesto por el contrato colectivo del trabajo en vigor y a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, el presente contrato se extiende y firma por duplicado en la ciudad de México el día uno de Enero del 2000 conservando el original a la empresa y el duplicado al trabajador.

LA EMPRESA

EL TRABAJADOR

TRANSPORTES UNIDOS

JOSE MENDEZ JIMENEZ

GLOSARIO

ACTITUD: Reacción adquirida, mas o menos emocional, hacia un estímulo.

APTITUD: Condición o serie de características consideradas como síntomas de la capacidad de un individuo para adquirir con entrenamiento adecuado algún conocimiento.

FRENOLOGIA: Teoría psicológica que pretende estudiar el carácter y las funciones intelectuales del hombre basándose en la conformación externa del cráneo.

FISONOMIA: Aspecto particular del rostro de una persona que resulta de la combinación de sus facciones.

INTELIGENCIA: Aptitud variable en los individuos por las especies, para resolver todo tipo de problemas. La inteligencia distingue al hombre del animal.

POLITICA: Norma de carácter general que guía la conducta de los individuos en su contexto público.

PROCEDIMIENTO: Conjunto de operaciones o funciones ordenadas, con secuencia lógica y cronológica, racionalmente estructuradas, para precisar de manera sistemática la forma de realizar una actividad determinada.

PROCESO: Evento interrelacionado por una serie de actividades, que se convierten de operaciones de entrada, en operaciones de salida.