

276



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

"IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN UNA INSTITUCION ASEGURADORA DE SALUD"

REPORTE LABORAL QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGIA PRESENTA ELENA VILLASANA CERVANTES

DIRECTORA: MTRA. MIRNA VALLE GOMEZ

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

MEXICO, D. F.

2002



EXAMENES PROFESIONALES EN PSICOLOGIA.

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.

A Dios:

Te agradezco porque me diste la vida, me permitiste llegar a la culminación de un proyecto más, y principalmente porque permites que me rodee gente que me quiere.

A mi Papá:

Porque has sido un ejemplo de tenacidad. Por darme la posibilidad de estudiar y de concientizarme de la importancia de concluir un ciclo más de mi vida.

A mi Mamá:

Por darme siempre lo mejor de ti. Porque con tu amor y apoyo incondicional has sabido mantener una familia unida y solamente me resta decirte que eres una gran mujer.

A mis hermanas Judith y Keta:

Por el apoyo y amor que me brindan día a día. Sé que cuento con Ustedes en todo momento y que son un ejemplo para mí, demostrándome que hay que tener fortaleza ante las adversidades de la vida.

A mi pequeña Andrea:

Porque eres la estrella y alegría que ha llegado a nuestra familia. Eres una niña sensacional.

Sergio:

Es muy importante para mí el que compartas este momento y agradezco el interés en motivarme día con día para que logre alcanzar algunas de mis metas, la calidez y amor de tu compañía, y la profundidad de tu comprensión. Por lo tanto, solo te diré "gracias"... y sé que comprenderás lo que siento.

Marisol:

Has compartido conmigo alegrías, tristezas e incluso mis inquietudes, demostrándome el significado de la verdadera amistad. Sé que cuento contigo en las buenas y en las malas. Amigas hoy y siempre.

A Paty J. Paty G. E. Siana:

Por su compañerismo incondicional y desinteresado, así como porque me han hecho ver el lado positivo de cualquier situación por más difícil que sea y afrontarla de la mejor manera.

A mis Profesores:

Por compartir conmigo sus conocimientos especialmente a la Maestra Mirna Valle por ese impulso a lograr este proyecto tan anhelado para mí.

A ti mi amigo incondicional, estés donde estés te extraño y te quiero.

Sólo me resta decirles nuevamente

"Gracias y los quiero Mucho".

Índice

	Página
I. Introducción.....	3
II. Contexto laboral.....	8
III. Marco Teórico	
3.1 Análisis y Descripción de Puestos.....	13
3.1.1 Procesos del Análisis de Puestos.....	14
3.1.2 Medios utilizados en el Análisis de Puestos.....	17
3.2 Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.....	21
3.2.1 Definiciones de Reclutamiento.....	23
3.2.2 Fuentes y Medios de Reclutamiento.....	26
3.2.3 Definiciones de la Selección de Personal.....	29
3.2.4 Diferentes Procesos de Selección de Personal.....	30
3.2.5 Procesos de Selección de Personal según Grados.....	34
IV. Procedimiento.....	58
V. Análisis.....	98
VI. Resultados y evaluación.....	102
VII. Bibliografía.....	112

Anexos:

Anexo 1: Perfil de Puestos.

Anexo 2: Requisición de Personal.

Anexo 3: Solicitud de empleo (Ventas).

Anexo 4: Solicitud de empleo.

Anexo 5: Reporte de Selección de Personal

Anexo 6: Reporte de Selección de Personal (Asesores de Ventas).

Anexo 7: Reporte de Selección de Personal (Prospectadores).

Anexo 8: Reporte de Entrevista (jefe directo).

Anexo 9: Entrevista de Ajuste.

I. INTRODUCCIÓN:

Desde siempre el hombre ha vivido y vive en una sociedad de competencia, la lucha constante por el poder y la sobrevivencia del más fuerte. Esta lucha surge cuando se percatan que existen algunos seres humanos que resultan más aptos o hábiles para realizar tal o cual tarea, lo cual le hizo pensar que si se unen los esfuerzos por cada *especialista en su ramo*, dedicándose cada uno a la tarea para la cual esta más capacitado, dejando aquellas en las que no lo esta para los *especialistas* en ellas, traería consigo el aumento tanto en la calidad como en la cantidad de satisfactores, así como una notable reducción en el tiempo de producirlos. Fue por ello que surgió la necesidad de seleccionar a los mejores candidatos para realizar la función específica, la selección en cualquier aspecto que se considere, es un proceso natural de la vida misma, seleccionar implica comparar contra un parámetro ideal los elementos que se están seleccionando.

Actualmente debido a factores externos como es el alto índice de desempleo en todos los niveles, el aumento de la mano de obra, la disminución considerable de las fuentes de trabajo, provocan una sobredemanda de trabajo y una lucha constante por conseguirlo sin dejar de lado que a su vez tenga una remuneración justa con la finalidad de satisfacer las necesidades tanto personales, profesionales y familiares. Ya que el trabajo es una actividad que dignifica al hombre tanto por satisfacer aspectos económicos, profesionales, familiares y sociales por pertenecer a una empresa con renombre y aportando su mejor esfuerzo tanto físico como mental.

Debido a la sobreoferta de empleos, el departamento de Selección de Personal de cualquier empresa requiere de una especialización en materia del Recurso Humano. En el quehacer diario se tiene una ardua tarea de encontrar y visionar a los candidatos viables para ocupar cualquier puesto en el ámbito organizacional. Con la finalidad de contratar aquellos que reúnan las habilidades necesarias, tomando en cuenta calidad, tiempo y costo.

Podemos aseverar que el éxito de cualquier empresa grande o pequeña depende del recurso humano ya que él aprovechará los recursos tanto materiales, técnicos y financieros de la mejor manera para incrementar la productividad.

Los psicólogos industriales juegan un papel muy importante en las organizaciones, en los departamentos de recursos humanos esencialmente, y pueden determinar como llevar a cabo un proceso de selección de personal que proporcione candidatos viables, que cubran con los perfiles establecidos, incrementando los niveles de satisfacción laboral, debido a que las personas bien elegidas e integradas cuentan con intereses similares a los de la empresa. Aumentaran los índices de productividad, la calidad; y realizaran dicho trabajo de manera oportuna y eficiente llevando a la empresa al éxito.

Actualmente existe una gran variedad de herramientas para el proceso de reclutamiento y selección de personal; es por ello el interés del presente reporte laboral. El propósito es dar a conocer los resultados obtenidos de algunas de las actividades profesionales como psicólogo dentro del departamento de recursos

humanos, particularmente en el área de reclutamiento y selección de personal en una empresa aseguradora del ramo de la salud la cual fue fundada en 1998. Al iniciar actividades la empresa llevaba a cabo un proceso de manera informal, meramente por recomendación, generando problemas: como un alto índice de rotación de personal, insatisfacción laboral, mal ambiente de trabajo y pocas o escasas posibilidades de desarrollo laboral e inclusive personal, sin embargo conforme fue creciendo la empresa se requirió a una persona que creara, implementará y se responsabilizará del departamento de reclutamiento y selección de personal.

Para poder llevar a cabo el proceso de manera adecuada como se mencionó anteriormente se contrató a un psicólogo con experiencia en el área laboral, ya que tiene los conocimientos y la formación para crearlo e implementarlo con eficacia y eficiencia tomando en cuenta todas las herramientas necesarias ya que además de evaluar ciertos aspectos observables como escolaridad, edad, sexo, conocimiento de "x" idioma o "x" paquete de computación, se miden aspectos no tan apreciables a simple vista como son la personalidad, inteligencia, habilidades e intereses. El período que se reportó fue el comprendido entre 1999 y 2000, y se evaluó dicho proceso por medio de una entrevista de ajuste.

Dicho proceso de reclutamiento y selección de personal, fue implementado y sustentado en el proceso que expone Jaime Grados (2001), realizando algunas

modificaciones que la empresa considera necesarias, basándose en la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa.

Desde el año que inició actividades el psicólogo industrial en dicha empresa, realizó algunas acciones tales como:

- Elaboración de formatos.
- Integración de baterías psicológicas para el proceso de evaluación de personal.
- Entrevistas de selección de personal.
- Proceso de inducción.

Con la implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal los resultados que se han podido observar son: el contar con personal altamente calificado, planes de carrera, ahorro de costos, bajos índices de rotación, evitando con ello tener que buscar a nuevos empleados frecuentemente y no lograr el objetivo de la empresa, todo este conjunto favorece invariablemente a que la empresa alcance sus objetivos de manera satisfactoria.

Para poder explicar dicha implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal se desarrolló un capítulo en donde se retomaron los diferentes procesos de selección de personal según diversos autores, los conceptos básicos de dicho proceso, su importancia, las etapas que lo conforman, así como las fuentes y medios con los que se cuentan para lograr tener un

reclutamiento adecuado y exitoso con el fin de lograr cubrir de manera satisfactoria y oportuna la vacante existente.

En el siguiente capítulo se da a conocer la estructura de la empresa en donde se llevó a cabo la implementación del proceso, describiendo sus antecedentes, estructura organizacional y políticas.

Una vez que se establecieron los antecedentes del reporte en el capítulo IV, se describen las acciones efectuadas para trabajar el procedimiento que se llevó a cabo para lograr la implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Para conocer los cambios que se presentaron con el nuevo proceso, se realizó un análisis de la entrevista de ajuste que se aplica en la empresa. Estos resultados se explican en el siguiente capítulo, se presentan gráficas de los resultados obtenidos en la implementación del proceso.

II. CONTEXTO LABORAL.

El reporte laboral se llevó a cabo en una empresa creada por un Grupo líder en el ramo de seguros, el cual actualmente es la institución más rentable y eficiente del país en seguros, pensiones y servicios de salud

Su misión es la de integrar y coordinar personal, equipos y sistemas, logrando con ello salvaguardar la integridad física de los clientes, colaboradores y recursos de la misma.

Tratará de satisfacer las necesidades de protección y previsión financiera de los clientes, frente a los riesgos que están expuestos, así como satisfacer sus necesidades de servicios de salud.

Las principales líneas de negocio se dividen en cuatro: daños, vida, autos y salud. Dentro del ramo de daños se encuentran seguros que pueden haber sido provocados por siniestros naturales como temblores, incendios, inundaciones, etc.

Dentro del ramo de vida se encuentran todos aquellos que tienen como objetivo dejar en caso de fallecimiento asegurado a sus beneficiarios ya sea por muerte natural o accidental, dependiendo de las necesidades del asegurado.

En autos la finalidad es la cobertura ya sea por robo, accidente, pérdida total de la unidad, o alguna parte de la misma, al igual depende de la cobertura que el asegurado desee.

Dentro del ramo de la salud existen básicamente los seguros de Gastos médicos mayores, Servicio de traslado ambulatorio y Servicios Integrales de Salud. Siendo esta última de suma importancia para dicho reporte laboral.

Esta empresa inició en 1995, como un proyecto piloto en donde contó con más de 10,000 asegurados y tres años de experiencia y estadística con la finalidad de conocer el mercado y dio la oportunidad de analizar su complejidad. Con un minucioso estudio del mercado se desarrolló un plan de Negocio dando como resultado una empresa dedicada a la cobertura de gastos médicos integrales.

El análisis del proyecto partió básicamente de las expectativas de un mercado potencial muy atractivo, el cual se ampliaría enormemente por la desregulación del Instituto Mexicano del Seguro Social. Sin embargo dicho plan de negocio no depende únicamente de dicha reversión sino también de las necesidades de cobertura de otros segmentos de la población.

Posteriormente se creó en 1998, esta empresa de forma independiente y ya no únicamente como prueba piloto sino que se consolidó y se conformó la estructura propia de la misma con capital propio. Es una empresa que presta

servicios de salud a través de una red propia de clínicas y una amplia red de prestadores de servicios que incluye: a médicos especialistas, servicios de traslado de ambulancias e instituciones hospitalarias de gran prestigio.

La misión básicamente es la de contribuir a la calidad de vida de la población a través de la búsqueda permanente del bienestar tanto físico como mental de sus clientes.

Cree y tiene los siguientes valores:

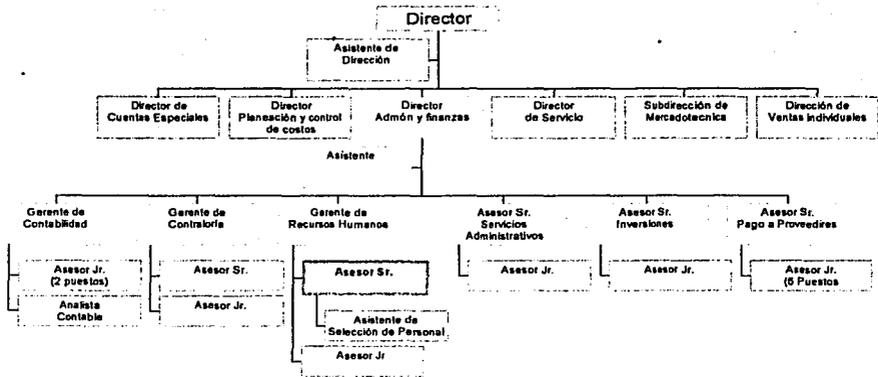
- Valor superior para los clientes.
- En la rentabilidad para los accionistas.
- En el desarrollo integral para sus colaboradores.
- En el potencial del Sector Salud.

Los objetivos de la empresa son básicamente tres:

- Mantener sanos a los clientes mediante la prevención y control médico.
- Acceso fácil para los clientes al servicio.
- Mantener la calidad y eficiencia médica - odontológica.

La empresa esta conformada por la siguiente estructura (ver organigrama 1):

Estructura General



Organigrama 1

La Dirección de Administración y Finanzas es responsable de:

- Las finanzas y tesorería de la empresa
- La administración de recursos humanos de la empresa
- Del control interno de la organización
- Del registro de las operaciones diarias y del suministro de información financiera
- De la administración y suministro de servicios general o de apoyo de la organización
- Del pago a proveedores técnicos y administrativos de la empresa

- De la política fiscal de la empresa.

Las principales funciones de la Gerencia de Recursos Humanos son la supervisión del:

- Reclutamiento y Selección de personal
- Capacitación
- Compras de insumos en la empresa como papelería.
- Elaboración de presupuestos de diferentes rubros.

Y las principales funciones del Asesor Sr. son entre otras:

- Reclutamiento de personal.
- Selección de Personal independientemente de la posición de la vacante que tenga en la organización y el nivel jerárquico.
- Diseño y programas de inducción.
- Diseño e impartición de cursos de capacitación.
- Elaboración y análisis de información para los índices de rotación.
- Coordinación de proceso de contratación.

Para el presente reporte laboral se abordará el tema de *reclutamiento y selección de personal* implementado en dicha empresa.

Para ello es importante mencionar el contexto teórico del cual se apoyó la implantación del proceso de selección de personal.

III. MARCO TEORICO

3.1. Análisis de Puestos.-

Para hablar de organizaciones, de puestos, jerarquías, organigramas, y funciones se debe hablar primero del análisis de puestos. Esta técnica estudia a detalle las organizaciones para las cuales se realiza el trabajo de reclutamiento y selección de personal, y tiene como finalidad conocer lo que cada trabajador hace así como las aptitudes que requiere desempeñar de manera eficiente. Para ello es necesario saber primero que se necesita para cubrir el puesto de manera eficiente.

Un puesto se puede definir como un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. El concepto de puesto implica dos elementos básicos:

1. Su contenido, determinado por el conjunto de funciones concretas.
2. Sus requisitos, determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos elementos son necesarios para desempeñar eficientemente la actividad.

Muchas veces es difícil determinar los elementos que integran un puesto, ya que no todos son tangibles y medibles, existen características muy difíciles de determinar como las habilidades, esfuerzos, y las responsabilidades que el trabajador requiere para realizar adecuadamente su trabajo.

El análisis de puestos es la técnica que ayuda a lograr estos objetivos mediante la determinación de los elementos que integran el puesto. Es decir es una investigación que tiene como objetivo conocer y definir su contenido y requisitos; lo fundamental en ella es la separación y ordenamiento de los elementos que componen un puesto.

Para aplicar esta técnica se requiere:

- a) Recabar todos los datos referentes al puesto, con integridad y precisión.
- b) Separara los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador y ordenar ambos grupos con los datos correspondientes.
- c) Consignar por escrito los datos obtenidos de manera clara y sistemática.
- d) Organizar el conjunto de los resultados del análisis.

3.1.1. Proceso del Análisis de Puestos.-

Permite establecer una secuencia ordenada para la obtención de los datos que nos interesan.

Los pasos involucrados en el proceso de análisis de puestos incluyen algunas actividades previas a éste, otras están encaminadas al proceso de obtención de datos y a la elaboración definitiva de los mismos, así como la entrega a las personas solicitantes.

Este procedimiento no es el único pero Grados (2001) lo considera representativo:

Aprobación por parte de la gerencia.- Para llevar a cabo cualquier procedimiento administrativo dentro de la empresa debe ser aprobado por la

Gerencia o Dirección. Para lograrlo se debe presentar una implementación del sistema como una inversión y hacer el presupuesto de su costo de manera clara, precisa y justificable.

Fijar objetivos.- Para realizar el análisis se debe establecer de forma clara y precisa los objetivos, la manera de estructurar los datos, es decir determinar el para qué nos sirve? Y que es lo que nos va a servir?.

Establecimiento de un programa de acción.- Es la secuencia en la que se realiza el análisis, calcular el tiempo que se llevará a cabo, comprobar si se están cumpliendo los objetivos establecidos, etc.

Seleccionar al personal que realizara el análisis.- Para seleccionar al personal que realiza el análisis de puestos deben considerar las características tales como: capacidad de observación, mente analítica, saber escuchar, y facilidad para expresarse de una manera objetiva y clara. Determinar si lo harán personas que pertenezcan a la empresa o despachos externos.

Entrenar a los analistas.- Una vez seleccionado al personal que realizará dicha actividad se le proporcionará una preparación adecuada es decir, entrenarlo en manejo de técnicas, situaciones, etc. Les puede ayudar un recorrido en la empresa ya que obtendrán información con la que pueden apreciar más detalladamente los elementos de cada puesto.

Definir métodos de trabajo y diseñar instrumentos de recopilación de datos.-

Los métodos de trabajo son los mismos que se utilizan en la extracción de información, los más comunes son la entrevista, cuestionarios y la observación directa.

El diseño se refiere a la elaboración de instrumentos adecuados en cuanto al orden, secuencia y nivel de aplicación.

Campaña de información y motivación a los trabajadores.- Los trabajadores parte esencial en dicho proceso deben estar enterados del porque se va hacer el análisis y con qué objeto. La información debe llegar a las personas de forma directa con la finalidad de evitar distorsiones o malos entendidos.

Se debe implementar una campaña motivacional simultáneamente a la información dada. Su finalidad es obtener la ayuda del personal y convencerlo de que cada una de las personas involucradas es un elemento muy importante en el análisis y por lo tanto, su cooperación es muy valiosa.

Selección de los titulares del puesto, de quienes se obtendrá la información.-

Para que tenga éxito el análisis se debe de seleccionar a los trabajadores adecuados, de acuerdo con las características siguientes:

- Experiencia en el puesto.
- Rendimiento adecuado.
- Facilidad para comunicarse.
- Responsabilidad.
- Tipo de relaciones con otros trabajadores.

3.1.2 Medios utilizados en el Análisis de Puestos.-

Para recabar la información se utilizan diversos medios para conocer los elementos que integran cada puesto y los que menciona Grados (2000) son:

- (a) La observación directa.
- (b) La entrevista.
- (c) Los cuestionarios.

- a) *La observación directa.*- Se lleva a cabo en el lugar de trabajo y es conveniente que se tomen notas por escrito. Se debe cuidar el aspecto de que el trabajador no se debe sentir incómodo por el analista debido a que está observando sus conductas. Si no tratar de que realice sus actividades de manera natural. Este medio no debe utilizarse de manera exclusiva, puesto que no resulta suficiente para recabar la información ya que mucha de esta puede ser realizada de manera semanal, bimestral o incluso anual y no quedar excluida por no haberla observado.
- b) *La entrevista.*- La observación puede ser complementada con explicaciones verbales del trabajador y el supervisor inmediato. De esta forma el trabajador puede hablar más sobre sus actividades y la forma en que las realiza. Como en toda entrevista se recomienda hacer un rapport con el entrevistado, ya que de esto depende muchas veces el éxito de la misma.
- c) *Cuestionarios.*- Para que el registro de los datos sea lo más confiable y válido posible es necesario establecer con claridad cuál es la información que desea tener. Las preguntas van encaminadas al objetivo del análisis.

Aunque según Fernández-Rios M. (1995), se pueden identificar hasta once métodos para recoger información relativa a un puesto de trabajo:

- 1) Observación.
- 2) Entrevista individual con el ocupante del puesto.
- 3) Entrevista de grupo (varios ocupantes).
- 4) Reunión de grupos de expertos (con el personal experimentado).
- 5) Cuestionario estructurado.
- 6) Cuestionario de preguntas abiertas.
- 7) Diario.
- 8) Incidentes críticos.
- 9) Información de diseño de equipamiento.
- 10) Grabaciones de actividades del puesto.
- 11) Registros disponibles relativos al puesto.

Sin embargo el más frecuente en ser utilizado ya sea por fines prácticos es la entrevista tanto con el superior jerárquico del puesto o bien con el responsable del puesto. En ocasiones será directamente con el Director de la empresa.

Los aspectos a considerar en la investigación del análisis de puestos son:

Misión u objetivo del puesto: En este apartado se debe explicar brevemente para qué existe el puesto, qué es lo que pretende conseguir con él.

Funciones: Se puede definir las funciones de todos los puestos de trabajo, incluso las de los más complejos, en un máximo de seis o siete líneas.

La función no debe confundirse con la tarea. Para desarrollar una función se ejecutan tareas.

Dependencia, organigrama, personas dependientes: Es el lugar jerárquico que ocupa el puesto dentro de la Empresa, así como el número de personas que dependerán en su caso de algún ocupante, y por consecuencia los jefes directos del puesto.

Responsabilidades (objetivos económicos, presupuestos, etc.): Se deben cuantificar los objetivos de cada puesto, así como el presupuesto a administrar por un jefe, asignado a cada área ya sea anual o mensualmente.

Instrumentos de trabajo, medios informáticos, etc.: Se deben en algunos puestos determinar los medios materiales como herramientas, máquinas, etc. empleados en el puesto de trabajo y que deben conocerse de manera total para hacer un manejo adecuado con los mismos.

Características de los candidatos: Son las características de las personas que pueden ocupar el puesto y desempeñarse adecuadamente en el mismo, tanto físicas, intelectuales, profesionales y personales. El cual se denomina "Perfil del Candidato".

En este diseño del perfil se pueden distinguir dos partes importantes:

- ◆ Los conocimientos y la experiencia.
- ◆ Las características de personalidad y profesionalidad.

Conocimientos y experiencia: En lo referente al primer concepto es el grado de escolaridad requerido para cada puesto a desempeñar, el cual debe quedar claramente establecido antes de iniciar el proceso de Selección de Personal.

No se trata de pedir una licenciatura, maestría o algún otro grado simplemente porque esté de moda o da estatus a la empresa, sino porque el ejercicio del puesto y/o la política de recursos humanos de la empresa, así lo exige.

En cuanto a los años de experiencia en un puesto están basados en razonamientos justificados, y esto juega un papel muy importante en el proceso de selección de personal.

Al cuantificar la experiencia, no se debe caer en exageraciones que perjudiquen la selección de candidatos, restringiendo el número de los candidatos que participan en el proceso de selección y provocando costos innecesarios.

En algunos puestos o algunas veces conviene contratar personal sin experiencia para formarlos con el espíritu y estilo de trabajo propio de la empresa.

Idiomas: El conocimiento de uno o más idiomas en un determinado grado para desempeñar adecuadamente el puesto de trabajo. Algunas veces puede ser una necesidad empresarial. Aunque cabe mencionar que es lo que requiera del idioma o si es en conjunto todo, ya que puede ser únicamente la lectura, la conversación o escritura.

Conocimientos informáticos: Son los conocimientos de lenguajes de programación, sistemas operativos, etc. esto dependerá mucho del puesto al que vayan, Aunque en la actualidad el manejo de la computadora puede ser vital en cualquier empresa para poder ocupar cierto tipo de puesto vacante.

Conocimientos específicos: Pueden incluir cualquier conocimiento adicional que se requiera como es el manejo de maquinas de escribir, calculadoras, maquinaria especial, etc.

Licencia de manejo: Algunos puestos como choferes ya sean particulares o de carga pesada necesitan tener vigente su licencia de manejen, por lo que es importante notificarlo en toda descripción de puestos que pueda llegar a requerirlo.

Características de personalidad: Pueden ser como inteligencia, sociabilidad, lógica, agilidad mental, liderazgo, juicio, habilidad de comunicación, tolerancia al estrés, ambición, creatividad, iniciativa, tenacidad, planificación y organización, etc.

3.2. Proceso de Reclutamiento y Selección.-

Para abordar el tema del presente reporte laboral es importante referirse al proceso de Reclutamiento y Selección de Personal tomando en cuenta que el recurso más importante de las organizaciones es su *recurso humano*, es por ello la importancia de dicho proceso,

El valor del trabajador como persona humana, parte del hecho de que los seres humanos tiene diferencias tanto en sus cualidades físicas como psicológicas, lo que conlleva a darle un valor al individuo cuando se trata de reclutamiento, ya que los recursos humanos van a lograr los objetivos de la organización interactuando con todos los recursos tanto materiales, financieros y técnicos. Es un factor sumamente importante el realizar la función de reclutamiento, selección e integración del personal para lograr los objetivos de la empresa de manera satisfactoria.

Para que dicho proceso sea efectivo, es necesario que exista una comunicación precisa, información sobre la cantidad y calidad de los candidatos que se necesitan.

Esto último sólo se puede lograr contando con un proceso de reclutamiento bien planeado, estructurado, funcional y eficaz, así como con el personal calificado para llevarlo a cabo.

Ya que se consigue contratar al personal adecuado, para un puesto adecuado, a un costo adecuado y mayor probabilidad de que los trabajadores elegidos, tenga éxito en su ambiente laboral. Aunado a esto los índices de rotación disminuirán, faltarán menos y no renunciarán con la misma frecuencia que aquellos que están descontentos muchas veces por una mala selección.

Por otra parte se incrementarán los niveles de satisfacción laboral, dado que las personas contarán con objetivos similares tanto entre ellos como con los de la empresa. También se incrementa la calidad y la productividad, debido a la selección de los candidatos mejor calificados.

El proceso de reclutamiento, selección e integración de recursos humanos no son entidades separadas, sino un solo proceso.

Guth. (1994) define a dicho proceso como el conjunto de actividades administrativas destinadas a proveer, de manera oportuna y a un costo adecuado, de personal calificado a una organización, buscando el equilibrio justo entre las necesidades de los trabajadores y de la propia empresa.

Existe un área la cual lleva el proceso tanto de búsqueda, inserción, adaptación y conservación del empleado dentro de la organización, que es el departamento de recursos humanos, dentro del área de Selección de personal el

responsable deberá proporcionar el personal a la institución a través del proceso de reclutamiento y selección, tomando en cuenta las políticas y lineamientos establecidos por la misma empresa, así como las diferencias tanto físicas como psicológicas que posee un individuo, y que permita tomarlas en cuenta para el desempeño de una determinada tarea para la cual otro candidato resultaría totalmente incapacitado.

El proceso de selección de personal es un desafío continuo para la mayoría de las personas que trabajan en selección de personal. Muchas veces las necesidades de nuevos trabajadores se conocen con anticipación debido a la planeación del área solicitante o de la misma empresa, sin embargo otras veces se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazo, que deben cubrirse con tanta rapidez como sea posible.

3.2.1. Definiciones de Reclutamiento de Personal.-

Existen varias definiciones de reclutamiento entre las cuales podemos mencionar algunas como son:

El objetivo del proceso de reclutamiento es el de ofrecer en forma oportuna el elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles. Tomando en cuenta el perfil del puesto y las características de los sujetos para unificar las necesidades perfectamente del uno con las características potenciales del otro (Orozco, 1980).

La función de un buen reclutador no es solamente atraer a candidatos que cubran con los requisitos mínimos solicitados, sino atraer a gente calificada para

cubrir de manera satisfactoria las necesidades de la empresa en tiempo y calidad oportuna.

Orozco (1980), lo define como el proceso mediante el cual se busca, se obtiene y elige al candidato, del total de aspirantes a que más se acerca a los requisitos demandados por el puesto a cubrir.

Arias (1982), lo describe como el buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presentan.

Sánchez (1986), menciona que es un proceso técnico que tiene por objeto abastecer a la empresa del mayor número de solicitudes para contar con las mejores oportunidades a escoger entre varios candidatos, los idóneos

Werther (1991), menciona que es el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos.

Chiavenato (1993), lo explica como el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de las organizaciones.

Grados (1988), lo explica como el proceso de dotar a la empresa del recurso humano en el momento adecuado.

Guth (1994), cita que el reclutamiento es un proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección.

En conclusión podemos mencionar que el reclutamiento ante todo es la primera parte del proceso de selección de personal y consiste en buscar al candidato que reúna los mínimos requisitos para cubrir el puesto vacante, dicho

proceso inicia generalmente con un puesto vacante ya sea de nueva creación o bien resultado de alguna promoción interna; para cubrirlo adecuadamente, deben existir lineamientos o requisitos, y políticas que deberán tomarse en cuenta para cubrir dicha plaza.

Los requisitos previos se clasifican en tres básicamente, según Rodríguez, (1991) y son:

- a) La requisición o solicitud al departamento de selección de personal.
- b) Políticas de personal.
- c) Análisis de puestos.

a) Requisición al departamento de personal.- Es un documento en donde se plasman las características necesarias para cubrir la vacante o vacantes de una manera satisfactoria y siguiendo las necesidades del área solicitante. En tal documento contiene datos como: edad, sexo, habilidades principales, experiencia escolaridad, unidad orgánica, salario, naturaleza del puesto (planta, eventual, honorarios, etc.)

b) Políticas de personal.- Son lineamientos permanentes que proporcionan guías generales para tenerlas presentes al momento de cubrir un puesto como pueden ser: la edad, religión, escolaridad mínima. Estas políticas deben ser por escrito, claras y precisas.

c) **Análisis de puestos.-** El reclutamiento inicia con una amplia comprensión del análisis del puesto a cubrir. Básicamente el análisis de puestos es un procedimiento que tiene como finalidad primero conocer qué actividades aplica un puesto y qué tipo de individuo debería ser contratado para ejecutar el trabajo. La importancia de estos conceptos radica en que podremos iniciar un reclutamiento y selección de personal basado en las necesidades y exigencias del puesto vacante así como de la empresa misma.

3.2.2. Fuentes y medios de reclutamiento.-

Dentro del proceso de reclutamiento de personal existen dos medios (ver figura 1) los cuales nos ayudan a reclutar a los candidatos idóneos y son:

- a) Fuentes de reclutamiento.

- b) Medios de reclutamiento.

Proceso de reclutamiento de personal.

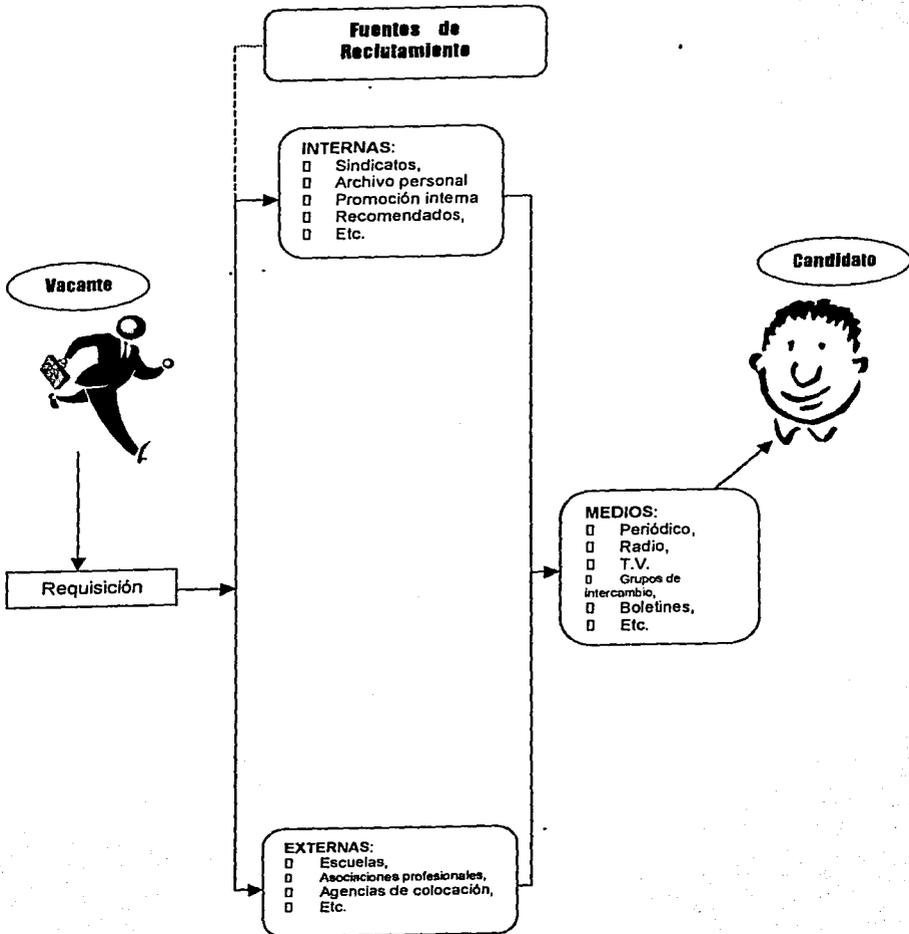


Figura 1

a) Las fuentes de reclutamiento: son los lugares de origen donde se podrán encontrar los recursos humanos necesarios. Dentro del proceso es una parte muy importante, el reclutamiento, identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente. Se dividen en dos básicamente.

a.1) Fuentes internas.- Son las oportunidades que se presentan dentro de la organización y están representadas por los trabajadores de la propia organización en caso de existir sindicado por los contactos del mismo o bien por familiares o personas recomendadas por los mismos trabajadores, archivo o cartera de personal, promoción o transferencia interna de personal.

a.2) Fuentes externas.- Son aquellos lugares de contacto indirecto. Pueden ser: Bolsas de trabajo en escuelas, universidades, asociaciones profesionales, agencias de colocación, out sourcing, por el público en general.

b) Medios de Reclutamiento.- El reclutamiento es un proceso de comunicación al mercado de trabajo el cual exige información y atracción. Los medios son las diferentes formas o medios que utiliza el psicólogo, para dar a conocer la vacante y así atraerlos a la empresa. Estos medios son muy importantes ya que penetran en distintos ambientes. Los medios que se usan cotidianamente son: el teléfono, periódico, radio y televisión, folletos o volantes, grupos de intercambio, ferias de reclutamiento, internet, entre otros.

3.2.3. Definiciones de la Selección de Personal.-

Es un proceso importante el cual una vez que se tiene ya realizado un reclutamiento comenzará el proceso de selección de personal, Este proceso es escoger, entre los candidatos reclutados, aquel que tenga mayor posibilidad de ajustarse al puesto vacante y a la empresa misma. Por lo anterior, podemos mencionar que la selección "es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado". (Grados, 1988, pp 179); y la selección de personal surge como se mencionó anteriormente una vez que ya tengamos reclutados a los candidatos con los requisitos mínimos a cubrir.

Existen varias definiciones del proceso de selección de personal que a continuación mencionaremos, así como los pasos en dicho proceso según los autores:

Para Sánchez (1993), menciona que la Selección es un proceso para determinar cual es dentro de todos los solicitantes el mejor para que se pueda adaptar a la descripción y especificación del puesto.

Dunette y Kirchner (1972), "La selección de personal es encontrar a la persona adecuada con las habilidades necesarias para hacer las tareas requeridas y que sus características sociales y personales sean acordes con las del resto del personal".

Orozco (1980), mencionó que la selección es un proceso mediante el cual se busca, elige y se obtiene el candidato, dentro del total de aspirantes que más se acerquen a los requisitos demandados por el puesto a cubrir.

En 1986, Koontz y Donell definen a la selección "Como la elección de personas más apropiadas para los puestos existentes en ese momento o en un

futuro de entre varios candidatos tanto del interior de la organización como de afuera".

Werther y Davis, (1991), lo definen a dicho proceso en que consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decir que solicitante debe ser contratado.

En 1994 Guth menciona que la selección de recursos humanos es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización.

Para Grados (2001), menciona que la selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

3.2.4. Diferentes procesos de Selección de Personal.-

El proceso de selección puede variar en cada empresa, según las necesidades de la misma. A continuación se citarán algunas propuestas realizadas por autores diversos (figura 2: Diferentes propuestas de métodos de selección):

Propuestas de Diferentes Autores de Métodos de Selección de Personal

Orozco (1980)	Koontz y O'Donell (1985)	Shultz (1985)	Reyes Ponce (1987)
▶ Análisis y Descripción de puesto.	▶ Descripción de puestos	▶ Entrevista preliminar	▶ Hoja de Solicitud
▶ Requisición de personal.	▶ Llenado de solicitud	▶ Formulario de solicitud.	▶ Entrevista.
▶ Reclutamiento	▶ Entrevista de preselección.	▶ Test de empleo.	▶ Pruebas psicotécnicas y/o prácticas.
▶ Recepción de solicitantes.	▶ Evaluación técnica y psicológica.	▶ Entrevista final.	▶ Investigaciones.
▶ Entrevista preliminar.	▶ Entrevista formal.	▶ Referencias.	▶ Examen médico
▶ Solicitud de Empleo.	▶ Verificar información del candidato.	▶ Examen médico.	▶ Contratación
▶ Pruebas de Pre-Selección.	▶ Examen físico		
▶ Entrevista Profunda	▶ Decisión final		
▶ Exámenes psicológicos.			
▶ Opinión del jefe inmediato.			
▶ Encuesta socioeconómica.			
▶ Examen médico.			
▶ Contratación.			

Arias (1988)	Rodríguez Valencia (1991)	Werther (1991)	Grados (2001)
▶ Vacante	▶ Recepción de los solicitantes.	▶ Recepción preliminar de solicitudes.	▶ Vacante
▶ Requisición	▶ Entrevista preliminar.	▶ Pruebas de idoneidad.	▶ Requisición
▶ Análisis y valuación de puestos	▶ Formas de solicitud.	▶ Entrevistas de selección.	▶ Reclutamiento.
▶ Fuentes de reclutamiento.	▶ Pruebas de empleo.	▶ Verificación de datos y referencias.	▶ Presolicitud.
▶ Solicitud de empleo.	▶ Entrevista	▶ Examen médico	▶ Solicitud de empleo.
▶ Entrevista inicial.	▶ Investigación de la historia anterior.	▶ Entrevista con el superior.	▶ Entrevista inicial
▶ Entrevista de selección.	▶ Selección preliminar del depto. de empleo.	▶ Descripción realista del puesto.	▶ Evaluación técnica.
▶ Informe de entrevista.	▶ Selección final por el supervisor.	▶ Decisión de contratación.	▶ Evaluación psicológica.
▶ Pruebas psicológicas.	▶ Examen físico.		▶ Encuesta socioeconómica.
▶ Pruebas de-trabajo.	▶ Colocación.		▶ Entrevista de selección (indirecta - mixta)
▶ Examen médico de admisión.			▶ Examen medico
▶ Estudio socioeconómico.			▶ Conclusión, decisión

▶ Decisión final.

Figura 2

▶ Contratación.

Como se puede observar a pesar de las diversas propuestas generadas incluso en diferentes años, todos los autores mencionados persiguen el mismo objetivo, es decir, seleccionar al candidato más competente para el puesto que sea apto, tomando siempre en cuenta dos factores importantes: el tiempo y el costo.

3.2.5. - Proceso de Selección de Personal según Grados.-

A continuación se definirá cada uno de los pasos del proceso citado por Jaime A. Grados (2001) debido a que la implementación del proceso de selección de personal en este reporte laboral se tomo como sustento lo expuesto por el autor.

Para comenzar a explicar el proceso de reclutamiento y selección de personal es necesario definir primero algunos términos utilizados frecuentemente:

Puesto es un conjunto de funciones (de las cuales emana un conjunto de actividades), responsabilidades y características que conforman una unidad de trabajo específica e impersonal, los objetivos de la empresa se deben lograr dividiendo el trabajo entre varias personas. Cada división es un puesto, sin importar quien lo ocupa.

Cada puesto puede constar de una o varias **Plazas**, las cuales son el número de personas que desempeñan cada puesto (Guth, 1994).

Vacante.- Una vez que se origine una plaza vacante puede ser por varias opciones: nueva creación, promoción, renuncia o baja básicamente, por lo que se procede a elaborar una requisición del puesto.

Requisición de personal.- Es un formato estandarizado con el que deben contar y conocer todos los departamentos para solicitar a su personal.

El contenido mínimo indispensable de una requisición de personal es el siguiente:

- ▶ Departamento solicitante,
- ▶ Nombre del puesto (nombre oficial con el que se le designa conforme al tabulador),
- ▶ Número de plazas requeridas,
- ▶ Motivo por el que solicita: renuncia, despido, licencia con goce o sin goce de salario, incapacidad, comisión, fallecimiento, creación de plaza, etc.
- ▶ Duración de la vacante, fecha de inicio y término de la vacante,
- ▶ Tipo de jornada y horario,
- ▶ Descripción, experiencia y características deseables del puesto,
- ▶ Lugar y fecha de la requisición y
- ▶ Nombre y firma de quien solicita.

En cuanto a las características psicológicas que deberá poseer la persona, el área de reclutamiento y selección de personal deberá transcribirlas y plasmarlas en el papel para tomarlas en cuenta al momento de realizar el proceso de selección de personal.

Reclutamiento.- Este es un proceso permanente, mediante el cual la empresa reúne solicitantes de empleo de una forma oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección.

Presolicitud.- Cuando se tiene gran afluencia de candidatos se utiliza esta forma la cual tiene como objetivo apreciar de manera más rápida si el candidato cuenta con los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto.

Solicitud.- Es un documento estructurado, que contiene datos relevantes del candidato clasificados en:

Datos personales: Proporcionan conocimientos específicos de la persona como son: nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso, nacionalidad, etc.

Datos escolares: Son relacionados con la preparación escolar del candidato, desde su inicio hasta su fin, en donde realizó sus estudios, cuando, en que escuela, promedios, etc.

Experiencia ocupacional o profesional: Es la visión general del candidato en el desarrollo de una actividad profesional, que tiempo la ha desempeñado, que otro tipo de actividades ha desarrollado, donde ha laborado, las causas de renuncia, nivel ocupacional, sueldo percibido, etc.

Datos Familiares: Es el entorno del núcleo familiar, es decir el número de hermanos que tiene, ocupación de cada uno de ellos, incluyendo a sus padres, con quien vive, si depende económicamente alguno de él, etc.

Referencias personales: son aquellas personas que nos pueden llegar a proporcionar información del candidato como es el tiempo de conocerlo, hábitos, manera de comportarse con la gente que le rodea.

Generales: son datos que pueden ser de utilidad para la empresa y que van de acuerdo con las políticas y necesidades de la misma.

El diseño de la solicitud varía dependiendo de las necesidades de la empresa, ya que cada una redacta su propia solicitud incluyendo lo que es útil para la misma.

Videocurriculum: Este apartado nos explica la forma de presentar un curriculum vitae ante una organización. Claro está que dependerá mucho del presupuesto del candidato así como de algunas organizaciones.

Puede presentarse el curriculum ya sea en video cassette (VHS) o bien en DVD. Aunque también es una forma un poco más usual presentarla en floppy o bien como se le conoce habitualmente como disco duro de computadora de 3.5 pulgadas. Aunque aquí se corre el riesgo que el programa que tienen en la computadora de la organización no sea compatible con el del candidato, la memoria de la computadora para leerlo no sea tan amplia, quizá a que agregó fotografías o imágenes que requieren de mucha memoria, la versión puede ser diferente o simplemente el temor a que su disco posea algún virus que pueda afectar a la computadora de la empresa.

Otra forma de hacer llegar un curriculum a la empresa es por vía Internet utilizando el correo electrónico, siempre y cuando el archivo no exceda de 1kb de información.

Entrevista inicial: es un proceso que puede servir como proceso evaluativo para conocer desde el primer momento los requisitos mínimos que debe poseer el candidato y corroborarlos para determinar si continua con el proceso de selección, así como darle a conocer de forma general las actividades y

naturaleza del puesto vacante para ver si le interesa también a él continuar con el proceso.

Evaluación Técnica: Todo puesto requiere de que el aspirante al puesto cumpla con ciertos conocimientos para desempeñar de forma adecuada el trabajo. Esta evaluación tiene como objetivo averiguar como andan estos conocimientos en relación con los requeridos por el puesto. Se crea el examen directamente con el área interesada, debido a que ellos tienen los conocimientos que se requerirán. Se recomienda que se aplique dicha evaluación antes de los exámenes psicométricos para determinar si el candidato cumple o no con los conocimientos para desempeñar el puesto. Estos tipos de exámenes pueden ser de varios tipos:

Pregunta cerrada: por ejemplo: ¿En qué año se descubrió América?

Pregunta abierta: por ejemplo: Explique las características del hardware de la computadora modelo IBM36.

Verdadero – Falso: Por ejemplo: El río Grijalba se encuentra en Tabasco:

V o F.

De complemento: Por ejemplo: El _____ es el gas que más abunda en la Tierra.

De asociación: Por ejemplo: Relacione las dos columnas:

- | | |
|--------------|--------------------------------------|
| () Yo | 1. Lo hereditario, instintivo. |
| () Ello | 2. Representa los valores, la moral. |
| () Super yo | 3. El "ejecutivo" de la persona. |

De comparación: Por ejemplo: Compare las tres opciones de la derecha con la muestra de la izquierda y anote su respuesta en el espacio destinado para tal efecto:

Muestra	1	2	3	Respuesta
HEMC610827	HEME610827	HEMC610827	HEMO610827	

De ordenación: Por ejemplo: Anote en el paréntesis el número progresivo que corresponda al orden de los pasos del proceso para elaborar refresco embotellado:

- () Los camiones llevan las botellas vacías para que sean lavadas.
- () Se agrega jarabe concentrado.
- () Las botellas pasan por inspección electrónica.
- () Se mezcla agua con azúcar.
- () Se agrega gas carbónico.
- () Se suaviza el agua.

De selección múltiple: Por ejemplo: Subraye la respuesta correcta:

Guía utilizada para señalar el contenido de los cajones de un archivero:

Carpeta Subguía Marbete.

Dichas evaluaciones pueden calificarse en una escala del 1 al 10 según lo estipulado por cada empresa.

Evaluación psicométrica.- Es la etapa más importante de Selección de personal, se utiliza para tratar de concretar aspectos precisos de personalidad de los candidatos y compararlos con los lineamientos que requiere el puesto.

En ella se reúnen datos de la capacidad intelectual y emocional del sujeto. Se realizan a través de baterías psicológicas que habitualmente se establecen de tal forma que arrojen información en tres aspectos básicamente:

- *Inteligencia:* Se refiere a la medición de la capacidad del pensamiento o capacidad intelectual a través de datos elementales resuelve problemas y produce ideas basándose en los siguientes factores: Factor general de la inteligencia y factores específicos de la inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.

Dentro de las pruebas de inteligencia encontramos entre otras: el Barsit, Therman y Beta.

- *Habilidad:* Se ocupa de la medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto.

Algunas de estas son: el ODT (instrucciones Orales), evaluación numérica de operaciones básicas (suma, resta, multiplicación y división).

- *Personalidad:* Referida a la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el medio ambiente, estos aspectos son: estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc.

Como son el: Cleaver, Human Side, IPV (Inventario de personalidad de vendedores), Assessment Center.

- *Autobiografía:* Se le pide directamente al candidato que escriba su autobiografía, desde su nacimiento hasta la actualidad y que al final anote su nombre y firma. En ocasiones el reclutador podrá solicitar algunos datos que incorpore como las metas. Esta información arroja tanto datos que pudieron haberse pasado durante la entrevista inicial (puede indicarnos

según el orden de lo escrito la trascendencia que éstos tienen para la persona), desarrollo del discurso (ortografía, coherencia en la ilación de ideas, congruencia con lo expresado en otras etapas de la selección, modo de solucionar problemas, etc.), antecedentes laborales (quizá menciona algunas cosas que no mencionó durante la entrevista) e incluso académicos.

En cuanto a las metas nos puede arrojar valiosa información respecto a cuánto tiempo pretende permanecer en la empresa o si sus expectativas son congruentes con las especificaciones del puesto, ya sean metas a corto, mediano o largo plazo.

El nombre y la firma pueden evaluarse a través de la técnica de grafología los cuáles pueden arrojar datos desde su carácter hasta su personalidad. Ya que la grafología se considera como una técnica a través de la cual puede analizar el carácter, personalidad rasgos o características del ser humano mediante los rasgos de la escritura.

Un estudio detallado proporciona, mas de 10 características de la personalidad, entre las cuales destacan: la sociabilidad, imaginación, creatividad, inteligencia, discreción, orden, toma de decisiones, energía y perseverancia.

A continuación se presenta un cuadro en donde se clasifican algunas de las pruebas psicológicas más utilizadas así como los niveles de aplicación de cada una de ellas (ver tabla 1):

Clasificación de Pruebas Psicológicas

AREA DE APLICACIÓN	PRUEBA O INSTRUMENTO	NIVELES
Inteligencia	Wais Raven Beta II R Dominos Barsit	Ejecutivos – Profesionistas Preparatoria- Carrera técnica-profesionistas Comercial – Preparatoria Preparatoria-Técnicos-Profesionistas Primaria-Secundaria
Personalidad	T.A.T. H.T.P. Frases incompletas Autobiografía Grafología Lüscher Rorschach MMPI 16 PF Gordon Thursthone	Profesionistas Preparatoria – Profesionistas Preparatoria – Profesionistas Preparatoria – Profesionistas- Técnicos Preparatoria – Profesionistas- Técnicos Comercial –Técnicos – Preparatoria Preparatoria – Profesionistas Profesionistas Preparatoria – Profesionistas Comercial – Técnicos – Profesionistas Comercial – Técnicos - Profesionistas
Motivación y conducta en el trabajo	Cleaver	Ejecutivos – Preparatoria – Profesionistas – Técnicos
Habilidades y aptitudes	Assessment Center	Ejecutivos – gerencia media – Profesionistas.
Intereses y Valores	Allport Kuder	Preparatoria – Profesionistas Preparatoria – Profesionistas
Dominancia cerebral, estilos de pensamiento.	Human Side	Profesionistas – Técnicos – Gerencia media.

Tabla 1

Aunque cabe mencionar que para que un instrumento tenga éxito deberá considerarse antes que otra cosa:

- El puesto,
- La validez del instrumento,
- El alcance de la evaluación (número de evaluados),

- El costo,
- La cultura y estrategia de la organización,
- El propósito u objetivo de la evaluación,
- El nivel de desarrollo de la organización.

Una vez definidas los principales elementos de las pruebas psicológicas que conforman las baterías que actualmente se usan, se explicará grosso modo que significa la **confiabilidad y validez** que deben tener los instrumentos psicológicos.

Confiabilidad significa la estabilidad, capaz de predecirse, que se le tenga confianza, es decir que es consecuente. Una persona confiable es alguno de quien podemos depender, es factible lo que él o ella harán.

Algunos sinónimos de confiabilidad son seguridad, consistencia, predictibilidad, exactitud. La confiabilidad es la exactitud o precisión de un instrumento de medición. Puede también definirse como la ausencia relativa de errores de medición en un instrumento.

Para ser interpretable, una prueba debe ser confiable. Una alta confiabilidad no es garantía de buenos resultados científicos, pero no puede haber buenos resultados científicos sin una confiabilidad. En pocas palabras, la confiabilidad es una condición necesaria pero no suficiente del valor de los resultados de las investigaciones y de su interpretación.

La **validez** de un método es la exactitud con que pueden hacerse significativas y adecuadas con él, en el sentido que midan realmente los rasgos que se pretenden medir.

Evaluación socioeconómica: Permite conocer y verificar de modo directo y objetivo las condiciones en que se desenvuelve el solicitante y confirmarlas con las mencionadas tanto en su solicitud de empleo como en la entrevista de selección.

Es de suma importancia conocer el nivel económico del solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajos actuales o anteriores.

Visita domiciliaria.- A través de la visita domiciliaria se muestra el entorno familiar y se recaba la información sobre su situación económica, propiedades, inversiones y deudas.

Investigación de referencias ocupacionales.- Se investigan los antecedentes del aspirante, con la finalidad de constatar si el candidato trabajó realmente en las empresas que mencionó, desempeñando el puesto anotado, y percibiendo el sueldo señalado en la solicitud. Así mismo se investiga la honestidad, puntualidad, responsabilidad, capacidad para supervisar, creatividad, recibir ordenes, etc.

Contratación de despachos: Esta información del estudio socioeconómico comúnmente se obtiene por medio de cuestionarios y/o entrevistas aplicados ya sea por una trabajadora social o por personal propio del área de recursos humanos de la empresa. Sin embargo, algunas empresas dependiendo de sus políticas y presupuesto recurren a despachos que proporcionan el servicio de estudios e investigaciones laborales ya que en caso de que la misma organización realizara dicha actividad, la estructura que se necesitaría sería muy grande y podría inclusive llegar a ser incosteable para la empresa.

Para poder elegir un despacho se deben de tomar en cuenta varios puntos como son:

- △ Tiempo de respuesta.
- △ Costos.
- △ Empresas – cliente.
- △ Antigüedad en la materia.
- △ Planta de personal.
- △ Preparación académica del personal a cargo de realizar los estudios.
- △ Metodología.
- △ Presentación del estudio.

Entrevista de selección.- Esta entrevista tiene como propósito fundamental el obtener información suficiente del candidato, a fin de determinar si éste posee las características necesarias y el deseo para desarrollar el puesto que él solicita. Es decir es un medio para conocer adecuadamente al candidato y juzgar su idoneidad para el puesto, para informar al candidato y para transmitir la imagen de la empresa.

Para Arias, G. (1990) la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. Cada entrevista en particular tiene un objeto específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizará y su dirección.

La entrevista puede dividirse en numerosos términos, para denominar a las modalidades de la entrevista entre otras tenemos: dirigida y no dirigida, abierta y cerrada, libre y exploratoria, profunda y superficial. Todas en principio expresan lo mismo. Una manera de referirse a las modalidades de la entrevista es por medio de tres grandes divisiones según Grados (2001): *Directa, indirecta, mixta y acertada*.

DIRECTA.- Es aquella en la que el entrevistador tiene mayor actuación o desempeña más actividades. Existe un interrogatorio previo, y van a ir encaminadas a ciertas áreas específicas a estas preguntas se esperan respuestas cortas.

INDIRECTA.- Aquí el entrevistado es el que toma mayor parte, ya que el entrevistador realiza preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas, con el objetivo de señalar sólo el área que interesa y dejar a aquel la iniciativa de que hable de ella en la forma en que desee.

MIXTA.- Es una combinación tanto de la entrevista directa como indirecta.

En relación con la secuencia de la entrevista, se mencionará la estructura o división de la misma:

APERTURA.- Es la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo.

RAPPORT.- Es la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Su fin es disminuir la angustia del

solicitante, crear un ambiente de confianza, espontaneidad y naturalidad. Como parte del rapport existen dos aspectos:

- a) Approach. Es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo con el tipo de entrevista y objetivo de la misma.
- b) Empatía. Es la capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben; es decir, la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así entenderla mejor.

DESARROLLO.- Es la parte de la entrevista, en la que se obtiene mayor información, sobre todo de tipo cuantitativo de los datos generales y la escolaridad, principalmente.

CIMA.- Se obtiene aquí información básicamente cualitativa y más significativa. Es mayor intervención del entrevistado que del entrevistador. Aquí se sugiere investigar metas, conceptos de sí mismo, etc.

CIERRE.- Es el anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista está a punto de terminar, se pregunta al candidato si no tiene algo más que complementar o alguna duda que se pueda explicar.

Resumiendo según Grados, (2000) la estructura que se sigue es una apertura (recepción formal del entrevistado), un rapport (se tratara de disminuir la ansiedad del solicitante, creando una situación atmosférica de confianza y naturalidad), El desarrollo de la entrevista (es la parte central, en la que se

obtiene mayor información), la cima (se obtiene información básicamente cualitativa y más significativa). Y el cierre (anunciarle al entrevistado que la entrevista va a concluir), (ver figura 3).

Áreas y etapas de una entrevista de selección de personal

A R E A S	▪ Impacto	▪ Preguntas neutras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ General ▪ Escolar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocupacional ▪ Autoconcepto ▪ Metas ▪ Familiar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salud ▪ Pasatiempos ▪ Aviso
	Apertura	Rapport	Desarrollo	Cima	Cierre
E T A P A S					

Figura 3.

Si siguiendo un enfoque cronológico, las fases de la entrevista de selección podrían ser las siguientes:

1. Acogida del candidato y preguntas generales

2. Historial educativo.
3. Historial laboral.
4. Concepto de sí mismo.
5. Metas.
6. Ambito familiar
7. Pasatiempos o Hobbies.
8. Estado actual de salud.
9. Información sobre la organización.
10. Descripción del puesto.
11. Cierre de la entrevista.

A continuación se explican las principales características de cada área a Investigar durante la entrevista:

1.- Acogida del candidato y preguntas Generales.- Se refiere a darle la mejor bienvenida al candidato, brindarle seguridad.

En el área general se preguntan datos generales del candidato, como pueden ser: su nombre, su edad, estado civil, domicilio, teléfono, etc.

Esta información viene contenida en la solicitud de empleo. Las preguntas iniciales sirven para dar al entrevistador una idea general o panorámica de la persona que tiene sentada frente a él.

2. - Historial educativo.- Permite determinar el potencial de desarrollo del entrevistador y si cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo a los requerimientos del puesto. También permite conocer la calidad de enseñanza que

recibió o recibe el candidato, indica también el entorno sociocultural y económico en el que se desarrolló o se desenvuelve actualmente. Por otro lado, al investigar acerca de sus calificaciones uno se puede dar cuenta de cuáles son sus niveles de eficiencia y más importante aún, cuales son sus niveles de exigencia a los que esta acostumbrado. Otra información de utilidad es la referente a cursos que ha tomado el individuo: qué clase de cursos (relacionados con su profesión, o bien diferentes para complementar su carrera en forma multidisciplinaria), duración, lugar donde los tomó, quien los pagó (quizá fue la empresa o el mismo), etc.

3. - Historial Laboral.- Esta área es de suma importancia, ya que brinda la oportunidad de averiguar cuál ha sido su desempeño, sus logros y cual y donde ha sido su experiencia. Algunos de los datos al igual que en las demás áreas, pueden encontrarse en la solicitud, y depende de los objetivos que se tengan al indagar más al respecto durante la entrevista.

Entre los datos mencionados se encuentran: nombre de la empresa, fecha de ingreso, puesto desempeñado, ascensos obtenidos, jefe o jefes inmediatos, sueldo al ingresar y al salir, fecha y motivo de separación entre otros.

4.- Concepto de sí mismo.- Permite descubrir qué imagen tiene de sí mismo el entrevistado. Si se autodevalúa?, se sobrevalora?, Dé esta manera se puede confrontar la coherencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos registrados durante el proceso de selección (entrevistas y pruebas psicológicas).

Un ejemplo de preguntas empleadas sería: "Para no inferir, describa como es Usted", o bien "Dígame cuáles son sus cualidades y defectos?". En la práctica vemos que es difícil que las personas hablen de sus defectos y cualidades bien por el temor a ser rechazados o de parecer vanidosos.

5. - Metas o planes a futuro.- Esta es un área de importancia esencial ya que se obtiene información de cómo intenta proyectarse hacia el futuro el candidato. Esto se puede indagar sobre la base de tres niveles: a corto, mediano y largo plazo. Por ello se investiga qué es lo que esta haciendo para lograr sus metas y si éstas son objetivas en relación con sus capacidades.

6. - Ambito Familiar.- Se averigua, por un lado, el núcleo social de origen: la familia que es la que apoyo en la primera etapa de educación, la que determina los valores y da dirección a los esfuerzos. En este punto se investiga al padre, la madre y los hermanos (as), informándonos de cada uno tanto su edad, nivel de estudios, ocupación, etc.

Por otro lado, en el caso de que el entrevistado sea casado, se investiga al núcleo familiar actual: esposa e hijos, así como los datos de edad, escolaridad, ocupación, etc.

Es muy importante conocer el grado de cohesión o integración de la familia, que valores son los que predominan y de que manera son transmitidos éstos a los integrantes, así como el nivel social, económico y cultural de los mismos.

7. - Pasatiempos o Hobbies.- Se investiga este aspecto con la finalidad de ver cómo utiliza el tiempo libre, si sus actividades son más bien individualistas o en grupos.

Esta área permite ver tipos de personalidades, ya que según los intereses que tenga el candidato serán sus pasatiempos, así como el grado de coherencia entre estos y las metas que persigue.

8. - Estado actual de Salud.- Se busca, primeramente, qué enfermedades ha padecido el aspirante y en que etapa cronológica se encuentra; si son típicas (sarampión, viruela, escarlatina, etc.) o son enfermedades que pueden haber dejado alguna secuela.

En segundo lugar, se investiga el estado de salud de los familiares. Si hay enfermedades hereditarias, causas de muerte de los familiares, etc.

Las enfermedades vigentes se refieren a aquellas que se tienen en la actualidad y son fácilmente verificables por medio de examen médico.

Este punto es importante tomarlo en cuenta, ya que puede ser un condicionante de ingresos a la empresa; es decir que el solicitante podrá entrar a trabajar hasta que demuestre que su estado de salud es el exigido por la organización.

9. - Información sobre la organización.- En este rubro se tocaran aspectos generales de la empresa, como de las áreas que la conforman, el tiempo que tiene la empresa de existir, el giro de la misma entre otras cosas.

10. - *Descripción del puesto.*- Se especifican los tópicos como son el horario, el sueldo que se percibirá, las funciones, de quien depende básicamente, entre otras cosas.

11. - Cierre de la entrevista.- Se le notifica al candidato que concluirá la entrevista por si tiene alguna duda que se le pueda aclarar o añadir algo que no se abordó durante la entrevista.

Es importante tomar en cuenta para que tenga éxito la entrevista y cumpla con su objetivo, formular una guía donde se integren tanto las necesidades del entrevistador como del entrevistado, como las del puesto a cubrir (Acevedo, 1981).

- Fijación del lugar (se tratara de un ambiente físico y anímico agradable, libre de interrupciones), fecha, hora, duración aproximada, etc.
- Conocimientos claros de la actividad que tendrá que realizar el candidato al ser aceptado en dicho puesto, así como las condiciones o requerimientos sobre la base de los que la empresa ofrece.
- Conocimiento y estudio detenido de los datos del entrevistado (obtenidos por medio de la solicitud de empleo, curriculum vitae, entrevistas previas, etc.).
- Determinación de los objetivos que se pretenden lograr en el encuentro.
- Planificación de las preguntas guías para el entrevistado.
- Procurar un buen estado de ánimo para la realización de la entrevista con la finalidad de que el ambiente sea el adecuado para que fluya la información de la mejor manera posible.

El plan de trabajo consiste en realizar un guión de las áreas de información que se desean abarcar, de tal forma que al terminar la entrevista se podrá

confrontar esta información que se obtuvo de los candidatos con las necesidades del puesto y realizar conjuntamente con la evaluación psicológica un reporte de entrevista.

Examen médico.- Después de que el candidato a pasado por las etapas anteriores del proceso de selección, muchas empresas requieren un examen médico el cual se utiliza básicamente para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean.

Decisión.- Es la parte crucial en donde se constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato por algún aspecto. Es el resultado del proceso de selección de personal.

Contratación.- Una vez pasadas con éxito el proceso o etapas en la selección de personal el candidato puede ser contratado. Esta es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa.

Inducción.- Aunque Grados (2001), no considera esta etapa como parte del proceso de selección de personal si lo considera relevante, ya que menciona que este período inicia desde que la persona tiene su primer contacto con la empresa, es decir desde que el candidato acude por primera vez a solicitar trabajo, cuando entra a las instalaciones, ahí empieza su inducción. Cuando va por el pasillo al departamento de selección, puede toparse con cuadros que

contenga la misión de la empresa, fotografías de la misma, de los fundadores, de los principales productos, antecedentes históricos, etc. Mientras llena la solicitud o espera la entrevista en la sala de espera puede tomar los folletos ilustrativos, trípticos, con información de la misma. De manera formal y cognoscitiva la inducción inicia al momento en que firma su contrato de un nuevo empleado en la institución y es una fase importante ya que las primeras experiencias que vive el empleado en la organización van a matizar su rendimiento y adaptación lo más rápido a su nuevo ambiente de trabajo, compañeros, obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.

Los objetivos de la inducción básicamente son:

- Ayudar a los nuevos empleados a la organización, a conocerse y auxiliar al nuevo empleado para tener un comienzo productivo.
- Establece actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- Ayudar a los nuevos trabajadores a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

El proceso de inducción es necesario porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.

De manera general la inducción incluye varios aspectos, que pueden ser complementarios o no (ver figura 4) tales son:

- ⊖ Pláticas,
- ⊖ Película de la empresa.

- ≡ Recorrido por las instalaciones.
- ≡ Presentación formal del empleado con el equipo de trabajo.
- ≡ Carpeta de bienvenida.

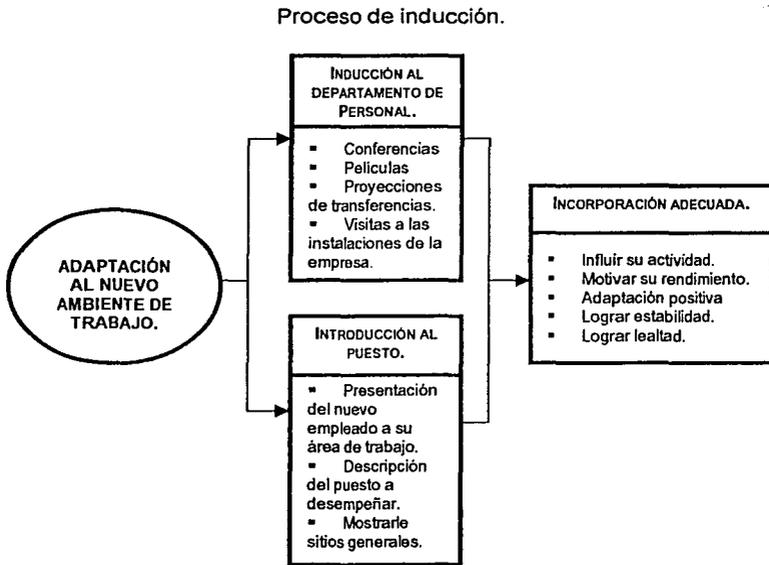


Figura 4.

Es indiscutible que tanto en las compañías, como las empresas privadas dedicadas a la selección de personal necesitan verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que se destina o que él mismo pretende ocupar. Es por esta razón, que todas las empresas

adaptan un proceso de selección estipulado por alguno de los autores. En el siguiente capítulo se retomará el proceso de selección utilizado en la empresa con las modificaciones pertinentes según lo expuesto.

IV. PROCEDIMIENTO

En 1998 inició un nuevo concepto de seguro integral de la salud, por ello se vio en la necesidad de contratar a una persona que implementara de forma sistemática y eficaz, con apoyo del Grupo Asegurador un proceso de reclutamiento y selección del personal de esta nueva empresa, y se tenía considerada únicamente para contratar al personal de la primera clínica, pero conforme fue creciendo la Compañía y el proyecto se vio en la necesidad de crear el departamento de reclutamiento y selección de personal para cubrir sus puestos con recursos humanos con potencial para desarrollar y realizar las funciones del puesto vacante así como trabajar en conjunto para seguir apoyando el crecimiento de la empresa.

Conforme paso el tiempo fueron creciendo las funciones y no sólo era el personal médico, odontológico, y paramédico, sino también el administrativo tanto de clínicas como de oficina corporativa.

La finalidad del departamento es buscar y seleccionar al candidato mejor calificado que cumpla con los requisitos tanto del puesto como de la empresa misma. Tomando en cuenta siempre el tiempo que sea oportuno y a un costo adecuado para la empresa, independientemente del nivel jerárquico y puesto vacante.

Para el presente reporte laboral se tomó en cuenta el ejercicio realizado durante el período de 1999 al primer semestre del 2001, al iniciar se realizó un programa de cobertura para la primera clínica con una plantilla de:

16 puestos administrativos los cuales son básicamente:

- Gerente de Clínica,
- Jefe administrativo.
- Jefe de almacén y mantenimiento,
- Recepcionistas,
- Cajeras,
- Telefonistas.

34 personas médicas y paramédicas:

-  Jefe médico,
-  Jefa de enfermeras,
-  Enfermeras especialistas,
-  Enfermeras generales,
-  Médico radiólogo,
-  Técnicos radiólogos,
-  Médicos Pediatras,
-  Médicos Ginecólogos,
-  Médicos Familiares,

- ††† Médicos Internistas,
- ††† Médicos Cirujanos,
- ††† Médicos otorrinolaringólogos,
- ††† Médicos ortopedistas,
- ††† Médicos Oncólogos,
- ††† Médicos dermatólogos,
- ††† Médicos fisiatras
- ††† Médicos homeópatas,
- ††† Médicos acupunturistas,
- ††† Lic. Nutrición
- ††† Lic. en Psicología,
- ††† Lic. en Fisioterapia,

Y 27 personas del área odontológica:

- m Jefe odontológico,
- m Asistentes dentales,
- m Odontólogos generales,
- m Periodoncistas,
- m Endodoncistas,
- m Ortodoncistas,
- m Protésistas
- m Odontopediatras,

- m Cirujanos maxilofaciales,
- m Dentistas de diagnóstico,
- m Central de equipos,

Para el corporativo fueron puestos diversos como:

- ❖ Gerentes de Ventas.
- ❖ Asistentes de dirección.
- ❖ Gerentes en diferentes áreas como contabilidad, sistemas, mercadotecnia.
- ❖ Asesores en diferentes Gerencias, entre otros.

Posteriormente en las subsecuentes clínicas se contrató al mismo número de personas y actualmente cuenta con cuatro clínicas ubicadas en el Distrito Federal y una en Monterrey N.L.

Para ello se elaboró un perfil de puestos (*anexo 1*) la cual no existía en la empresa por medio de entrevistas directas por un lado con la dirección médica y por otra parte con el área administrativa. Y así plasmar tanto los aspectos que requerían desde la escolaridad, experiencia, instituciones en las que realizaron los estudios y lugares en donde prestaron o prestan sus servicios profesionales, etc.

Y por otra parte los aspectos psicológicos que debían poseer como coeficiente intelectual, fortalezas, habilidades, destrezas, entre otras. Además de que es muy importante el trato de la gente ya que como es prestadora de servicios juega un papel sumamente importante esta cualidad.

Una vez que se tenía todo en papel, se continuó con la selección del proceso que se iba a seguir o adaptar uno basándose en las necesidades propias de la misma Empresa.

Sobre la base del proceso estipulado por Grados (2001), se creó e implementó un nuevo proceso incorporando algunas etapas propuestas por el autor y otras basándose en las necesidades de la Empresa.

A continuación se presenta el proceso estipulado por Grados y el creado en esta empresa (figura 5).

Procesos de Selección de Personal.

GRADOS (2001).	EMPRESA ASEGURADORA EN EL RAMO DE SALUD.
➤ Vacante	<input type="checkbox"/> Descripción de puestos.
➤ Requisición	<input type="checkbox"/> Vacante.
➤ Proceso de reclutamiento.	<input type="checkbox"/> Requisición de personal.
➤ Presolicitud.	<input type="checkbox"/> Proceso de reclutamiento.
➤ Solicitud de empleo.	<input type="checkbox"/> Solicitud de empleo.
➤ Entrevista inicial.	<input type="checkbox"/> Entrevista inicial.
➤ Evaluación Técnica.	<input type="checkbox"/> Evaluación Psicométrica.
➤ Evaluación psicológica.	<input type="checkbox"/> Entrevista profunda de selección de personal.
➤ Encuesta socioeconómica.	<input type="checkbox"/> Reporte de entrevista e integración de pruebas psicológicas.
➤ Entrevista de selección (indirecta – mixta).	<input type="checkbox"/> Entrevista con el jefe inmediato o selección final por el supervisor.
➤ Examen Médico.	<input type="checkbox"/> Encuesta socioeconómica
➤ Conclusión.	<input type="checkbox"/> Examen médico
➤ Decisión.	<input type="checkbox"/> Conclusión
➤ Contratación.	<input type="checkbox"/> Decisión
	<input type="checkbox"/> Contratación por tiempo determinado.
	<input type="checkbox"/> Inducción
	<input type="checkbox"/> Entrevista de ajuste.
	<input type="checkbox"/> Contratación por tiempo indeterminado

Figura 5

Descripción de puestos.- Este rubro se inicia antes de la requisición. Es una descripción sistemática y contiene funciones que el puesto debe tener. Esta descripción de puestos se realizó por medio de entrevistas con los jefes directos del área. Se debe situar también el puesto de acuerdo al nivel jerárquico que se ubique. Una vez realizada la descripción de puestos se pasa a un análisis de puestos, en este análisis se hacen evaluaciones del puesto sobre el entorno laboral (*anexo 1*).

Se describe como un producto del análisis, con información sobre las habilidades, responsabilidades y esfuerzos que exige el puesto, así como las condiciones a las que se somete el solicitante.

Se determinaron las siguientes características que integró el análisis:

- ❖ **Habilidad**

{	Física: Entrenamiento, destreza, agilidad rapidez, etc. Mental: Escolaridad, experiencia, criterio, Iniciativa, conocimientos, capacidad de expresión, ingenio y/o habilidad de solución de problemas.
---	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------
- ❖ **Responsabilidad**
- ❖ **Esfuerzo**
- ❖ **Condiciones físicas**
- ❖ **Algunos otros requisitos del puesto como edad, sexo, estatura, compleción, estado civil, disponibilidad para viajar, presentación, nacionalidad, etc.**

Vacante.- Este paso puede darse por varias razones, puede ser por la creación de puestos nuevos, renuncia de alguna persona, cambio de puesto del ocupante, incapacidad, etc. Se procederá al levantamiento de la requisición de personal.

Requisición.- Primero se conformó un formato aplicable a las necesidades de la empresa, ya que no contaban con ninguno, pues el requerimiento de personal se realizaba por medio de un calendario de coberturas. Este formato se realizó con el objetivo de facilitar a todos los clientes el solicitar candidatos para cubrir las vacantes, entender que es lo que quieren y plasmarlo en un papel. En cuanto existe una vacante se notifica a la Jefatura de Selección de Personal y se levanta una requisición del puesto vacante (*anexo 2*) tomando en cuenta tanto las necesidades de la empresa como del cliente que lo solicite.

Las características que dan los clientes al Departamento de selección de Personal no son psicológicas, pero el psicólogo se encargará de transcribir los términos psicológicos como área intelectual, de personalidad y habilidades necesarias. Por ejemplo: La Jefa de enfermería solicita una enfermera especialista para apoyar a los médicos en la consulta externa. El psicólogo del área lo transcribirá a: Se solicita una licenciada en enfermería titulada, con dos años de experiencia como mínimo en consulta externa y con las siguientes características psicológicas:

Inteligencia: Termino medio, ordenada y al momento de realizar sus tareas asignadas que se acate fácilmente a los lineamientos establecidos.

En cuanto a la *personalidad*: excelente capacidad para relacionarse tanto internamente como con los clientes mismos. Capacidad para trabajar en situaciones bajo presión. Esto ayuda para determinar la batería de evaluación psicológica la cual se va a ocupar.

Así como datos generales del puesto como son la edad, el sexo, la escolaridad, el horario de trabajo, estado civil, presentación, nacionalidad, etc.

Proceso de Reclutamiento.- La fuente de reclutamiento que existía para cubrir los primeros puestos de la empresa fue por medio del apoyo del Grupo Asegurador con sus diversas fuentes de reclutamiento. Una vez que se inició en Agosto del '98 a escasos días de haber iniciado labores esta Empresa en forma independiente se recurrió a investigar Universidades, escuelas de enfermería, de rehabilitación, hospitales con la finalidad de poder iniciar el reclutamiento e ir conformando una cartera de posibles candidatos.

Se determinó sobre la base del puesto cual podía ser la fuente de reclutamiento idónea para cubrir el puesto. Tomando siempre en cuenta el tiempo de respuesta y el costo de cada una de ellas.

Las fuentes principales de reclutamiento utilizadas son Bolsas de trabajo en Universidades, ferias de reclutamiento, contacto con los jefes de residentes en

diferentes instituciones de salud como el IMSS, bolsas de trabajo en escuelas de enfermería, escuelas técnicas, etc.

Se ha conformado una cartera propia de candidatos que desde el primer momento que ingresó la persona encargada del proceso de selección, muchos de estos candidatos cuentan con sus expedientes completos, únicamente para cuando surge la vacante canalizarlos al área solicitante y agilizar la cobertura de dicho puesto.

Se determinó la importancia de pertenecer a un grupo de intercambio que tuviera el mismo ramo o intereses en común, el cual se buscó y se solicitó la oportunidad de pertenecer a él, dicho grupo consta de 30 diferentes instituciones de salud tanto del sector privado como del sector gubernamental, y 4 bolsas de trabajo. Al momento que se encontró dicho grupo se solicitó su aprobación para pertenecer a él, en ese momento estaban desocupados algunos lugares del grupo de intercambio, se ingresó en un periodo a prueba por tres meses y posteriormente a votación se decide basándose en el trabajo y apoyo de la empresa si se quedaba o no. Se decidió aceptar a la empresa fecha que hasta hoy sigue perteneciendo desde hace 3 años a dicho grupo de intercambio.

Solicitud.- Es un documento estructurado en el cual se plasmaron las necesidades de la empresa actualmente se realizaron dos formatos de solicitud las cuales una es para el área de ventas (*anexo 3*) y la otra para el resto del

personal (*anexo 4*), ambas contienen los datos más relevantes del candidato clasificados en los rubros siguientes.

- Datos personales.
- Registros de Ley.
- Datos familiares.
- Información general.
- Información académica.
- Información de capacitación.
- Información laboral.
- Referencias.
- Contacto en caso de emergencia.
- Fecha y firma del solicitante.

Los datos Personales.- Incluye datos tales como los nombres y apellidos del candidato, domicilio completo, teléfonos, radio localizador o celular, fecha de nacimiento, nacionalidad, edad, sexo, religión, estado civil entre otros.

Los Registros de Ley: Son todos aquellos documentos legales como el IFE, R.F.C., SAR, CURP, IMSS, No. Licencia, entre otros.

La información general.- Es básicamente investigar como entró en contacto con la empresa, si tiene familiares dentro de ella o no, disponibilidad de horario, de viajar, entre otras.

Información escolar: Son los puntos relacionados con la preparación académica del candidato y contiene preguntas como: Nombre de la institución de estudios, años cursados, calificaciones obtenidas, especialidades, idiomas, manejo de paquetería, si estudia actualmente, institución en que realiza sus estudios así como el horario, entre otros.

Información Laboral: Es la visión general de la experiencia del candidato en el desarrollo de una actividad profesional tanto actual como la penúltima. Básicamente para revisar en las áreas y empresas en las que ha prestado su servicio, motivo de salida, duración en cada puesto ocupado, sueldo, nombre del jefe inmediato, datos del mismo, etc.

Referencias: Se solicitan algunos datos de personas que puedan emitir algún tipo de referencia de la persona, para conocer algunos otros aspectos de él. Se les solicita su dirección, teléfono, tiempo de conocerlo, etc.

El contacto en caso de emergencia: Básicamente para que se pueda contactar en caso de emergencia con la persona que designe. Se le solicitan datos generales como: nombre, parentesco, teléfono, no. de celular y dirección.

Su nombre y firma autorizando a investigar a la empresa la información mencionada en ese formato.

Entrevista inicial.- Una vez que el candidato ha llenado correctamente la solicitud de empleo, ha entregado su curriculum y fotografía, se procede a una entrevista inicial. La cual tiene como propósito corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con él y observar su forma de actuar.

Durante este proceso se le da a conocer al candidato las características del puesto vacante como horario, sueldo, condiciones de trabajo, etc.

Si ambas partes están de acuerdo, se procederá a concertar cita para la evaluación psicológica. Indudablemente éste es el primer filtro evaluativo de los aspirantes al puesto, posteriormente se programa una evaluación psicológica con la finalidad de no evaluar a candidatos que no cubran con las expectativas y objetivos de la empresa y viceversa.

Evaluación psicológica.- Una de las etapas más importantes del proceso es indiscutiblemente la evaluación psicológica. En ella se obtiene información como capacidad intelectual, emocional del candidato y adaptabilidad al medio que le rodea.

En esta empresa se crearon cuatro baterías psicológicas y dependen básicamente del nivel de escolaridad y el puesto que solicitan, incluyen pruebas que miden inteligencia y personalidad, dependiendo de la escolaridad, edad y puesto solicitado.

Las baterías psicológicas incluyen tres aspectos básicos:

Inteligencia: Se refiere a la medición de la capacidad intelectual a través de los siguientes factores. Tanto el factor general de la inteligencia, como específicos como son análisis y síntesis, apego a normas, habilidad numérica, seguimiento de instrucciones.

Habilidad: Se refiere a la medición de aptitudes de acuerdo con los requisitos del puesto.

Personalidad: Mide aspectos internos del sujeto y su relación y adaptación con el medio que le rodea, tales como: estabilidad emocional, motivación, trabajo bajo presión, sociabilización, influencia, apego a normas, constancia.

En cuanto al rubro de exámenes psicológicos utilizados en el proceso de selección de personal en esta Empresa, se definirán algunas características generales de los mismos:

El **Barsit**-. Este instrumento permite determinar rápidamente el nivel de inteligencia o actitud para aprender, mediante la valoración de factores de inteligencia verbal y razonamiento numérico. Se aplica a escolares desde el 3° año de primaria al 3er. año de secundaria.

Es una prueba muy sencilla en la cual el sujeto tiene que trabajar con rapidez. Se puede aplicar en forma ya sea individual o colectiva.

El test consta de 60 preguntas con distintos tipos de reactivos que miden 5 diferentes áreas:

1.- Información y conocimientos generales: Por ejemplo: ¿Qué palabra nos dice lo que es una manzana? Fruto.

Los peces viven en: el agua.

2. - Razonamiento verbal y discriminación de palabras: Por ejemplo: De estas 5 palabras una pertenece a una clase distinta ¿Cuál es?

Gato perro zapato caballo vaca

3. - Comprensión de vocabulario mediante el conocimiento de opuestos: Por ejemplo: ¿Qué palabra nos dice lo contrario de bueno? malo

4. - Razonamiento lógico: Mediante la asociación de un elemento dado, análogo con otra asociación conocida. Por ejemplo: ¿El agua es una bebida y el arroz es un? Alimento.

5. - Relación de números mediante series de números: Razonamiento numérico mediante series de números. Por ejemplo: Escriba los dos números que faltan en esta serie: 50 45 40 35 30 25 20 15 10 5

Beta II-R.- Es un instrumento psicológico diseñado para medir las capacidades intelectuales generales de las personas con bajos niveles escolares, o de las personas con dificultad con el idioma en el país. Puede ser también utilizado como una medida no verbal en poblaciones generales. Este instrumento proporciona una estimación global de la capacidad intelectual.

Consta de seis tareas, la duración de su aplicación es de aproximadamente 30 minutos, incluyendo el tiempo requerido para leer las instrucciones y contestar los ejercicios de práctica. Sin embargo cada tarea pretende medir diferentes

aspectos de la capacidad intelectual no verbal del individuo y puede ser identificada por el tipo de problema.

Tarea 1 Laberintos.- Proporciona la capacidad de planeación organización.

Tarea 2 Claves.- Brinda información sobre la capacidad de aprendizaje, atención y coordinación visomotora.

Tarea 3 Figuras Geométricas.- Es la abstracción, análisis y síntesis.

Tarea 4 Figuras Incompleta.- Arroja parámetros para evaluar la retención, discriminación, capacidad para detectar detalles.

Tarea 5 Pares Iguales y Desiguales.- Coordinación visomotora, capacidad para realizar con exactitud y precisión tareas incompletas.

Tarea 6 Objetos equivocados.- Arroja información de la atención a detalles, apego a la verdad, y juicio práctico.

El Beta II-R generalmente se aplica en forma colectiva. Esta segunda edición revisada representa una consideración más amplia del contenido de los reactivos y de la estrategia de muestreo. Sin embargo, la naturaleza de las seis tareas no sufrió cambios. El orden en que se aplican las tareas fue modificado ligeramente: la tarea 3 de la primera edición, en el Beta II-R ocupa el último lugar, con el fin de poder acomodar adecuadamente su nuevo formato de dos páginas. Otro ligero cambio es el del término "puntuaciones normalizadas", término que en la primera edición era denominado "puntuaciones pesadas".

Therman.- Al igual se aplica para evaluar diferentes aspectos de inteligencia y consta de 10 subtest que a continuación se menciona lo que mide cada uno de ellos:

1. - Información o Conocimientos: Este subtest está orientado básicamente para detectar cuanta información ha abstraído el individuo de su medio ambiente; la operación utilizada será la memoria remota y la capacidad asociativa de la adaptación intelectual de la persona.

2. - Comprensión o sentido común: Este subtest implica la capacidad de juicio para comprender y responder a situaciones dadas en la práctica. Sugiere el nivel de funcionamiento intelectual encontrando calificaciones bajas en sujetos con marcada inteligencia concreta, mientras calificaciones altas con inteligencia abstracta.

Puede también indicar el ajuste hacia las normas sociales establecidas, y el adecuado aprovechamiento de experiencias previas. (juicio y sentido común. manejo de la realidad).

3. - Significados de palabras: Implica este ejercicio el manejo de símbolos verbales y la riqueza de vocabulario que la persona ha logrado desarrollar en su medio ambiente.

El sujeto requiere de la correcta operación de su atención dirigida, y la comprensión de ideas o conceptos.

Puntajes bajos indican pobreza de vocabulario, dificultad para expresarse o bajo nivel de lectura y cultura.

Puntajes altos se encontrarán en personas con mayor riqueza de conceptos, manejo adecuado de un pensamiento abstracto, y un nivel cultural

elevado. (Capacidad de análisis y síntesis en la formación de conceptos verbales. Cultura general).

4.- Selección lógica: El ejercicio requiere de conceptualizar los principios de las cosas a través de una clasificación sobre la base de importancia, de la organización misma del material, y finalmente de la selección sobre la base de una lógica establecida. Mide la calidad de la información lograda en el medio ambiente.

Puntajes altos indican una correcta formación de conceptos y objetividad para apreciar el medio ambiente.

Los puntajes bajos se presentan en sujetos prácticos y muy concretos con un análisis superficial de elementos de juicio. En conclusión es la capacidad para razonar y deducir lógicamente conceptos verbales de acuerdo a la experiencia. Capacidad de abstracción.

5. - Aritmética, Razonamiento y manejo de aspectos cuantitativos y conocimientos adquiridos: Mide la habilidad del sujeto para manejar operaciones de tipo aritmético. Refleja la práctica y la experiencia en manejar cantidades y problemas basados en las matemáticas. Se utiliza el razonamiento de proporciones. La persona hace uso de su atención y concentración para entender el problema, manejarlo mentalmente, y proponer las operaciones aritméticas necesarias para encontrar un resultado.

Los puntajes altos indican habilidad y experiencia en el manejo de operaciones aritméticas, así como un elevado nivel de atención y concentración en la tarea, bajo presión de tiempo.

Los puntajes bajos sin embargo se encuentran en personas con dificultad para concentrarse en el trabajo, ansiedad ante la presión de tiempo y dificultad para manejar operaciones aritméticas.

6.- Juicio Práctico: Capacidad para captar situaciones de la vida diaria con sentido común. Conocimientos generales y memoria. Este ejercicio tiene un contenido semejante al de la primera serie, encontrándose como operación fundamental de la inteligencia, la comprensión y el sentido de frases.

Los puntajes altos se encuentran en personas con cultura amplia, comprensión ágil a la lectura, y un juicio acertado de la realidad.

Los puntajes bajos se obtendrán de personas con dificultad en la lectura y comprensión de textos, así como una cultura e información limitada.

7.- Analogías: La serie implica una analogía basada en áreas abstractas, buscando proporciones y semejanzas.

Se necesita conceptualizar el razonamiento, sobre una base de clasificación y vocabulario adecuado.

Las personas que obtienen puntajes altos poseen facilidad de palabra y precisión en la utilización de conceptos. Ágiles en la elección entre alternativas.

Los puntajes bajos estarán entre personas de vocabulario reducido, baja posibilidad para entender una analogía en su fase abstracta y verbal; igualmente tendremos sujetos lentos para elegir o decidir entre alternativas. Habilidad para comprender conceptos expresados en palabras. Habilidad para razonar, abstraer, generalizar y pensar en forma organizada.

8.- Ordenamiento de Frases: Planeación, comprensión y organización de conceptos verbales y atención a pequeños detalles. Mide la capacidad para

ordenar un material desestructurado, utilizando detalles y clasificación lógica para llevar a formar una frase.

Requiere de un buen grado de atención y cuidado de los detalles, así como permanecer atento al área y llegar a conjuntar un material organizado, por lo que la serie es rica para medir la capacidad de sintetizar los elementos para formar un programa.

Se tendrán puntajes altos en persona rápidas para buscar caminos de solución a los problemas; creativos y con iniciativa.

Los puntajes bajos se encuentran en personas con baja atención a unidades por separado, que observación de un todo global.

9. - Clasificación: Discriminación, jerarquización, organización lógica de conceptos verbales. La serie mide la rapidez de conceptualización, procediendo a realizar la clasificación, discriminación y jerarquización de los conceptos mismos.

Se tiene puntajes altos en personas ágiles en comprender significados de conceptos y palabras; con visión para clasificar y encontrar diferencias en los materiales que manejan.

Los puntajes bajos indican limitación en la conceptualización de problemas en la organización y clasificación de materiales; así como limitaciones del ambiente cultural.

10.- Seriación.- Capacidad de deducción, atención y concentración. La serie participa de las características de la serie V, sin embargo de forma especial el razonamiento basado en las cantidades.

El individuo requiere de analizar las partes de un todo para llegar a encontrar la solución o respuesta, necesitará abstraer un principio y aplicarlo en su conclusión. Deberá conocer y manejar las proporciones aritméticas.

Los puntajes altos se observan en personas con habilidad y experiencias en el manejo de números, símbolos y proporciones, saben analizar una norma y aplicarla; pueden atender un trabajo y permanecer largo tiempo en la tarea, aún ante la presión del tiempo. Sin embargo los puntajes bajos hablan de falta de atención en los detalles, ansiedad ante la presión del tiempo y manejo limitado de números y proporciones.

Test de Habilidad Numérica: El examen mide la aptitud para trabajar con el sistema numérico. Consta de 54 operaciones, las cuales son operaciones básicas como sumas, restas, multiplicaciones y divisiones.

Mostrará puntajes altos la habilidad para realizar de manera rápida operaciones básicas.

Instrucciones Orales: Ayuda a determinar la capacidad que tienen los sujetos para determinar hasta que punto pueden comprender y seguir instrucciones. Algunas veces las instrucciones orales son sencillas y otras son algo complicadas.

En cuanto a personalidad cuenta la Empresa con las siguientes pruebas o cuestionarios:

Cleaver, Human Side, y en caso de vendedores el Inventarios de Personalidad para Vendedores (I.P.V.) y Assessment Center. A continuación se explicará en que consiste cada uno:

Cleaver.- El propósito de este programa fue el de establecer una descripción acerca del tipo de comportamiento que se hubiere pensado como necesario para satisfacer a un trabajo dado y el tipo de comportamiento del interesado.

El objetivo fue el de explicar la compatibilidad del empleo con el empleado; y de estar seguros de que ésta compatibilidad tuviera éxito.

Basado en la Teoría de Spranger (valores), Maslow (Necesidades) y Weschsler (inteligencia), Cleaver expuso que cualquier persona puede hacer cualquier trabajo, pero la persona puede hacerlo diferente (como) por diferentes razones (porque) y con diferentes grados de éxito (qué).



Es un instrumento de diagnóstico de profundidad creado con el propósito de dar predicciones acerca del éxito o fracaso en requerimientos de trabajo en general. También nos revela la compatibilidad de trabajo en términos generales. El objetivo es de explorar la compatibilidad del empleo con el empleado; y de estar seguros de que ésta compatibilidad tuviera éxito. Los factores básicos que miden

son: Capacidad de análisis, alcance y eficacia en la toma de decisiones, estilo de comunicación, creatividad e innovación manejo de conflictos, liderazgo, tolerancia a rutina y trabajo a detalle, planeación a corto y mediano plazo. Clasificados en cuatro puntos:

Dominancia o empuje: Capacidad de liderazgo, de lograr resultados, aceptando retos, superando problemas y teniendo iniciativa.

Influencia: Habilidad para relacionarse con la gente y motivarla, persuadirla a que realice la acción deseada.

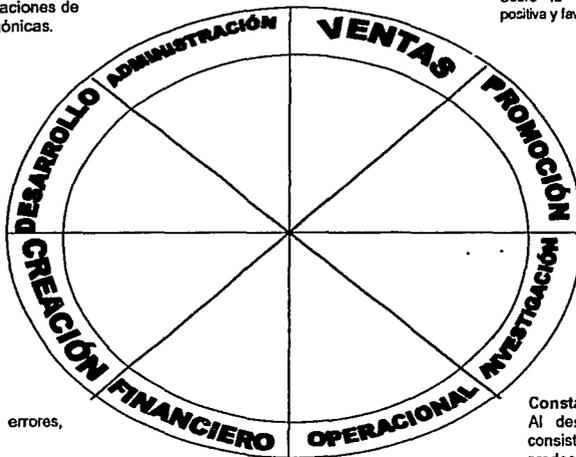
Constancia: Capacidad para realizar trabajos de manera rutinaria y continua que no requiere cambios.

Apego: Es la habilidad para desarrollar trabajos respetando normas y procedimientos establecidos.

Tipos de puestos

Influencia:
Sobre la gente para actuar
positiva y favorablemente.

Domnio:
Para obtener resultados en situaciones de
oposición o circunstancias antagónicas.



Constancia:
Al desarrollar un trabajo con
consistencia y en forma
predecible.

Cumplimiento:
Estándares estrictos, evitando errores,
problemas y riesgos.

Human Side.- Es una herramienta con sentido de negocio parte de la base de que lo más importante para el desempeño óptimo de una persona es la adecuación de la persona y el puesto que ocupa. La técnica es una herramienta que diagnostica las necesidades del puesto y del potencial de la gente sobre la base de tres dimensiones:

- a) Estilo de conducta,
 - b) Intereses y valores profesionales
 - c) Proceso pensamiento preferido.
- a) En el estilo de conducta perfila por un lado el puesto y por otro a la persona basándose en cuatro elementos que se manifiestan en un ambiente de trabajo.

<u>Elemento</u>	<u>Medición</u>
Drive	Empuje, iniciativa
Influence	Sociabilidad, influencia sobre los demás.
Steadiness	Estabilidad en la ejecución de tareas.
Compliance	Seguimiento y apego a reglas.

Esta técnica es aplicada para conocer la conducta del individuo en tres proyecciones de su estilo:

- ⇒ Cómo lo ve la gente.
- ⇒ Cuál es su estado motivacional o proyectado.
- ⇒ Cómo es su estado natural.

Se utiliza en la selección para supervisar efectivamente y para desarrollo de trayectoria del ejecutivo en la organización.

b) En Intereses y valores. Nos permite obtener información sobre valores e intereses tanto de la persona, como las que el puesto a evaluar demanda. Los valores que se analizan son los siguientes:

<u>Valor:</u>	<u>Propósito:</u>
<i>Teórico</i>	Búsqueda de la verdad. Conocimientos.
<i>Económico</i>	Deseos de obtener beneficios económicos.
<i>Artístico</i>	Apreciación de formas, estética y armonía.
<i>Social</i>	Interés por ayudar a las personas.
<i>Político</i>	Búsqueda de estatus, autoridad y poder.
<i>Regulatorio</i>	Respeto y apego a códigos personales de conducta.

Esta herramienta es de gran ayuda en la determinación para explicar las causas del comportamiento de las personas en el trabajo.

c) Proceso pensante preferido.- Esta técnica permite evaluar preferencias en el tipo de pensamiento, tanto de la persona como el que demanda el puesto. Esta técnica no evalúa la capacidad intelectual de la persona sino que proporciona información sobre la preferencia de la persona para pensar, aprender y procesar información.

Los parámetros de medición están basados en un cuadrante en el que se identifican los siguientes tipos de pensamiento:

<u>Tipo:</u>	<u>Basado en:</u>
<i>Analítico</i>	Hechos, datos formulas.
<i>Lógico</i>	Reglas, normas, procedimientos.
<i>Intuitivo</i>	Sentimientos.
<i>Visionario</i>	Imágenes y visiones.

La técnica Human Side permiten manejar las combinaciones resultantes de las cuatro dimensiones mencionadas del pensamiento.

Los beneficios que proporciona el conocer el proceso pensante de los individuos son los siguientes:

- Reconoce diferencias en las formas de comunicación de las personas.
- Ayuda a explicar logros y comportamientos de las personas en el trabajo.
- Ayuda a determinar el modelo de instrucción más apropiado para facilitar el aprendizaje de las personas.

Estas tres herramientas de diagnóstico están complementadas por una forma adicional, análisis de posición, la cual ayuda a describir de manera breve un puesto sobre la base de la misión, funciones principales, retos y obstáculos del puesto (ver figura 5).

Camino para determinar el éxito

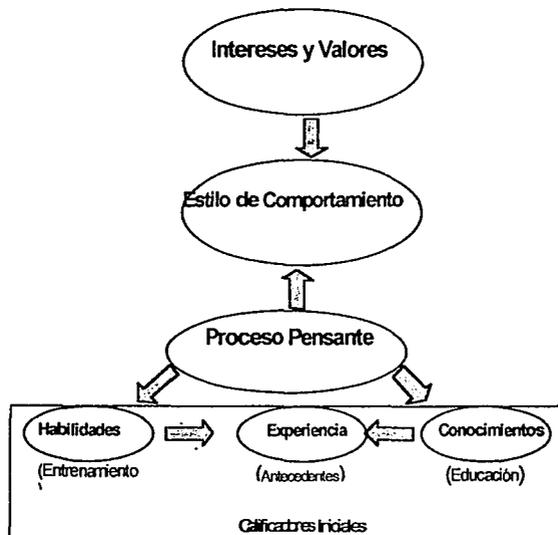


Figura 5

Inventario de personalidad para vendedores.- Determina diferentes aspectos de personalidad de los vendedores, cuya presencia parece indispensable para el éxito del profesional de la venta y es de incumbencia del

psicólogo que lo utiliza en una situación práctica concreta el determinar el grado en que el candidato debe poseer esas características de personalidad, es decir, el enfatizar los diferentes aspectos. Valora doce aspectos:

Disposición general para la venta.- Es el índice más discriminativo de los buenos vendedores. Señala a un sujeto con facilidad para establecer en la venta relaciones con los demás, con un matiz de combatividad para elevar las ventas o persuadir al cliente), pero moderada por un control suficiente de sí mismo.

Receptividad.- Señala a un sujeto con buenas cualidades empáticas (ponerse en lugar de los demás, escuchar, comprender, etc.) y con posibilidades de adaptación rápida y fácil a situaciones y personas diferentes, lo cual implica capacidad de control de sí y resistencia a la frustración.

Agresividad.- La variable no tiene un matiz proyectivo; supone la capacidad para soportar situaciones conflictivas o para provocarlas con el deseo de ganar; implica también actitud dominante, por poder o por ascendencia, en sujetos seguros, que no rechazan los riesgos por algo útil, activos y dinámicos.

Comprensión.- Indica un sujeto empático y objetivo en sus relaciones humanas, intuitivo y capaz de integrar en su contexto un suceso cualquiera.

Adaptabilidad.- Alude a un sujeto de fácil y rápida adaptación a situaciones y personas diferentes, flexible en sus actividades (intelectuales o de relación) y capaz de desempeñar su papel y de cierto mimetismo.

Control de sí mismo.- Señala a un sujeto controlado, dueño de sí mismo y capaz de una buena administración de su potencial intelectual, psicológico o físico; es una persona organizada, perseverante y hábil para ocultar sentimientos.

Tolerancia a la frustración.- Indica un sujeto que soporta adecuadamente las acciones frustrantes, capaz de comprender los fracasos (aunque sean provisionales) y que no personaliza demasiado las situaciones en que se ve implicado.

Combatividad.- Alude a un sujeto capaz de entrar en conflicto y soportar los desacuerdos.

Dominancia.- señala al sujeto con voluntad de dominio, de ganar o manipular a los demás, persuasivo o cautivador en su entorno, dominante o con ascendencia, esa cualidad propia de personas de elevada jerarquía.

Seguridad.- Indica un sujeto seguro de sí mismo, que le gustan las situaciones nuevas o inesperadas y que es capaz de enfrentarse, si es necesario a los riesgos.

Actividad.- alude al sujeto activo y dinámico en el sentido físico, que soporta mal la pasividad e inactividad.

Sociabilidad.- Se refiere al sujeto extrovertido, capaz de crear nuevos contactos y convivir con los demás.

Assessment Center.- Los centros de evaluación pueden ayudar a una organización en la identificación temprana de la capacidad potencial directiva y en el diagnóstico de las necesidades de desarrollo directiva individual, de manera que los esfuerzos de entrenamiento y desarrollo puedan ser utilizados en la forma más eficiente.

Además el método assessmen center puede aumentar la precisión en la selección inicial de gerentes o agentes de ventas en potencia lo cual proporciona

al profesional en reclutamiento y selección de personal, un mejor material con el cual trabajar.

Muchas organizaciones grandes y pequeñas utilizan actualmente este método. La razón del creciente interés es triple:

1.- La precisión de la técnica ha sido demostrada en estudios llevados a cabo por AT&T, IBM, y Sears, entre otras. Se ha encontrado que es de dos a tres veces más probable que los candidatos seleccionados mediante este método tengan éxito en los niveles directivos superiores, comparado con el caso de aquellos ascendidos con base en el juicio de los supervisores.

2.- Se ahorra tiempo y dinero combinando la evaluación y el desarrollo en el mismo procedimiento.

3.- La aceptación por la gerencia es elevada, debido a que el centro de evaluación muestra validez y tiene sentido para la dirección, la cual queda impresionada por la simulación de los desafíos con que se encontrará un empleado a medida que asciende en los niveles directivos y por el hecho de que los gerentes de línea forman habitualmente juicios sobre las necesidades de desarrollo de la capacidad potencial y directiva.

Algunas áreas de evaluación que se observan aquí son entre otras:

★ PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN: Es la habilidad para establecer con eficiencia cursos de acción, para sí mismos o para otros, enfocados a lograr una meta específica. Hacer asignaciones correctas de personal a su cargo, así como un uso adecuado de los recursos disponibles.

★ CREATIVIDAD: Habilidad para generar, reconocer y aceptar soluciones imaginativas e innovadoras en situaciones de negocios.

- ★ TOMA DE DECISIONES: Prontitud para decidirse, para presentar juicios, capacidad para tomar acciones o involucrarse personalmente.
- ★ HABILIDAD PARA LA COMUNICACIÓN ORAL: Efectividad de expresión en situaciones individuales o de grupo, incluyendo gestos y comunicación no verbal.
- ★ HABILIDAD PARA LA COMUNICACIÓN ESCRITA: Habilidad para expresar las ideas con claridad por medio de escritos, con buena forma gramatical.
- ★ TOLERANCIA A LA PRESIÓN: Estabilidad emocional y de actuación bajo presión y oposición.
- ★ HABILIDAD PARA ESCUCHAR: Habilidad para extraer información importante de la comunicación verbal.
- ★ USO DE LA DELEGACIÓN. Habilidad para conducir subordinados de manera efectiva y entender en dónde y cuándo una decisión puede ser tomada de la mejor manera.
- ★ ANÁLISIS DE PROBLEMAS. Habilidad para identificar problemas, obtener información relevante e identificar posibles causas de estos.
- ★ CONTROL GERENCIAL: Habilidad para establecer procedimientos para regular procesos, tareas o habilidades de los subordinados. Habilidad para evaluar los resultados de los proyectos y asignaciones delegadas.
- ★ JUICIO: Habilidad para desarrollar alternativas y soluciones para problemas, para evaluar el curso de una acción y para alcanzar decisiones ilógicas.
- ★ HABILIDAD PARA APRENDER: Capacidad para asimilar y aplicar nuevas informaciones.

★ INTEGRIDAD: Habilidad para mantener normas de la sociedad, de la ética y de la organización en prácticas de negocios.

★ IMPACTO: Habilidad para crear una primera impresión positiva. Imponer atención y respeto, mostrar un aire de confianza y lograr reconocimiento personal. .

★ INICIATIVA: Habilidad para influenciar activamente eventos en lugar de aceptarlos pasivamente. Toma las acciones más allá de lo que es necesariamente requerido, originando reacciones en lugar de responder a ellas.

★ SENSIBILIDAD: Habilidad para percibir y reaccionar ante las necesidades de otros. Objetivamente en la percepción del impacto de sí mismo en otras personas.

Ahora si podemos mencionar como esta conformada cada una de las baterías, para que niveles educacionales y para que puestos:

Batería A. - Para personas con escolaridad máxima de preparatoria o carrera técnica o bien del 1ro. al 6to. semestre de nivel licenciatura (ver tabla 2).

Dicha batería se utiliza para puestos como enfermeras generales, asistentes dentales, personal para CEYE, técnicos radiólogos, recepcionistas, telefonistas,

Batería A

Factor	Prueba	Confiabilidad	Validez
♦ Inteligencia	♦ Barsit	♦ Sí	♦ No
♦ Personalidad	♦ Cleaver	♦ Sí	♦ Sí
♦ Inteligencia	♦ Beta	♦ Sí	♦ No
♦ Habilidad numérica	♦ Números	♦ No	♦ No
♦ Habilidad para comprender y seguir instrucciones complejas.	♦ Instrucciones orales	♦ No	♦ No

Tabla 2

Batería B. – Utilizada para personas con escolaridad de 7mo. semestre de nivel licenciatura en adelante (ver tabla 3).

Puestos tales como: asesores, médicos con diferentes especialidades, dentistas con diferentes especialidades y generales, licenciados en nutrición, psicología, enfermería y rehabilitación, contabilidad, administración, entre otras.

Batería B.

Factor	Prueba	Confiabilidad	Validez
♦ Inteligencia	♦ Therman	♦ Sí	♦ Sí
♦ Personalidad	♦ Cleaver	♦ Sí	♦ Sí
♦ Habilidad para comprender y seguir instrucciones complejas.	♦ Instrucciones orales	♦ No	♦ No

Tabla 3

Batería C. – Se utiliza para personas mínimo con preparatoria o carrera técnica o nivel licenciatura trunca que soliciten puesto de ventas ya sea asesores de ventas o bien prospectadores (promotores de ventas), (ver tabla 4).

Batería C.

Factor	Prueba	Confiabilidad	Validez
♦ Inteligencia	♦ Barsit	♦ Sí	♦ No
♦ Personalidad	♦ Cleaver	♦ Sí	♦ Sí
♦ Habilidad numérica	♦ Números	♦ No	♦ No
♦ Personalidad de vendedores	♦ Inventario de personalidad para vendedores	♦ No	♦ Sí

Tabla 4

Batería D. – Se utiliza para con una licenciatura, maestría o especialidad y que estén participando en el proceso de selección para ocupar un puesto a nivel jefatura y gerencia básicamente. (ver tabla 5).

Batería D.

Factor	Prueba	Confiabilidad	Validez
♦ Inteligencia	♦ Therman	♦ Sí	♦ Sí
♦ Personalidad	♦ Cleaver	♦ Sí	♦ Sí
♦ Personalidad	♦ Human Side	♦	♦
♦ Personalidad	♦ Assessment Center	♦ Sí	♦

Tabla 5

Al principio se tomó en cuenta la batería existente en el Grupo asegurador fundador, la cual consistía en pruebas de inteligencia (Beta, Therman), y de personalidad (Cleaver, MMPI, HTP, Machover) todo candidato que llegara se le evaluaba por medio de estas herramientas, posteriormente se cambio el proceso, realizando una pre entrevista o entrevista inicial como primer filtro, ya que si no cumplía con los requisitos mínimos indispensables del puesto no había una razón por la cual se sometiera a evaluación psicométrica.

Del mismo modo se cambió la selección de pruebas psicológicas eliminando las que se mencionaron anteriormente (MMPI, HTP, Machover), dejando únicamente aquellas que han arrojado datos importantes para poder integrar el proceso de selección de personal, y que han cubierto con las necesidades de selección de personal, no con ello se asevera que sean las mejores o correctas pero por el momento han cubierto con los objetivos que se pretenden evaluar.

Estas evaluaciones se conforman en grupos no mayores a 40 personas, se divide el grupo dependiendo de la escolaridad en dos: personas de 7mo. Semestre de licenciatura hacia arriba del lado derecho y del otro lado personas de 6to. Semestre de licenciatura hacia abajo. Posteriormente a los asesores y prospectadores en ventas se les aplica el inventario de personalidad para vendedores una vez concluida su batería.

Para los Jefes y Gerentes se les programa una vez concluida su evaluación psicométrica una nueva fecha para asistir al assessment center, generalmente es de 8:00 a 14:00 hrs.

Entrevista profunda.- Una vez que se evalúa, se le programa entrevista o dependiendo del número de candidatos se entrevista de manera profunda, en donde se indagan aspectos tanto familiares, escolares, de empleos anteriores, intereses, pasatiempos, metas, logros obtenidos, errores o fracasos, cualidades, etc.

En dicha empresa del ramo de salud, se realizaron entrevistas de tipo mixto, ya que al inicio se realizan preguntas directas, posteriormente se abordan temas como familia, experiencia laboral, se hacen preguntas abiertas.

Se retoma la parte de la empresa lo que en ese momento le ofrece y si sigue interesada en lo que se le ofreció, en la empresa misma, en el puesto, jerarquía, sueldo, prestaciones, etc., se le concerta una cita con el jefe solicitante, se realiza su reporte de entrevista y se le envía al jefe junto con curriculum, reporte y solicitud para que lo entreviste, se le anexa un reporte de entrevista el cual deberá llenar una vez que entrevistó al candidato y regresarlo al departamento de selección de personal para ver sus comentarios y que es lo que procede con el candidato.

Reporte de entrevista y evaluación psicométrica .- Este formato se realizó con la finalidad de interpretar los resultados de los exámenes psicométricos así como las conductas durante la entrevista y evaluación psicométrica del candidato, para apoyar al jefe inmediato a tomar una decisión. Se plasman aspectos del candidato durante la entrevista, sus fortalezas y debilidades así como la experiencia que cuenta cada uno de ellos.

Se crearon diferentes presentaciones de los reportes psicológicos:

1. Para personal médico, odontológico, administrativo, gerencias y jefaturas (*anexo 5*).
2. Para asesores de ventas (*anexo 6*)
3. Para los prospectadores (*anexo 7*)
4. Para reportar el assessment center (*anexo 8*).

Entrevista de selección final por el supervisor.- Se envía el expediente completo del candidato junto con una hoja de apreciación de entrevista (*anexo 9*), para que la complete una vez que lo haya entrevistado para saber cual es la decisión o impresión que se tuvo acerca de los candidatos finalistas a ocupar el puesto.

Encuesta socioeconómica.- Una vez tomada la decisión se procede a citarlo para concertar cita tanto para su encuesta socioeconómica, proporcionar pase para examen médico y solicitud de documentos para formar su expediente.

Esta empresa cuenta con el contrato de tres despachos externos que realizan dicho estudio, dos para personal del Distrito Federal y uno más para la zona de Monterrey, N.L. se habla con ellos y se programa la cita con el candidato presente para que queden de acuerdo en el día y la hora de la visita, así como los documentos que tendrá que presentar *o tener a la mano*. Las personas del despacho agendan directamente una cita con el candidato y realiza una visita a su domicilio, investigando y corroborando información tanto de documentación oficial, relaciones familiares, hábitos de limpieza, trato, etc. Posteriormente acude

al empleo o empleos que mencionó el candidato a recabar información tanto de su puesto, duración en él, sueldo, áreas en las que laboró, opinión del jefe con respecto a su desempeño, entre otras. Emiten un estudio socioeconómico de cada candidato con datos generales, reseña escolar y familiar, seguros con que cuenta, referencias del inmueble, económicas así como laborales, datos sociales, documentos presentados, y resumen del reporte en donde nos determinan si el estudio salió satisfactorio, con restricción o no satisfactorio.

Examen médico.- Cuando se tomó la decisión se agenda una cita en cualquiera de las clínicas para realizar su examen médico, y continuar con la contratación e inducción

El formato que se maneja es de acuerdo a la clínica en donde se le canalice al candidato basándose en su domicilio, se cuenta con tres lugares para que se realicen los exámenes médicos en el D.F. y uno más en Monterrey, N.L.

Se manejan diferentes perfiles de examen médico dependiendo del puesto y área en la que vayan a desempeñar su trabajo.

- ⇒ Perfil administrativo
- ⇒ Perfil Médico.

Una vez que se haya realizado el examen el resultado lo envían por medio de mensajería al Departamento de Reclutamiento y Selección para integrarlo al expediente y al momento de firmar su contrato cuenta con el. Por otra parte en caso de que los resultados no fueran adecuados se recurre al subdirector médico para que diagnostique si la empresa y el mismo trabajador corren riesgo si se contrataran.

Conclusión y Decisión.- En ambos resultados tanto del estudio socioeconómico como del examen médico están condicionados para el ingreso del candidato, ya que si alguno de estos dos no saliera satisfactorio se tiene que proceder a analizarlo y tomar una decisión, si la decisión es suspender con la contratación de la persona, se reiniciará nuevamente el proceso de selección, por ejemplo si saliera una persona mal en el estudio socioeconómico, que una de sus referencias laborales no es satisfactoria, se procede a informarle al Jefe inmediato para que valore si se continua o no con la contratación, así también el caso del examen médico que saliera que la persona se puede contratar con "restricción médica" por alguna sintomatología que mencionan se recurre con el subdirector médico para que determine si esto es un motivo para suspender el proceso de contratación. Se le solicitan todos los documentos necesarios para la elaboración de su contrato, para lo cual se elaboró un formato con toda esta documentación únicamente para ir solicitando, ya que varía el número de copias dependiendo del puesto al cual va.

Contratación.- Es el proceso en el cual ya se cita al candidato a firmar su contrato y llenar la documentación requerida para el expediente del mismo.

Firmará contrato ya sea para ingresar con fecha 1° o 16 de cada mes respectivamente (fechas que se verán afectadas en caso de caer en viernes se recorre el ingreso al lunes siguiente). Los contratos que se manejan básicamente son por tiempo y obra determinada y a los dos meses se realiza una entrevista de ajuste para proceder a otro tipo de contrato ya sea por tiempo y obra indeterminada y en caso del personal médico y odontológico por honorarios.

El área de ventas firma un contrato de prestador de servicio como comisionista, ya que perciben los ingresos basándose en las ventas que realizaron.

Inducción.- Se programa el curso de inducción que tiene una duración de 10 horas. En el cual se le da a conocer al candidato tanto características del puesto, de la organización misma, de las prestaciones y obligaciones a las que tiene derecho, etc. Una vez que tomó el curso de inducción el cual es impartido por el Departamento de selección de personal iniciará sus labores para las cuales fue contratada.

Entrevista de Ajuste.- Este paso se estipuló una vez que la empresa se dio cuenta de la importancia que tiene evaluar al candidato al término de un contrato por tiempo y obra determinada (2 meses) con la finalidad de poder evaluar tanto el desempeño del candidato, acoplamiento del mismo a la Empresa y a sus políticas, al trabajo mismo, a su jefe inmediato, etc. Como también conocer el punto de vista del empleado, si la empresa cubre sus expectativas, el trabajo es lo que esperaba, etc. Una vez que se haya entrevistado el nuevo empleado y el jefe directo se completa un formato (*anexo 9*) denominado precisamente entrevista de ajuste, se le envía directamente al jefe inmediato para que lo complete y lo regrese al Departamento de Recursos Humanos en el período que se le indique para realizar un nuevo contrato por tiempo y obra indeterminada.

En ocasiones los mismos jefes solicitan una prorroga de un mes más para seguir valorando al candidato.

Este proceso en cierta forma ayuda al Departamento de Selección de Personal a valorar su proceso y analizarlo.

V. ANÁLISIS

Cabe mencionar que anteriormente no existía una forma de reclutamiento y selección de manera precisa, solamente se concretaba a cubrir los puestos en base a recomendaciones y conocidos, sin tomar en cuenta aspectos tanto de personalidad e inteligencia, sino únicamente aspectos de escolaridad, edad y sueldo que pretendía ganar. Dejándose de lado aspectos de suma importancia para la selección de personal como es evaluar íntegramente al candidato a ocupar un puesto.

Fue por ello de imperiosa necesidad contratar a un psicólogo que implementara el proceso de selección de personal el cual como sé vio anteriormente se esquematiza en el cuadro siguiente (Figura 6).

GRADOS (2001).	EMPRESA ASEGURADORA EN EL RAMO DE SALUD.
➤ Vacante	Π Descripción de puestos.
➤ Requisición	Π Vacante.
➤ Proceso de reclutamiento.	Π Requisición de personal.
➤ Presolicitud.	Π Proceso de reclutamiento.
➤ Solicitud de empleo.	Π Solicitud de empleo.
➤ Entrevista inicial.	Π Entrevista inicial.
➤ Evaluación Técnica.	Π Evaluación Psicométrica.
➤ Evaluación psicológica.	Π Entrevista profunda de selección de personal.
➤ Encuesta socioeconómica.	Π Reporte de entrevista e integración de pruebas psicológicas.
➤ Entrevista de selección (indirecta – mixta).	Π Entrevista con el jefe inmediato o selección final por el supervisor.
➤ Examen Médico.	Π Encuesta socioeconómica
➤ Conclusión.	Π Examen médico
➤ Decisión.	Π Conclusión
➤ Contratación.	Π Decisión
	Π Contratación por tiempo determinado.
	Π Inducción
	Π Entrevista de ajuste.
	Π Contratación por tiempo indeterminado

Figura 6

Del proceso de Grados se excluyen algunos pasos por así convenir a la empresa misma y tales pasos son: el de llenado de presolicitud debido a que el Director de Administración y Finanzas lo considera un paso que puede ser costoso para la misma Empresa debido a la cantidad de presolicitudes y posteriormente solicitudes que se deben mandar hacer.

La evaluación técnica como tal no existe debido a que la mayoría de la población que se selecciona y se contrata en esta empresa es del área médica, paramédica y odontológica por lo que directamente el Director Médico, la subdirectora y Jefes médicos y odontológicos valoran el aspecto de conocimientos además de que los requisitos que se solicitan implican una actualización continua para obtener certificados del consejo correspondiente, recertificado por medio de cursos asistidos, además de que no se podía realizar un examen de conocimientos médicos debido a que las especialidades son muy variadas.

Se modificó el orden en cuanto a la entrevista en la selección indirecta – mixta o profunda después de la evaluación psicométrica y no como él la propone después de la encuesta socioeconómica. Ya que una vez que se le haya realizado tanto la evaluación psicométrica como la entrevista se integra el expediente y se canaliza al jefe directo para que tenga una entrevista y en caso de que sea el candidato aceptado se procede a su contratación en donde engloba tanto el examen médico, la encuesta socioeconómica y la documentación para formar su expediente. Si se realizara la encuesta socioeconómica sería un costo muy alto para la empresa.

Se anexaron algunos pasos como son: la descripción de puestos, el reporte psicológico la participación en el proceso de selección por parte del supervisor básicamente en la entrevista ya que juega un papel muy importante al momento de tomar la decisión por el candidato que consideren más viable a ocupar el puesto vacante dentro de su área. Y la inducción que como se mencionó es una parte sumamente importante para incorporar con la mayor brevedad posible al nuevo integrante a la empresa.

Se inició con el reclutamiento y el proceso propiamente de selección el cual como se mencionó fue sufriendo transformaciones

VI. RESULTADOS Y EVALUACIÓN

Es este capítulo se describen los resultados de la implantación del proceso de Reclutamiento y Selección, de personal en una empresa aseguradora del ramo de la salud.

Para obtenerlos se realizó un análisis de las entrevistas de ajuste que se aplican a los empleados de nuevo ingreso a los dos meses posteriores a su fecha de ingreso a la empresa, cabe mencionar que dicha entrevista únicamente se lleva a cabo en el personal que ingresa con un puesto con opción a planta a diferencia de aquellas personas que ingresan con contratos ya sea bajo el régimen de honorarios o como prestadores de servicios, comisionistas (ventas) o de pago por evento (dentistas especialistas).

Se eligió esta entrevista ya que arroja información acerca de la adaptación tanto al puesto como a la empresa misma del nuevo personal.

Grados (2001), menciona que la entrevista de ajuste es un cuestionario que se debe realizar en dos etapas:

La primera se realiza antes de otorgar al empleado el contrato definitivo, con el fin de conocer si se siente a gusto en su nuevo puesto, lugar de trabajo y con las condiciones de trabajo del mismo.

La segunda fase se efectúa después de la contratación definitiva y su objetivo es verificar el nivel de adaptación del trabajador a la empresa.

En esta empresa únicamente se realiza la entrevista de ajuste al empleado que concluye su período de dos meses para poder proporcionarle el contrato definitivo, es decir, en una sola etapa.

Para realizar el análisis se tomó en cuenta tanto a las personas con puestos con opción a planta como a las que están bajo el régimen de honorarios, ya que de alguna forma se tiene un control y evaluación de su desempeño y es importante conocer los resultados de los integrantes de ese periodo a reportar. Las entrevistas realizadas durante los años 1999-2000 que dan un total de 615 entrevistas de ajuste, tomando en cuenta que 63 personas entrevistadas están bajo un contrato por el esquema de honorarios y 552 a personas cuyo contrato es hasta los dos meses por tiempo y obra indeterminada una vez evaluada por su jefe directo.

El formato de la entrevista de ajuste (anexo 9) evalúa dos aspectos:

1.- Características personales:

- ❖ Iniciativa
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Honestidad.
- ❖ Puntualidad y asistencia.
- ❖ Presentación.

2.- Desempeño operativo:

- ❖ Calidad.
- ❖ Oportunidad.
- ❖ Dominio técnico.
- ❖ Acato a normas y políticas.
- ❖ Identidad con la empresa.

Una vez evaluados estos aspectos se determina si el candidato es viable al otorgamiento del contrato definitivo o no, en caso negativo se solicita que se especifiquen las razones así como también se le solicita al jefe inmediato que anote comentarios en caso necesario.

Este sistema evalúa de manera directa si el proceso implementado de Reclutamiento y Selección de Personal, es adecuado o no.

Los resultados obtenidos durante los años 1999-2000 (ver tabla 6), se analizaron y se determinó que de las 615 entrevistas de ajuste, las cuales son enviadas por el departamento de reclutamiento y selección de personal a los jefes inmediatos del trabajador (552 de planta y 63 por honorarios), a 590 personas tanto de puestos administrativos, médicos, odontológicos y paramédicos, se les otorgó el contrato por tiempo y obra indeterminada y a 25 personas, por las razones que se mencionan a continuación no se prosiguió a la contratación dándolos de baja al término de su contrato por tiempo y obra determinada (2 meses).

Las principales razones por las cuales no se les otorgó la planta fueron: por estudios, por horario, una actitud negativa y hostil hacia los clientes, falta de conocimientos, falta de conocimiento de políticas empresariales, o bien porque no le agrada el ambiente de trabajo.

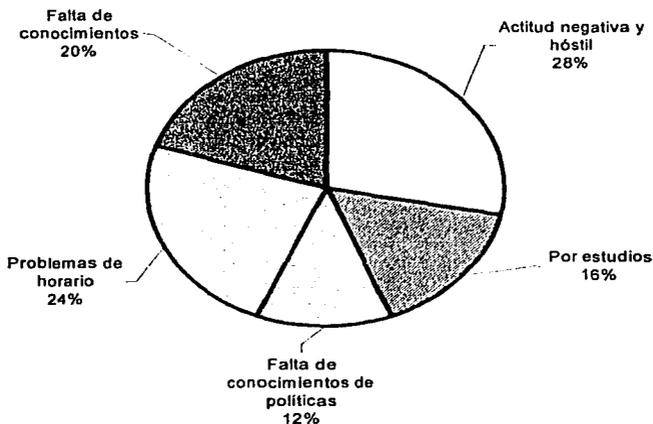
Entrevistas de Ajuste

No. de Personas Evaluadas	Se otorga la planta	No se otorga la planta	Razones principales	Porcentaje de las razones por las cuales no se les dio contrato indeterminado
615	590	25	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Por estudios. ♦ Falta de conocimiento de políticas de la empresa. ♦ Problemas de horario. ♦ Actitud negativa y hostil. ♦ Falta de conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> 16% 12% 24% 28% 20%

Tabla 6

Una forma gráfica de representar los principales motivos de las 25 entrevistas de ajuste, de las cuales no se les proporciona el contrato por tiempo y obra indeterminada es la gráfica que a continuación se incorpora. (ver gráfica 1)

Gráfica 1: Entrevistas de ajuste



Se realizó un seguimiento a los seis meses de la firma del contrato por tiempo y obra indeterminada para conocer si los candidatos seguían en el puesto al que ingresaron o bien habían tenido algún cambio o promoción o simplemente renunciaron a la empresa esto con la finalidad de saber si la gente que se había seleccionado seguía activa o no. De las 590 personas que firmaron su contrato por tiempo y obra indeterminada 148 personas presentaron su renuncia por las causas que a continuación se exponen (ver tabla 7) así como también es importante saber que causas de estas renunciaciones o cambios de puesto son inherentes al proceso de selección de personal y cuales a la empresa misma.

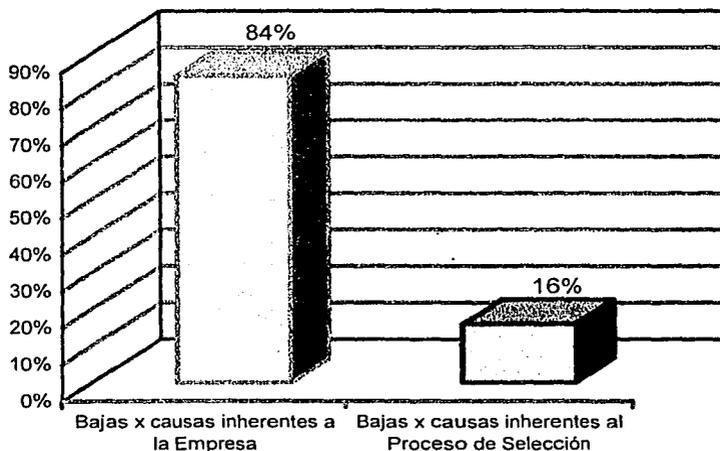
Renunciaciones 1999-2000

No. Renunciaciones	Motivos	Causas inherentes a la Empresa	Causas inherentes al proceso de Selección de Personal
1	Falta empatía con la empresa	7	3
1	Falta de conocimiento del manual de políticas (impuntualidad)	7	3
1	Problemas de salud	3	7
2	Abandono de empleo	7	3
2	Movimientos de puestos	3	7
3	Por matrimonio	3	7
6	Mal ambiente de trabajo	3	7
5	Falta de conocimientos	7	3
9	Cambio de residencia	3	7
12	Estudios	3	7
14	Horario de trabajo	3	7
14	Actitud hostil y negativa	7	3
16	Desarrollo profesional	3	7
28	Por sueldo	3	7
34	Superación personal	3	7

Tabla 7

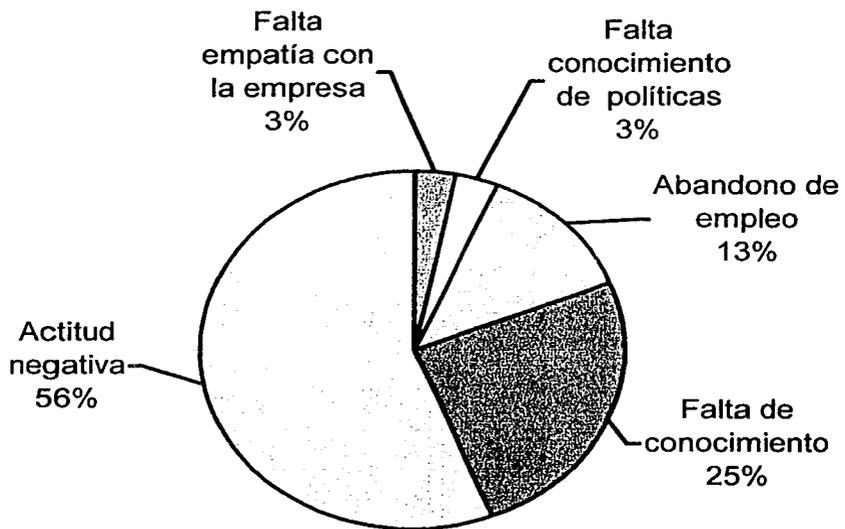
Se puede determinar que de las 148 bajas que se presentaron en el período que comprende los años 1999 y 2000, 23 bajas fueron atribuidas al proceso meramente de selección de personal y 138 a causas inherentes a la empresa. Esto equivale al 16% de las bajas atribuidas al proceso de selección de personal (ver gráfica 2 y 3) y el 84% son las causas que le conciernen a la empresa.

Bajas causadas por el Proceso de Selección de Personal y de la Empresa.



Gráfica 2

PRINCIPALES MOTIVOS DE BAJAS INHERENTES AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PERIODO 1999-2000.



Gráfica 3

Sin embargo se puede mencionar que a pesar de que los resultados obtenidos debido a la implementación de proceso de selección de personal actualmente sé esta viviendo una serie de transformaciones que hacen que las empresas ya no solo sean productivas sino también competitivas, y que presten un servicio o bien ofrezcan un producto de calidad ya que sólo aquellas que cumplan con esto seguirán en el medio.

Para ello como se ha venido mencionando se requiere de contratar al personal humano que cumpla con todos los requisitos solicitados. Es por ello que cualquier empresa que tenga como interés el seguir en el mercado con un prestigio debe de contar con un buen proceso de Reclutamiento y Selección de personal, darle el énfasis y apoyo que dicha área requiera para que pueda así reclutar y seleccionar a los mejores candidatos que están en busca de empleo y conllevar a los dos al éxito mutuo.

En esta empresa aseguradora del sector salud, la implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal ayudó al logro oportuno de los objetivos establecidos, y no solo viendo el proceso como una área meramente administrativa o bien que este departamento únicamente tramita el pago de los empleados o bien el que en cierto momento llega a despedir a la gente ya sea por aspectos de la empresa misma o del candidato. Si no darle el valor que merece, ya que si está seleccionado adecuadamente en el puesto correcto traerá como consecuencia en primer lugar una satisfacción personal del candidato de modo

que le cubrirá aspectos tanto económicos, profesionales y personales. Así como la empresa al logro oportuno y con la calidad que se necesita de los objetivos, como fue la apertura en el tiempo específico de cada una de las clínicas contando con el personal idóneo para los puestos existentes, esto a su vez ha cambiado la idea que tienen de un área de selección de personal, han confiado en el proceso, la gente de nuevo ingreso esta en el puesto adecuado y por último se han logrado los objetivos de la empresa.

Cada paso del proceso es de suma importancia tanto una entrevista inicial como una entrevista profunda o bien una selección de pruebas psicológicas que ayudan a determinar aspectos de personalidad del candidato de una manera más certera.

Se puede observar que la implementación del Proceso de Selección de Personal en dicha empresa dio resultados positivos, sin embargo existen factores que lo limitan y que en ocasiones no permiten que sea cien por ciento satisfactorio.

Algunos de estos factores son:

A pesar de que las pruebas seleccionadas y utilizadas actualmente muchas de ellas no cuentan con la confiabilidad y validez que deberían, por ejemplo en el caso de la prueba de inteligencia el Barsit para poder ser confiable y válida se debe aplicar a una población del tercer año de primaria al tercer año de

secundaria sin embargo en esta empresa se han obtenido resultados adecuados incluso en la población al nivel de carrera técnica o bien con preparatoria terminada y sus resultados son muchas veces no satisfactorios y obteniendo puntajes sumamente bajos.

Por otro lado el Therman es aplicado a profesionistas a nivel licenciatura de cualquier área ya sea con carrera de cirujano dentista o médicos especialistas, licenciados en enfermería, contabilidad o nutrición por mencionar algunos y en caso particular de los odontólogos se ha observado que obtienen puntajes sumamente bajos a diferencia que si se les aplica una prueba más de ejecución que de solución como es el Beta II-R, se les aplica y salen con puntajes altos. Y esto nos da pauta a pensar que se puede recomendar que se haga un análisis de las baterías existentes hasta hoy en día en esta empresa. Con el objetivo de medir realmente lo que se necesite.

Otro factor importante que se ha dado en dicho proceso y que ha limitado los resultados de una forma objetiva en que en la clínica de Monterrey se capacitó a un grupo de personas (*no psicólogos*) a que apliquen los exámenes psicométricos al nuevo personal que ingresará a la clínica, debido a que no es costearlo en primer lugar tener una persona únicamente para cubrir las vacantes debido a que no existen muchas y por otra parte contratar a un despacho para esta función le resultaría a la empresa caro o bien viajar cada vez que exista una vacante para realizar el proceso de selección de personal.

BIBLIOGRAFÍA

1. Angeles Asenjo, L. (1993). La disminución del porcentaje de rotación de personal en tiendas de conveniencia a través de la operación del proceso de reclutamiento y selección de personal. Reporte laboral no publicado. Licenciatura en Psicología, Universidad Autónoma de México, México D.F.
2. Arias, F. (1988). Administración de Recursos Humanos. (3ª. edición). México: Trillas.
3. Arthur, D. (1988). Selección efectiva de Personal: (1ª. Edición). Colombia: norma.
4. Blum, M. & Naylor J. (1988). Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y sociales. (1ª. edición). México: Trillas.
5. Cervantes, Z.R. (2000). El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Empresa de Servicios Profesionales en el área de Auditoría y Consultoría de Negocios. Reporte laboral no publicado. Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, D.F.
6. Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. (5ta. edición). Colombia: Mc. Graw Hill.
7. De Cenzo, D. Y Robbins, S. (2001). Administración de Recursos Humanos. (1ª. edición). México: Limusa Willey.
8. Dunnette, M.D. y Kirchner W.K. (1999). Psicología Industrial. (2da. Edición). México: Trillas.
9. Espinosa, Y. (2001). La implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa de servicios. México, Reporte Laboral, Universidad Nacional Autónoma de México.

10. Fernández, C.M. (1998). Implementación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Organización dedicada al corretaje de Seguros. Reporte laboral no publicado. Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.
11. García N.M., Hierro, D.E. Jiménez, J.J. (1997). Selección de Personal, sistema integrado. Madrid: ESIC, editorial.
12. Grados, J. (2001). Reclutamiento, Selección, contratación e Inducción del Personal. (2da. Edición). México, Manual Moderno.
13. Guth, A.A. (1994). Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos. (1ª. edición). México; Trillas.
14. Koont, H. (1986). Administración. (8va. edición). México: Mc. Graw Hill.
15. Munich L. y García J. (1987). Fundamentos de Administración. México: Trillas.
16. Orozco, R.J. (1980). Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal. (1ª. edición). España: Gestión 2000.
17. Pérez, L. (1997). Implementación del Proceso de Selección en una Empresa Financiera. Reporte laboral no publicado. Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.
18. Pérez, V.A. (1997), Implementación del Proceso de Selección en una Institución de Banca de Desarrollo. Reporte laboral no publicado. Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.
19. Portuondo, J. (1992). Test Proyectivo de Karen Machover. Madrid: Biblioteca Nueva.
20. Ramírez, C.C. (1993). Selección y Reclutamiento de Personal en México. (1ª. edición), México: Pac.

21. Raven, J. (1990). Test de matrices progresivas para la medida de la capacidad intelectual: Escala general, manual para la aplicación. Buenos Aires, Paidós.
22. Reyes, A. (1989). Administración de Personal. (10ª. reimpresión). México, LIMUSA.
23. Rivera, P. (1983). Estructura y Elaboración de Pruebas para la Selección de Personal. (1ª. edición). México: Limusa.
24. Rodríguez, V.J. (1991). Administración Moderna de Personal. (1ª. edición). México: Ecasa.
25. Sánchez, B. (1986). Técnicas de Administración de Recursos Humanos. (4ta. edición). México: Limusa.
26. Schultz, D. (1985). Psicología Industrial. México, Interamericana.
27. Sherman, A. Bohlander, G. Y Snell, S. (1999). Administración de Personal y Recursos Humanos. (11ª. edición) México, Mc Graw Hill.
28. Smith, C. & Wakeley H. (1988). Psicología de la Conducta Industrial. México, Mc Graw Hill.
29. Stanton, E. (1995). Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal. México: Limusa.
30. Werther, W. & Davis, K. (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos. México, Mc Graw Hill.
31. Zeron, G. (1996). Selección de Personal docente y evaluación de su desempeño en educación media, como una estrategia dirigida al logro de la excelencia educativa. México, Universidad Anahuac.

ANEXOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PERFIL Y FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Nº Puesto	Puesto	Funciones	Actividades	Perfil
1	Gerente de Clínica	Administración de la Clínica	Supervisión de los recursos humanos, materiales y financieros de la Clínica. Supervisar y evaluar el cumplimiento de los indicadores operativos. Atención y solución de controversias internas y externas. Atención a clientes y potenciales clientes. Coordinación de nuevos proyectos. Vigilar la operación integral de la clínica y el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos que la rigen. Vigilar la integridad de los recursos materiales de la clínica y la seguridad de su personal y de sus clientes. Coordinar con el jefe médico y el jefe odontológico la toma de decisiones correspondientes, para la eficiencia operativa. Tomar decisiones y emitir instrucciones que afectan a todo el personal de la clínica (administrativo, médico y odontológico) para la seguridad de las personas, salvaguarda de los bienes de la clínica y sujeción a los procesos administrativos.	Sexo masculino. Escolaridad mínima de Licenciatura (titulado). Buena presentación y buen nivel de comunicación verbal. Experiencia mínima de un año en la supervisión y administración de recursos humanos y materiales, así como de procedimientos financieros. Capacidad para ejercer el liderazgo para la organización, la toma de decisiones y para supervisar en forma efectiva. Perseverancia para el logro de objetivos. Acostumbrado a trabajar bajo presión. Con iniciativa y habilidad para la búsqueda de alternativas. Dinámico y versátil con actitud de servicio.
1	Asistente Administrativo	Apoyo Administrativo	Apoyo administrativo a todas las áreas. Pago de nómina y recabación de recibos firmados. Supervisar la asistencia de todo el personal al seguimiento de agenda y uniforme. Compilación de información para la emisión de indicadores. Recepción de la gente que desea hablar con el gerente, así como su localización en caso asistido. Coordinación de sistemas. Contribución de recibos internos. Deteción de requerimientos operativos y administrativos. Supervisar la operación del computador.	Sexo femenino. Buena presentación. Iniciativa. Excelente ortografía. Tolerancia a la presión. Conocimientos de office. Actitud de servicio. Escolaridad mínima de carrera técnica. Disponibilidad de horario. De 25 a 30 años. Estado civil casado.
1	Jefe de Servicios	Coordinación general de atención al cliente en consultorios, servicios de apoyo e ingresos	Supervisión de la atención a clientes en consultorios y servicios de apoyo. Control y custodia de documentos fiscales. Administración de fondos fijos para apertura de cajas. Supervisión general de la operación de cajeros. Efectuar cortes parciales y corries de caja. Coordinar los cambios de turno de cajas. Preparación de ingresos en documentos y efectivo para traslado de valores. Generación de reporte de movimientos. Informar al gerente periódicamente su gestión.	Sexo masculino. Alto nivel de responsabilidad. Conocimientos básicos contables. Escolaridad mínima de carrera técnica (estudios concluidos). Ordenado y observador. Experiencia mínima de un año en puesto similar. Dinámico y con iniciativa. De 25 a 35 años. Estado civil soltero. Alto nivel de honestidad.
10	Recepcionista de Consultorio	Atención a clientes en Consultorio y Recepción de ingresos	Atención a clientes que tienen a consulta media a control y custodia del fondo fijo de caja. Manejo y custodia de documentación fiscal. Recepción de cupones. Corte de caja. Custodia de valores.	Sexo femenino. Alto nivel de responsabilidad. Nociones contables. Manejo de sumadora. Ordenado y con iniciativa. Actitud de servicio. Tolerancia a la presión. Facilidad para el manejo de números. Alto nivel de responsabilidad. Estado civil soltero. Excelente atención preparatoria. De 22 a 27 años. No estudiantes.
4	Recepcionista de Servicios de Apoyo	Atención a clientes en Servicios de Apoyo y Recepción de ingresos	Atención a clientes que asisten para solicitar servicios de apoyo, control y custodia del fondo fijo de caja. Manejo y custodia de documentación fiscal. Recepción de cupones. Corte de caja. Custodia de valores.	Sexo masculino. Alto nivel de responsabilidad. Nociones contables. Manejo de sumadora. Ordenado y con iniciativa. Actitud de servicio. Tolerancia a la presión. Facilidad para el manejo de números. Alto nivel de responsabilidad. Estado civil soltero. Escolaridad mínima preparatoria. De 22 a 27 años. No estudiantes.
4	Asistente de Plataforma	Servicio de Información al cliente y Tramites para los Planes de Salud	Información al cliente. Recepción de quejas y sugerencias. Seguimiento de controversias. Asignación, rastreo y solución de quejas y reclamos. Atención al cliente. Trámite de reembolsos. Canalización de nuevas afiliaciones. Informar al gerente periódicamente su gestión.	Sexo femenino. Actitud de servicio. Control ante actitudes de negatividad. Dinámica, ordenada y con iniciativa. Alto nivel de disciplina. Perseverancia para el logro de objetivos. Cálida y simpática. Escolaridad mínima preparatoria. Estado civil soltero. De 22 a 27 años.
1	Jefe Operativo	Supervisión del inmueble que ocupa la Clínica en sus instalaciones, mobiliario y equipo, así como apoyo en servicios operativos	Supervisar la apertura y cierre de la clínica. Coordinar los servicios proporcionados por proveedores: seguridad, vigilancia, limpieza, mantenimiento, mensajería, etc. Supervisar el manejo de almacén. Vigilar el funcionamiento y condiciones del mobiliario, equipo e instalaciones del inmueble. Informar al gerente de su gestión periódicamente.	Sexo masculino. Escolaridad mínima de licenciatura o egresaría del POLU, UNAM, UAM (estudios concluidos). Con iniciativa y dinámico. Alto nivel de responsabilidad y acostumbrado a trabajar bajo presión. Actitud de servicio. Observador. Perseverancia para el logro de objetivos. Estado civil soltero. De 25 a 35 años. Fiable en el horario. Alto nivel de honestidad. Ordenado.
1	Asistente de Almacén y Mantenimiento	Control del almacén y apoyo en servicios operativos.	Vigilar la apertura y cierre de la clínica. Controlar y resguardar inventarios de almacén. Apoyar en actividades para el buen funcionamiento del mobiliario, equipo e instalaciones del inmueble. Recepción de insumos y papelería y su distribución a las diferentes áreas.	Sexo masculino. Actitud de servicio. Escolaridad mínima de preparatoria. Alto nivel de honestidad. Flexibilidad de horario. Estado civil soltero. De 25 a 30 años. Perseverancia para el logro de objetivos. Observador y ordenado. Alto nivel de responsabilidad.
2	Recepcionista de tráfico	Coordinación del tráfico de la clínica	Recepción de clientes que llegan a la Clínica y proporcionar información para que las personas se despan con mayor facilidad al sitio requerido.	Sexo femenino. Actitud de servicio. Escolaridad mínima de preparatoria. Ordenada. Estado civil soltero. Buen tono de voz. Buena memoria. Tolerancia a estar estática en su lugar de trabajo. De 22 a 27 años.
2	Operadora	Operación del computador	Recepción y transferencia de llamadas telefónicas	Sexo femenino. Actitud de servicio. Escolaridad mínima de preparatoria. Dinámica, ordenada y con iniciativa. Estado civil soltero. Buen tono de voz. Buena memoria. Tolerancia a estar estática en su lugar de trabajo.

REQUISICION DE PERSONAL

FOLIO _____

I. NATURALEZA DEL PUESTO:

FECHA:		NOMBRE DEL PUESTO:	
NATURALEZA DEL PUESTO:			
HONORARIOS	PLANTA	EVENTUAL	= OTROS
SUELDO:		HORARIO:	
PERSONA A SUBSTITUIR:			
JEFE INMEDIATO:		AREA O CLINICA:	EXT.:

II. FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES MÁS IMPORTANTES: HABILIDADES IMPORTANTES

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

III. RELACIONES CON OTRAS PERSONAS Y/O AREAS:

IV. DATOS GENERALES:

EDAD:	ESCOLARIDAD:
SEXO:	ESTADO CIVIL:
IDIOMA:	PAQUETERIA:

V. EXPERIENCIA PREVIÁ:

VI. COMENTARIOS ADICIONALES:

CANDIDATOS ENVIADOS	FECHA DE ENVIO	OBSERVACIONES
1)		
2)		
3)		
4)		

PERSONA QUE INGRESA:

FECHA DE INGRESO:

CONDICIONES ESPECIALES:

FECHA DE ENVIO A EXAMEN MEDICO:	FECHA DE RECEPCION DE RESULTADOS:
FECHA DE ENCUESTA SOCIOECONÓMICA:	FECHA DE RECPCION DE E.SOCIOECONOMICA:

DOCUMENTOS COMPLETOS:

OBSERVACIONES GENERALES:

CUBIERTO POR:



SOLICITUD DE EMPLEO

Favor de llenar a mano con letra de molde y marcar con una X las opciones correspondientes, indispensable incluir fotografía.

Fecha:	Puesto Solicitado:	Sueldo Solicitado: \$
--------	--------------------	-----------------------

1. DATOS PERSONALES:

Apellido Paterno:		Apellido Materno:		Nombre(s):	
Domicilio: Calle:		No. Exterior:		Colonia:	
Delegación:		Estado:		Teléfono :	
Nacionalidad:		Fecha de nacimiento:		Edo. Civil:	
		Edad:		Religión:	
		Sexo:		<input type="radio"/> S <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> V	
<input type="radio"/> F <input type="radio"/> M		Personas que dependen de usted: Hijos:		Padres: Otros:	

2. ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES:

¿Cómo considera su estado de salud actual?			¿Padece alguna enfermedad crónica?		
<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí (Especifique cuál)	
¿Práctica algún deporte?		¿Pertenece algún club o asociación?		¿Cuál es su pasatiempo favorito?	

3. DATOS FAMILIARES:

Nombre:	Vive: Sí No	Edad:	Ocupación:	Teléfono:
Padre:				
Madre:				
Hermanos:				
Cónyuge:				
Hijos:				

4. ESCOLARIDAD:

Último Grado de Estudios:												
Carrera:												
Universidad:	ITAM	ANAHUAC	IBERO	UNAM	UAM	IPN	SALLE	UIC	UVM	ITESM	UDLA	OTRA
¿Estudia actualmente? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No			Qué:				Horario:					
¿Maneja Computadora?:			Paquetería:									

5. EXPERIENCIA LABORAL:

¿Cómo se enteró de la Empresa?:	
¿Tiene conocidos en la Médica Integral? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Nombre:
Relación o parentesco:	Area:

Empleo Actual o último:

Nombre de la Empresa:	Giro de la Empresa:	
Puesto Ocupado:	Años Laborados:	Meses Laborados:
Area de experiencia:	Sueldo:	
Nombre del Jefe inmediato:	Teléfono:	
Motivo de salida:	Fecha de salida:	

Empleo Anterior:

Nombre de la Empresa:	Giro de la Empresa:	
Puesto Ocupado:	Años Laborados:	Meses Laborados:
Area de experiencia:	Sueldo:	
Nombre del Jefe inmediato:	Teléfono:	
Motivo de salida:	Fecha de salida:	

6. REFERENCIAS PERSONALES:

Nombre	Domicilio	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocido

Quedo enterado y acepto que cualquier omisión o falsedad en los datos aquí proporcionados, podrá ser causa para que, en caso de ser aceptado sea separado sin responsabilidad para la empresa y otorgo a Médica Integral GNP, S.A. de C.V., mi consentimiento para que practique las investigaciones que considere necesarias sin más excepciones que las específicamente anotadas por mí en esta solicitud. Declaro además que no padezco ninguna enfermedad grave o contagiosa y acepto someterme a los exámenes médicos que la Cía. disponga, antes o después de ser empleado, en la inteligencia de que un dictamen contrario será suficiente para que no ocupe puesto alguno dentro de la Cía.

Fecha

Firma

SOLICITUD DE EMPLEO

FOTO

solicitud deberá ser llenada a tinta, con letra de molde y anexar fotografía.

to que solicita _____

to que pretende _____ Fecha de Solicitud _____ día _____ mes _____ año _____

II DATOS PERSONALES

Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre (s)	
Calle, Calle y número					
Colonia		Delegación / Municipio		Teléfono domicilio	
Ciudad y Estado		C.P.		Teléfono de recados / radio localizador	
Fecha de nacimiento		Edad		Lugar de nacimiento	
Religión		Tipo de sangre		Sexo M. <input type="checkbox"/> F. <input type="checkbox"/>	
¿Tiene automóvil?		Marca		Modelo	
Estado civil: Soltero <input type="checkbox"/>		Divorciado <input type="checkbox"/>		Especifique:	
Casado <input type="checkbox"/>		Otro <input type="checkbox"/>		Lugar y Fecha de Eco. civil	

III REGISTROS DE LEY

Cédula Médica Familiar		IMSS		Folio de credencia: de elector (IFE)		Número de cartilla S.M.N.	
R.F.C.		SAR		CURP		¿Tiene licencia vigente? si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	
						Número de licencia	

IV DATOS FAMILIARES

Vive con sus padres <input type="checkbox"/>		Con su familia <input type="checkbox"/>		Con sus parientes <input type="checkbox"/>		Solo <input type="checkbox"/>	
Propia <input type="checkbox"/>		Rentada <input type="checkbox"/>		Hipotecada <input type="checkbox"/>		De huéspedes <input type="checkbox"/>	
Nombre completo de: padre		Dependiente económico SI NC		Mismo Domicilio SI NC		Fecha nacimiento	
Nombre completo de la madre						Sexo	
Nombre completo de TODOS los hermanos						Ocupación:	
Nombre completo de: conyuge							
Nombre completo de TODOS los hijos							

IX. CONTACTO EN CASO DE EMERGENCIA

Nombre _____ Parentesco _____
 Calle y No. _____ Colonia _____ Delegación / Mun. _____
 Ciudad _____ Código Postal _____ Estado _____
 Teléfono _____ Radio Localizador _____

PARA USO EXCLUSIVO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Fecha de examen médico		Resultado del examen		Fecha de encuesta socioeconómica	
de	mm	aa	Apto <input type="checkbox"/>	No apto <input type="checkbox"/>	de
mm	aa				mm
aa					aa
Resultado de la encuesta		Oficina de ingreso		Puesto	
Apto <input type="checkbox"/>	No apto <input type="checkbox"/>				
Empresa Virtual		Subdirección		Sueldos	
Motivo		Plazo		de solicitante	
		Sindicalizada <input type="checkbox"/>		de empleado	
		No sindicalizada <input type="checkbox"/>			
		Eventual <input type="checkbox"/>			
		Planta <input type="checkbox"/>			
SS	RFC	SAR	Núm. de requisitor.		
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES

«CONVENIO»

Se ha entendido que cualquier convenio entre la Compañía y el solicitante se hará sobre la base de que las respuestas anotadas son correctas y verídicas.

Firma del solicitante

NOTA:

El solicitante desea ampliar o agregar más datos sobre sus conocimientos o experiencias, o aclarar debidamente lo anotado en esta solicitud, puede hacerlo en una hoja por separado.

La Compañía no se compromete a aceptar al solicitante como empleado por el hecho de llenar esta solicitud.

Bateria _____
 Fecha examen _____
 Asesor _____

VII. INFORMACIÓN LABORAL

Sírvase anotar sus empleos comenzando por el último o actual.

Nombre de la Empresa		Domicilio			Puesto ocupado		
Ciudad	Estado	Teléfono	Del mes:	año:	al mes:	año:	
Sueldo inicial \$	Sueldo final \$	Giro de la empresa	Nombre y puesto de su jefe inmediato				
Explique en que consistió su trabajo:							
¿Qué otros puestos ocupó? Indique tiempo en cada puesto:							
Razones para dejar este empleo							
Empleo penúltimo.							
Nombre de la Empresa		Domicilio			Puesto ocupado		
Ciudad	Estado	Teléfono	Del mes:	año:	al mes:	año:	
Sueldo inicial \$	Sueldo final \$	Giro de la empresa	Nombre y puesto de su jefe inmediato				
Explique en que consistió su trabajo:							
¿Qué otros puestos ocupó? Indique tiempo en cada puesto:							
Razones para dejar este empleo							

¿Tiene otras entradas económicas?		Concepto	Monto total mensual
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		

VIII. REFERENCIAS

Nombre	Calle y No.	Colonia	Deleg./Mpio.	Ciudad	Cod. Pos.	Estado	Teléfono particular
Referencia <input type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/> Profesional							Teléfono oficina
Tiempo de conocimiento							
Nombre	Calle y No.	Colonia	Deleg./Mpio.	Ciudad	Cod. Pos.	Estado	Teléfono particular
Referencia <input type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/> Profesional							Teléfono oficina
Tiempo de conocimiento							
Nombre	Calle y No.	Colonia	Deleg./Mpio.	Ciudad	Cod. Pos.	Estado	Teléfono particular
Referencia <input type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/> Profesional							Teléfono oficina
Tiempo de conocimiento							

IV. INFORMACIÓN GENERAL

¿Por que medio tuvo conocimiento de nuestra empresa?

Áreas de interés

Fecha en que puede ingresar a trabajar:

Familiares o conocidos en la empresa

Si No

Nombre:

Relación o parentesco

Disponibilidad para viajar

Si No

¿Desea cambiar de residencia?

Si No

Lugar de preferencia

Horario que dispone para trabajar

¿En qué ocupa su tiempo libre?

¿Practica algún deporte?

No Si

¿Cuál?

Asociaciones o clubes a los que pertenece

V. INFORMACIÓN ACADÉMICA

Circule los años que correspondan

Nombre de la Instrucción o Escuela

Fechas
de mes/año a mes/año

Calificación Promedio

Preparación o Vocacional

1 2 3 5

Técnica o Comercial

1 2 3 4 5

Profesional o Superior

2 3 4 5 6

Nombre de su Carrera

Fecha de Titulación

Tema de la Tesis:

No. de Cédula Profesional

Estudios de Posgrado

Instrucción

de mes/año a mes/año

Lenguas

Hablar

Leer

Escribir

Traducir

Nativo

%

%

%

%

Inglés

%

%

%

%

Francés

%

%

%

%

Otro

%

%

%

%

Manejo de:

%

Power Point %

Manejo de paquetes:

Lenguaje C %

Clipper %

Otros, especifique

Manejo de:

%

Visual Basic %

Access %

Foxpro %

VI. INFORMACIÓN DE CAPACITACIÓN

Cursos a los que ha asistido durante su permanencia en otras compañías o instituciones

Nombre del curso

Instrucción capacitadora

de mes/año a mes/año

Reporte de Selección de Personal

NOMBRE: _____ FECHA: _____

EDAD: _____ TELEFONO: _____ ESCOLARIDAD: _____

PUESTO: _____

INTELIGENCIA:



IMAGEN PERSONAL:

<u>ACEPTABLE</u>	<u>BUENA</u>	<u>EXCELENTE</u>
------------------	--------------	------------------

TRATO Y RELACIONES INTERPERSONALES:

FORTALEZAS:

* _____
* _____
* _____
* _____

AREAS DE OPORTUNIDAD:

EXPERIENCIA:

FACTORES	INFERIOR	INF. AL TERMINO MEDIO	TERMINO MEDIO	SUP. AL TERMINO MEDIO	SUPERIOR
<u>Aritmética:</u> Razonamiento y manejo de aspectos cuantitativos y proporciones aritméticas					
<u>Instrucciones Complejas:</u> Capacidad para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas.					
<u>Análisis y Síntesis:</u> Habilidad para identificar la información válida, relevante y suficiente, que permita la detección de problemas, su integración, interpretación y valoración para la solución de las mismas.					
<u>Organización:</u> Habilidad para realizar actividades de forma sistemática y ordenada.					
<u>Apego a Normas:</u> Habilidad para actuar respetando normas o procedimientos ya establecidos.					
<u>Trabajo Bajo Presión:</u> Habilidad para llegar al objetivo sin que la tensión generada por el medio ambiente afecte el rendimiento.					
<u>Iniciativa:</u> Capacidad para realizar actividades sin necesidad de recibir instrucciones.					
<u>Adaptabilidad y Flexibilidad:</u> Disposición para modificar la conducta y ajustarse a cambios y/o situaciones nuevas o diferentes que faciliten el logro de los objetivos.					

SELECCIÓN DE PERSONAL
Evaluó

Reclutamiento Y Selección de Personal.

REPORTE DE EVALUACION PSICOLOGICA DE ASESORES DE VENTAS

NOMBRE:	
EDAD:	SEXO:
ESCOLARIDAD:	
CLINICA:	GERENTE:
FECHA DE EVALUACIÓN:	

CONFIDENCIAL.

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD

Expresión Oral:

Utiliza un lenguaje común y coloquial. Transmite sus ideas de forma sencilla y concreta <input type="radio"/>	Se expresa con claridad, emplea un vocabulario amplio; en ocasiones detalla la información. <input type="radio"/>	Maneja conceptos a nivel abstracto. Su vocabulario es muy extenso. <input type="radio"/>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

Trato Personal:

Reservado y sencillo. <input type="radio"/>	Amable y accesible <input type="radio"/>	Es desenvuelto y genera confianza. <input type="radio"/>
------------------------------------------------	---------------------------------------------	-------------------------------------------------------------

Apego a normas:

Muy apegado a normas; llega a manifestar cierta dificultad para salirse de las mismas. <input type="radio"/>	Responsable, bien disciplinado, respeta reglas y normas. <input type="radio"/>	Independiente en su actuar. <input type="radio"/>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------

Trabajo Bajo Presión:

Bajo presión requerirá apoyo para mantener su nivel de rendimiento. <input type="radio"/>	Se mantiene ecuánime y responde de manera adecuada. <input type="radio"/>	Su rendimiento incrementa trabajando bajo presión. <input type="radio"/>
----------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

Organización Personal:

Requiere apoyo para mantener el orden en las tareas que realiza. <input type="radio"/>	Tendencia clara a ser sistemático y ordenado. <input type="radio"/>	Busca el orden escrupulosamente para todas sus actividades <input type="radio"/>
-------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

Iniciativa:

Cumple debidamente con las tareas que se le asignan. <input type="radio"/>	Detecta obstáculos y problemas, proponiendo alternativas. <input type="radio"/>	Busca constantemente innovaciones para mejorar las tareas. <input type="radio"/>
-------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

PRESENTACION PERSONAL

ACEPTABLE <input type="checkbox"/>	BUENA <input type="checkbox"/>	MUY BUENA <input type="checkbox"/>	EXCELENTE <input type="checkbox"/>
------------------------------------	--------------------------------	------------------------------------	------------------------------------

HABILIDADES INTELECTUALES

Coficiente Intelectual: Aptitud para adaptarse a diversas situaciones del medio ambiente y sacar provecho de experiencias previas para dar una respuesta.

BAJO <input type="checkbox"/>	MEDIO <input type="checkbox"/>	ALTO <input type="checkbox"/>	SUPERIOR <input type="checkbox"/>
-------------------------------	--------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------

Razonamiento Abstracto: Capacidad para identificar la información y organizarla en forma lógica, a través del análisis y síntesis.

BAJO <input type="checkbox"/>	MEDIO <input type="checkbox"/>	ALTO <input type="checkbox"/>	SUPERIOR <input type="checkbox"/>
-------------------------------	--------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------

Razonamiento Verbal: Capacidad para manejar y comprender conceptos verbales expresados en forma oral y/o escrita; y procesarlos para dar una respuesta lógica.

BAJO <input type="checkbox"/>	MEDIO <input type="checkbox"/>	ALTO <input type="checkbox"/>	SUPERIOR <input type="checkbox"/>
-------------------------------	--------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------

Habilidad Numérica: Es la habilidad para el manejo de operaciones y conceptos numéricos y cuantitativos.

BAJO <input type="checkbox"/>	MEDIO <input type="checkbox"/>	ALTO <input type="checkbox"/>	SUPERIOR <input type="checkbox"/>
-------------------------------	--------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------

Instrucciones Complejas: Capacidad para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas.

BAJO <input type="checkbox"/>	MEDIO <input type="checkbox"/>	ALTO <input type="checkbox"/>	SUPERIOR <input type="checkbox"/>
-------------------------------	--------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------

Autocontrol:

Generalmente muestra un comportamiento sereno y apacible. <input type="radio"/>	Equilibrado, reacciona de acuerdo a las circunstancias. <input type="radio"/>	Tiende a reaccionar con emotividad ante los estímulos externos. <input type="radio"/>
---------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------

Motivación al Trabajo:

Interés centrado básicamente en obtener un empleo. <input type="radio"/>	Se interesa por la empresa, por su horario y prestaciones. <input type="radio"/>	Su interés es el desarrollo profesional y laboral. <input type="radio"/>
--------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------

Adaptabilidad:

Moderadamente flexible, se adapta paulatinamente a situaciones laborales cambiantes. <input type="radio"/>	Se adapta e integra al ambiente de trabajo y a los cambios de actividades. <input type="radio"/>	Acepta los cambios propuestos y coopera con las innovaciones de manera entusiasta. <input type="radio"/>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------

Necesidades de Logro:

Sus metas no están bien definidas, expresa el deseo de superación. <input type="radio"/>	Desea superarse, posee metas definidas. <input type="radio"/>	Sus metas están bien definidas y sus acciones están encaminadas a alcanzarlas. <input type="radio"/>
------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------

Seguridad en sí mismo:

No son muy de su agrado las situaciones nuevas o inesperadas. Se reservara actuar. <input type="radio"/>	Intenta enfrentar las situaciones nuevas o inesperadas, tomando en cuenta los riesgos. <input type="radio"/>	Le gustan las situaciones nuevas o inesperadas y es capaz de enfrentarlas, si es necesario a los riesgos. <input type="radio"/>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tolerancia a la Frustración:

No soporta los fracasos y puede personalizar las situaciones aun y cuando no se vea implicado. <input type="radio"/>	Intenta soportar los fracasos y no personalizar las situaciones en que se vea implicado. <input type="radio"/>	Soporta adecuadamente las acciones frustrantes, comprende los fracasos y trata de aprender de ellos. <input type="radio"/>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Disposición General para la Venta:

Se le dificulta establecer la venta, relacionarse con los demás, con matiz de combatividad. <input type="radio"/>	Se esfuerza por establecer la venta y relacionarse con los demás, con matiz de combatividad. <input type="radio"/>	Facilidad para establecer la venta, y relacionarse con los demás, con matiz de combatividad (para elevar las ventas o persuadir al cliente). <input type="radio"/>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Agresividad:

Adecuada capacidad para soportar situaciones conflictivas. <input type="radio"/>	Buena capacidad para soportar situaciones conflictivas o provocarlas con el deseo de ganar. Apertura de mercados, acción competitiva. <input type="radio"/>	Muy buena capacidad para soportar situaciones conflictivas o provocarlas con el deseo de ganar, actitud dominante. Apertura de mercados, acción competitiva. <input type="radio"/>
----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

OBSERVACIONES:

Nombre y Firma del Responsable

Nota: Si este candidato no cumple con las expectativas del puesto vacante, favor de regresarlo lo antes posible al Departamento de Selección de Personal, a fin de que sea presentado a otros puestos.

Reporte de Selección de Personal Prospectadores

NOMBRE: _____ FECHA: _____
 EDAD: _____ SEXO: _____ TELÉFONO: _____
 ESCOLARIDAD: _____

IMAGEN PERSONAL:

MALA	ACEPTABLE	BUENA	EXCELENTE
------	-----------	-------	-----------

INTELIGENCIA:

Capacidad de aprender de la experiencia y adaptarse a nuevas situaciones de manera exitosa.

Muy inferior	Inferior al termino Medio	Medio Inferior	Termino Medio	Medio Superior	Sobresaliente
--------------	---------------------------	----------------	---------------	----------------	---------------

CONOCIMIENTOS GENERALES:

Visión plural de la vida, conocimientos generales en diversas áreas.

Muy inferior	Inferior al termino Medio	Medio Inferior	Termino Medio	Medio Superior	Sobresaliente
--------------	---------------------------	----------------	---------------	----------------	---------------

TRATO Y RELACIONES INTERPERSONALES:

ESCALA	DEFINICIÓN	TERMINO MEDIO		
		INFERIOR TERMINO MEDIO	TERMINO MEDIO	SUPERIOR TERMINO MEDIO
ARITMÉTICA	Razonamiento y manejo de aspectos cuantitativos y proporciones aritméticas.			
ANÁLISIS Y SÍNTESIS	Habilidad para identificar la información válida, relevante y suficiente, que permita la detección de problemas, su integración, interpretación y valuación para la solución de las mismas.			
ORGANIZACIÓN	Habilidad para realizar actividades de forma sistemática y ordenada.			
APEGO A NORMAS	Habilidad para actuar respetando normas o procedimientos ya establecidos. Es cauteloso y conservador.			
TRABAJO BAJO PRESIÓN	Habilidad para llegar al objetivo sin que la tensión generada por el medio ambiente afecte el rendimiento			
INICIATIVA	Capacidad para realizar actividades que le reten, sin necesidad de recibir instrucciones			
INFLUENCIA	Persuasivo, sociable y abierto. Interés por las personas, sus problemas y actividades			
CONSTANCIA	Capacidad para mantener una estabilidad en la ejecución de actividades asignadas. No le gusta el cambio.			
SOCIABILIDAD	Extrovertido, capaz de crear nuevos contactos y convivir con los demás.			

**SELECCIÓN DE PERSONAL
EVALÚO**

REPORTE DE ENTREVISTA

Fecha de entrevista: _____
Nombre del Candidato: _____
Candidato al puesto de: _____

Muchas gracias por llenar el reporte de entrevista, este documento nos arroja información acerca del servicio proporcionado por parte del Departamento de Selección de Personal hacia Ustedes.

1. El candidato cubre la capacidad técnica requerida para el puesto:

Sí

No

En caso negativo porque razones: _____

2. La Presentación del candidato es adecuada para el puesto:

Sí

No

En caso negativo porque razones: _____

3. La actitud del candidato durante la entrevista fue adecuada:

Sí

No

En caso negativo porque razones: _____

4. En caso de que quieras hacemos algunos comentarios extras: _____

5. Candidato viable para contratarlo:

Sí

No

Nombre y Firma del entrevistador.

ENTREVISTA DE AJUSTE

At'n: _____
 Puesto: _____

fecha de solicitud: _____
 fecha limite de entrega: _____

Con la finalidad de conocer y calificar la actuación del personal de nuevo ingreso con relación a las funciones, responsabilidades y objetivos, solicitó tu opinión sobre _____ con clave de empleado _____ que ocupa el puesto de _____.

Instrucciones:

Evalúa los incisos de acuerdo a la siguiente escala:

1. Deficiente
2. Regular
3. Bueno
4. Excelente

Por favor imprime y entrega este formato antes de dos días, a partir de la fecha de solicitud de llenado.

Características personales

Desempeño Operativo

Iniciativa	1	2	3	4	Calidad	1	2	3	4
Responsabilidad	1	2	3	4	Oportunidad	1	2	3	4
Honestidad	1	2	3	4	Dominio técnico	1	2	3	4
Puntualidad y asistencia	1	2	3	4	Acalo a normas y políticas	1	2	3	4
Presentación	1	2	3	4	Identidad con la empresa	1	2	3	4

¿Considera viable el otorgamiento de planta del empleado? Si.....No

En caso negativo ¿Porqué?

Comentarios:

Fecha

Nombre y Firma.

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**