

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE PSICOLOGÍA



“MÉTODO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA PRIVADA CON EL FIN DE MEJORAR LA CALIDAD Y DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES.”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

CABRERA HERNÁNDEZ PATRICIA

CHÁVEZ DE LA FUENTE GIOVANI RAYMUNDO

DIRECTOR DE TESIS: LIC. JUAN VARELA JUÁREZ

REVISOR DE TESIS: MTRO. GABRIEL JARILLO ENRÍQUE

MÉXICO, D.F.

2015



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.

## ÍNDICE GENERAL

	PÁG.
<b>Resumen.</b>	<b>1</b>
<b>Introducción.</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo 1.</b>	<b>4</b>
<b>ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y ORGANIZACIÓN.</b>	
1. Antecedentes de la selección de personal.	4
1.1 Historia de las pruebas psicológicas.	11
1.2 Surgimiento del análisis de puesto.	15
1.3 La organización.	20
1.3.1 Tipos de organizaciones.	21
1.3.2 Bed & Breakfast México una empresa dedicada al turismo.	23
1.3.3 Bed & Breakfast México como un tipo de organización.	25
<b>Capítulo 2.</b>	<b>26</b>
<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.</b>	
2 Inicios del Reclutamiento de personal.	26
2.1 Fuentes y medios de Reclutamiento de personal.	28
2.2 Selección de personal.	33
2.2.1 Métodos de selección de personal.	34
2.2.2 Elaboración del perfil de puestos.	45
2.2.3 Solicitud.	45
2.2.4 Entrevista inicial.	46
2.2.5 Evaluaciones.	47
2.2.6 Entrevista en la selección.	49
2.2.7 Tipos de entrevista.	51
2.2.8 Conclusiones y contratación.	54
2.3 Baterías Psicológicas.	55
2.3.1 Integración de baterías psicológicas.	55
2.3.2. La batería psicológica.	56

2.3.3 Características de las baterías psicológicas.	56
2.3.4 Tipos de pruebas que comprende una batería psicológica.	58
<b>MÉTODO</b>	<b>66</b>
3 Justificación.	66
3.1 Planteamiento del problema.	67
3.2 Objetivos Generales.	67
3.3 Objetivos Específicos.	67
3.4 Sujetos y Muestreo.	67
3.5 Instrumentos.	68
3.6 Escenario.	69
3.7 Procedimiento.	69
<b>RESULTADOS</b>	<b>74</b>
Análisis de resultados.	74
Resultados.	75
Conclusiones.	76
Limitaciones.	79
Sugerencias.	79
Referencias.	80
Anexo 1	83
Anexo 2	107
Anexo 2.1	113
Anexo 3	137
Anexo 3.1	138
Anexo 3.2	139
Anexo 3.3	140
Anexo 3.4	141
Anexo 3.5	142

## **Agradecimientos**

Primero y como más importante, nos gustaría agradecer sinceramente a nuestros asesores de Tesis, Maestro Juan Varela, Maestro Gabriel Jarillo, Doctora Carmen Gerardo, Maestro Carlos Peniche y Maestro Ricardo Lozada su esfuerzo y dedicación. Sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para nuestra formación.

A ti dios y a mis ángeles del cielo que llevo en mi mente y corazón, por ser guía, por nunca dejarme sola y darme la energía, capacidad y fortaleza para seguir adelante para poder así lograr mi meta. Con todo mi cariño y amor para mis familiares y amigos, que siempre me brindaron su apoyo, así mismo, para las personas mas importantes en mi vida, Papa Nacho, Mama Celia, Amor Celic y amigo incondicional Gio, que hicieron todo para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme, por su paciencia y comprensión, por darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

PATRICIA

Agradezco a Dios por haberme otorgado una familia maravillosa, quienes han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio; enseñándome a valorar todo lo que tengo. A todos ellos dedico el presente trabajo, porque han fomentado en mí el deseo de superación y de triunfo en la vida. Lo que ha contribuido a la consecución de este logro. Espero contar siempre con su valioso e incondicional apoyo.

GIOVANI

## **Resumen**

El presente trabajo tuvo por objetivo hacer una propuesta en la forma en que se hace la selección de personal en la empresa privada Bed and Breakfast México.

Al aplicar la técnica de selección de personal propuesta fue posible encontrar candidatos que reunieran las características necesarias para desarrollar los puestos eficientemente, reduciendo la rotación de personal y contando con una cartera para futuras contrataciones.

Este trabajo contribuyó a nuestra formación, afianzando los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria, ya que se tuvo la oportunidad de tener una relación directa con las debilidades que las organizaciones viven a diario y de alguna manera poder proporcionar sugerencias y propuestas para superar tales dificultades.

## Introducción

Cuando se habla de la técnica de selección de personal se hace referencia a encontrar a probables candidatos que puedan ocupar una vacante de trabajo en una empresa, o en otras palabras, tratar de encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado, por ello es muy importante tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus labores y para lograr eso se requiere de una evaluación la cuál toma en cuenta la experiencia laboral del candidato, su trayectoria académica y aspectos psicológicos.

Antiguamente la selección de personal se realizaba solo por observación, basándose en las características físicas de la persona, más tarde con la Revolución Industrial se comenzó a seleccionar al personal por su inteligencia y fue hasta la Primera Guerra Mundial donde la selección se hacía mediante un proceso y no solo por observación, pasando así de la forma tradicional a la forma técnica, donde hacen aparición los Psicólogos ejerciendo y seleccionando al personal a partir de técnicas, herramientas, métodos y la aplicación de pruebas psicométricas.

Actualmente a los candidatos que solicitan una vacante como recepcionistas en Bed and Breakfast México solo se les hace una entrevista y se toma en cuenta su currícula, una vez contratados se hacen evaluaciones de desempeño en la empresa cada mes para determinar si los empleados son adecuados para el puesto, la rotación de personal es muy grande ya que los empleados muchas veces no cumplen con las exigencias de los puestos.

La empresa carece por completo de análisis y perfiles de puesto, por lo que se inició el proceso creando estas bases para posteriormente proponer una batería de pruebas, la

cuál trató de ayudar a buscar las características necesarias que deben cubrir los candidatos para los puestos de recepcionistas.



## Capítulo 1

### Antecedentes Históricos Y Organización.

#### 1. Antecedentes de la Selección de personal

La técnica de Selección de Personal es tan antigua como la humanidad misma y fue el desarrollo del trabajo y del hombre lo que llevó a la necesidad de dividir las funciones entre los miembros de las comunidades; en las comunidades primitivas esta división se daba tomando en cuenta el sexo, la edad y las características físicas de los integrantes, es por ello que desde hace mucho tiempo atrás ya existía un proceso para seleccionar a las personas.

Los historiadores de la Psicología mencionan cómo los filósofos de la antigua Grecia seleccionaban a las personas para realizar actividades diferentes. Heibreder, (1971) plantea:

Platón reconoció, asimismo, diferencias individuales entre los hombres. En el estado ideal, la República, los hombres debían escogerse para cumplir las diversas tareas de acuerdo con su capacidad. Los dotados de razón superior debían ser dirigentes; los dotados de coraje guerreros; el resto de los hombres debían ser artesanos, labradores, mercaderes y esclavos, necesarios al Estado, pero inferiores en jerarquía a los guerreros y estadistas, así como los apetitos y los sentidos lo son al coraje y a la razón. (p. 65)

De igual forma las teorías de Hipócrates y Galeno trataron de explicar la conducta humana hablando de los humores corporales, Galeno propuso los temperamentos que podía tener una persona, los cuáles eran el colérico, flemático, melancólico y sanguíneo, estos fueron aportes para el campo de la Psicología.

Desde la Edad Media la clase social ha sido una condicionante para la elección y las posibilidades de desempeño en una actividad, por ello las actividades pasaban de los padres a los hijos, siendo de un carácter hereditario.

Sin embargo, no desapareció el interés de los pensadores en estudiar las potencialidades del hombre en relación con las actividades a desarrollar, el español Juan Huarte en el siglo XVI presentó su libro Examen de Ingenios, en el cuál valoraba que las personas se diferenciaban en su inteligencia y en habilidades especiales y recomendaba que se debían investigar las habilidades de cada persona para así poderle dar un adiestramiento adecuado a sus características.

A través de los largos períodos históricos de la humanidad fueron notables las diferencias en cuanto a la selección de personal, pero fueron similares en el hecho de que el proceso no se institucionalizó ni se sistematizó, sin embargo, cuando aparecieron las diferencias sociales, la selección solo fue basada en un punto de vista social.

El desarrollo de la humanidad ha estado muy vinculado con los descubrimientos científicos y técnicos. Al darse la Revolución Industrial y con la invención de la máquina de vapor, se dieron cambios importantes en la Industria, la Agricultura y el desarrollo del transporte. Posteriormente se introdujo el acero, el vapor fue sustituido

por la electricidad como fuente de energía y hubo una transformación en las comunicaciones, todos estos aspectos revolucionaron los procesos productivos y transformaron la organización del trabajo, pues ahora era necesario agrupar cantidades grandes de personas para las organizaciones fabriles.

El aumento de la socialización, la complejidad económica y técnica durante la Revolución Industrial, llevaron a la necesidad de la aparición de nuevas ciencias, las cuáles fueron la Administración y la Psicología, por lo que el proceso de selección adquirió un carácter científico.

El entorno social ayudó a que la Psicología se reconociera y se convirtiera en una ciencia independiente, pues ésta asumió la metodología de las ciencias naturales. En este período las ciencias naturales progresaron, ya que comenzaron a emplear el método experimental e impactaron en el desarrollo social produciendo avances importantes.

Los primeros trabajos que ayudaron a que se reconociera a la Psicología general como una ciencia independiente fueron los de E. Weber, G. Fechner y H. Helmholtz, realizados en los años 1800.

Ernst Heinrich Weber en 1830 realizó experimentos sobre el sentido del tacto, el trataba de descubrir en que medida el sentido muscular interviene en la discriminación de los pesos.

Gustav Theodor Fechner en 1860 se enfocó en los problemas de la medición en Psicología en sus investigaciones sobre la sensación y la percepción, estableciendo una relación matemática entre lo físico y lo mental:  $S = c \cdot \log R$ , donde S es el valor de la

sensación,  $R$  es uno de los estímulos y  $c$  una constante que varía de estímulo a estímulo.

Por su parte Hermann Von Helmholtz (1821-1894), trabajó en los órganos de los sentidos, principalmente en el funcionamiento de los ojos y los oídos, valiéndose de métodos como la observación y la experimentación en el estudio de aspectos psicológicos.

La evidencia histórica indica que fue en la ciudad alemana de Leipzig donde la Psicología tuvo un gran desarrollo, fue aquí donde se encontraron diferentes especialistas dedicados a la medicina principalmente.

De igual forma el primer laboratorio de Psicología creado por Wilhem Wundt se estableció en esta ciudad en 1876, en sus investigaciones sugirió la existencia de cuatro tipos de temperamentos: el emocional, no emocional, estable e inestable, los que constituyeron la base para clasificaciones posteriores, como la de C. Jung en 1884 y E. Heidbreder en 1940.

Otro de los precursores de la Psicología fue H. Ebbinghaus, quién en 1885 realizó estudios sobre la memoria, introduciendo una prueba basada en sílabas sin sentido.

Dentro de los descubrimientos de la época se pueden mencionar algunos que contribuyeron al desarrollo de la Psicología, como la teoría de la Evolución de la Especies de Charles Darwin, Francis Galton realizó investigaciones referentes a las diferencias individuales y creó técnicas para realizar mediciones por lo que se le considera el creador de las pruebas psicológicas, además de introducir el uso de la estadística en el análisis de los datos. Empleó también el uso de curvas de

probabilidad ordenando sus casos en escalas, estas fueron las antecesoras de las escalas de correspondencia; y creó un procedimiento para representar gráficamente y establecer de forma cuantitativa el grado de relación entre dos variables obteniendo así lo que él nombró: Índice de correlación.

En otra parte del mundo los franceses J. Charcot (1825-1893), Liebault (1823-1904), H. Bernheim (1840-1919) y P. Janet (1859-1893), trabajaban principalmente en la Psicología y los fenómenos anormales, es importante mencionar a James Cattell quien fue el primero en emplear el término de test mental (Prueba mental) en 1890 en los exámenes de diferencias individuales.

Otro personaje importante es el alemán William Stern quien en 1911 dio a conocer su obra: La Psicología Diferencial y sus bases metódicas y en 1912 la prueba de inteligencia en niños y jóvenes donde formuló su definición de inteligencia e introdujo el cociente de inteligencia.

Charles Spearman continuó con los estudios de F. Galton y K. Pearson y se le atribuyó el desarrollo del análisis factorial, que tuvo una repercusión muy importante en el desarrollo posterior de la Psicología y en la elaboración de diferentes técnicas psicológicas.

Spearman en 1904 realizó el estudio de los aspectos relativos a la inteligencia, identificando que en las habilidades del hombre existía un factor común a todas ellas al descubrir la existencia de niveles de correlación entre las mismas, a lo que denominó factor (G), de igual forma existían factores específicos los cuales determinan las diferencias entre las habilidades, a éstas las nombro factor (E).

Las formulaciones de Spearman tuvieron un impacto importante en el desarrollo de la Psicología y en particular en el desarrollo de las pruebas psicológicas. Las primeras pruebas elaboradas estaban dedicadas a medir funciones simples principalmente de carácter psicofisiológico.

Alfred Binet junto con J. Simon en 1905 trabajaron en la medición de funciones complejas y elaboraron la primera escala de inteligencia, para la valoración de niños en las escuelas de París.

En relación con la introducción de la Psicología en el campo laboral, Casas, (1992) plantea:

La historia de la inclusión de la Psicología en las empresas es inevitablemente la historia de la Psicología industrial norteamericana, ya que fue en Estados Unidos donde apareció como una disciplina especializada de la Psicología el día 20 de Diciembre de 1901, cuando el doctor Walter Dill Scott, psicólogo de la Northwestern University la fundó al pronunciar un discurso sobre las posibles aplicaciones de los principios psicológicos al campo de la publicidad. (p. 24)

En este campo es importante mencionar a Hugo Münsterberg quién es considerado el padre de la Psicotecnia y de la Psicología laboral. En 1911, publicó su libro *Psychologie und Wirtschaftleben* (Psicología y eficacia Industrial), e inició una serie de estudios sobre las aptitudes físicas y psíquicas que son necesarias para un puesto de trabajo, posteriormente a lo sucedido con el barco llamado Titanic se llevo a cabo una selección de oficiales de marina mercante para evitar que en el futuro no se dieran de nuevo órdenes contradictorias, que fueron un factor para que ocurriera la tragedia.

Posteriormente se formuló una teoría científica sobre la Administración, se planteó que existía una integración de postulados de la Psicología en la teoría de la Administración, significando que toda teoría, escuela o corriente de la Administración llevaba consigo una idea sobre el actuar del ser humano.

Frederick Taylor (1856-1915) fue el iniciador de la escuela clásica de la Organización científica del trabajo, abordó científicamente el proceso administrativo analizando el trabajo mediante el estudio de tiempos y movimientos, el desarmó las actividades en sus elementos más simples y busco métodos para poder incrementar la productividad de los empleados.

En su libro Shop Management (Gestión de Compras) planteó algunos principios de Administración relacionados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio: "Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales." (p. 95). Posteriormente en su obra Los principios de la Administración científica, formula el principio de preparación, en el cuál analiza la necesidad de seleccionar científicamente los trabajadores, prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor.

Por ello entre los principios abordados por Taylor en su idea de la organización del trabajo, se encuentra la selección y entrenamiento de los trabajadores, lo que lleva consigo un estudio del individuo basado en sus aptitudes y rasgos psicofisiológicos.

Henry Fayol (1841-1925) planteó la existencia de seis grupos de funciones básicas en la empresa y que a cada función le correspondía una determinada capacidad específica que el hombre debe poseer para ejercerla bien. Estas funciones básicas son las técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las contables y las

administrativas. Abordó además la existencia de un conjunto de cualidades que debía poseer un administrador y la necesidad de su formación tomando en cuenta sus aptitudes y cualidades personales.

Fayol señala que las cualidades para desarrollar un trabajo son las físicas, intelectuales, morales, de cultura general, conocimientos especiales y la experiencia.

La Psicología del trabajo surgió por la unión de la Psicología experimental y la Psicología diferencial con la organización del trabajo, debido a la necesidad de optimizar el proceso laboral.

Esta nueva disciplina se ocupa de problemas relacionados con las organizaciones, el análisis de los trabajos y como el hombre se adapta al trabajo y el trabajo al hombre.

### **1.1 Historia de las pruebas psicológicas.**

Dentro de la selección de personal, una parte muy importante es el uso de las pruebas psicométricas para conocer más a los candidatos y es que ya hace más de cien años que Alfred Binet el padre de las pruebas de inteligencia publicó la primera prueba psicométrica para medir este constructo: la Escala Binet Simon, antes que él personajes como Francis Galton, considerado el fundador de la Psicometría, y James McKeen Cattell, trabajaron en la elaboración de instrumentos de medición de la inteligencia (Hogan, 2004). Después de los años 20 el número de pruebas disponibles se incrementó, ya que los psicólogos elaboraron una gran cantidad de pruebas para medir aptitudes, intereses, personalidad, entre otros constructos. Varias de estas pruebas surgieron por la necesidad de contar con instrumentos para la selección de



estudiantes y trabajadores haciendo más rápido y eficiente el procedimiento. En el caso de estos últimos, se dio principalmente cuando las tareas del puesto eran muy difíciles y especializadas (Gregory, 2001).

Las primeras pruebas se elaboraron partiendo de lo que hoy se conoce como teoría clásica de los tests (pruebas). En ella, se establece el análisis de ítems (reactivos) partiendo de procedimientos como la correlación corregida ítem-total. Se determina si la prueba es confiable (lo cuál se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas cuando una persona se examina en varias ocasiones con el mismo instrumento). Además, se establece la validez del instrumento, que es el grado en que éste mide lo que se supone debe medir.

En los años 60, surgió la teoría de respuesta al ítem (reactivo): la cuál es un conjunto de métodos que se emplean para examinar la confiabilidad, el escalamiento y la elaboración de pruebas (Hogan, 2004; Anastasi y Urbina, 1998). Estos métodos incluyen procesos para analizar y calificar las pruebas, pero hoy en día son más sencillos de aplicar ya que es posible usar programas de computadora, la tecnología ha facilitado la calificación de pruebas elaboradas bajo la teoría clásica de los tests (pruebas) y ya no es necesario que el psicólogo cuente manualmente las respuestas del sujeto y busque el percentil que corresponde al punteo burdo en una tabla, ahora varias pruebas cuentan con programas que califican los resultados.

Para el psicólogo las pruebas son muy útiles ya que le dan un parámetro para conocer al sujeto, por ejemplo, si el evaluado resuelve una prueba de aptitud numérica, el resultado le dice al evaluador qué tan hábil es el sujeto para resolver operaciones y problemas con números, si resuelve 34 de los 50 ejercicios planteados el evaluador

sabr  que el sujeto tiene alguna habilidad en el manejo de número. Pero,  qu  tanta?  m s habilidad que sus compañeros?  menos que ellos? Para saberlo, el psicólogo necesita comparar el punteo burdo (las 34 respuestas dadas) con los resultados de otras personas que tengan características similares al sujeto evaluado: mismo nivel académico, edad similar, entorno cultural parecido.

Para que el psicólogo tenga este parámetro las pruebas psicométricas ofrecen normas, cuya función es convertir la puntuación burda en una puntuación normalizada (Hogan, 2004). Cuando el psicólogo utiliza una norma, lo que hace es buscar la puntuación normalizada a la cuál corresponde el punteo burdo obtenido por el sujeto, este proceso no es exclusivo de los psicólogos, cuando a un gerente de producción se le pregunta cuántas piezas de ropa elabora un trabajador por día, lo que hace es reunir información sobre el trabajo de todos los trabajadores y establecer con esto un parámetro de comparación, el cuál permite saber cuántas piezas elaboran los mejores trabajadores y cuántas los que lo hacen más lento.

Las pruebas psicométricas son muy utilizadas en el ámbito laboral y en su mayoría son de naturaleza objetiva, ya que la calificación que obtiene un candidato no esta relacionada con los cambios de humor y las opiniones personales de la persona que califica, además que se pueden calificar fácil y rápidamente. Cuentan con confiabilidad la cuál hace que una misma prueba aplicada dos veces a la misma persona en circunstancias idénticas proporcione similares resultados y solo se registran las diferencias de menor importancia ocasionadas por la adquisición de nuevos conocimientos u olvidos durante una aplicación y otra. Para que una prueba administrada a los candidatos tenga validez de pronóstico en la selección de personal,

se debe tener correlación con algún índice de la eficiencia del empleado obtenido posteriormente.

La aportación práctica más importante de los psicólogos a la Administración de recursos humanos es sin duda la creación de pruebas que ayudan a resolver problemas de selección, adiestramiento, limitación de la producción, seguridad y reducción de los conflictos laborales, las pruebas a que se somete a los solicitantes forman una de las ayudas más eficaces de que se puede disponer para admitirlos en el empleo, cuando se sabe aplicar correctamente. Dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cuál muchas veces es difícil averiguar por otros medios. Ciertas características del solicitante que pueden ser importantes para determinar su éxito o su fracaso posible en el empleo, no siempre pueden valorarse del todo en las pruebas del personal que hasta ahora se han inventado, el propósito de aplicar es tener una apreciación objetiva de diversas clases de características psicológicas.

Cuando se utilizan dichas pruebas para la Selección de personal, las características que se evalúan son las que se sabe están relacionadas con el éxito en el trabajo, por lo que un programa de pruebas de personal implica en primer lugar, un estudio inicial para determinar las características que se puedan medir y que se crea, están relacionadas con el éxito en el empleo; en segundo lugar, la elaboración de una prueba que pueda medir dichas características y finalmente un estudio para determinar hasta qué grado dichas características están relacionadas con la eficiencia del empleado.

## **1.2 Surgimiento del análisis de puestos**

Se sabe que el estudio de los puestos de trabajo se llevó a cabo en Estados Unidos a partir de 1910 con Taylor Ford y fue después de la primera Guerra Mundial que esta técnica empezó a utilizarse en Francia en las factorías de Citroën Saint-Ouen y Renault y se generalizó a la mayoría de las empresas después de la Segunda Guerra Mundial pues con las nuevas innovaciones tecnológicas y la mejora de métodos era indispensable redefinir los puestos de trabajo.

Los primeros análisis de puestos se llamaron monografías profesionales, la primera publicada en latín apareció en el siglo XVI bajo el título: “El mal de los mineros y otras enfermedades propias de los trabajadores de las minas” escrita por el médico suizo Paracelso.

En los siglos XVII y XVIII aparecieron más monografías y éstas eran escritas en su mayoría por médicos, ya que analizaban como las condiciones de trabajo influían en las enfermedades y accidentes de alguna determinada profesión, de esta forma podían tomar acciones preventivas y poner limitaciones y restricciones de empleo para los obreros contratados o aquellos que se querían contratar.

A la par que aparecieron las monografías se creaban ensayos e intentos de aplicación de técnicas específicas de análisis y racionalización del trabajo, basadas en el análisis de tiempos y movimientos, la medición de esfuerzo y los grados de fatiga producidos por el trabajo físico.

Fue en el siglo XVIII cuando el ingeniero francés Belidor midió por primera vez el tiempo empleado para realizar una tarea, para así poder determinar la forma más

eficaz, eficiente y económica con el menor esfuerzo posible y el menor número de operaciones.

El geómetra francés De la Hira en el siglo XIX se dedicó a la medición del esfuerzo promedio realizado por los trabajadores en la construcción, encontrando que la cantidad de tareas y esfuerzo impuesto a cada obrero sobrepasaban los límites humanos normales, reorganizó las tareas para aliviar el exceso de trabajo; el físico francés Coulomb retomó el trabajo de De la Hira e hizo una investigación sobre los efectos de la fatiga de los operarios sobre el rendimiento laboral a causa de una mala organización del trabajo, que exigía la repetición de las mismas tareas y del mismo esfuerzo por parte de cada trabajador, con estos antecedentes fue que surgió: La división del trabajo, una nueva técnica de organización científica en la producción, que asigna tareas y funciones equitativas a través de la jerarquización y la especialización de los puestos.

Fue Adam Smith quien en 1776 afirmó que la nueva y más competitiva forma de economía liberal debía basarse en la división del trabajo, esta teoría fue retomada por Taylor en 1909 y aplicada por Henry Ford en 1910 en sus fábricas de automóviles de Detroit basándose en dos principios muy importantes.

Roig en 1996 menciona lo siguiente:

El descomponer el conjunto de tareas y funciones que comprende todo el proceso productivo de la empresa en una secuencia de subtareas o actividades mucho más simples, elementales y sencillas, a las que Gilbreth denominó

Therbligs que exigen una mínima capacidad de aprendizaje y de esfuerzo individual para su realización. (p. 4)

Para posteriormente redistribuir para su ejecución dicha secuencia de tareas entre los distintos operarios, situados en serie o línea, de modo que cada uno de ellos realice de forma repetitiva solo unas pocas de estas operaciones a lo largo de su jornada, con lo que se evitan pérdidas de tiempo de producción o de materiales.

A principios del siglo XX, Frederick Winslow Taylor retoma la idea de la división de tareas como un método de organización racional del trabajo, introduciendo un conjunto de operaciones que debe realizar cada obrero, preparados por la dirección de la empresa en forma de tablas de tiempos y movimientos controlados por los cronanalizadores con lo cuál logra reducir la fatiga y aumentando el rendimiento al triple, realizando la misma cantidad de esfuerzo y de trabajo a lo largo de una jornada.

Taylor inició en la empresa siderúrgica Bethlehem Steel Company aplicando la división del trabajo, seleccionó a los sujetos más robustos para transportar lingotes de hierro, incentivándolos con aumentos salariales, descansos programados y estableciendo turnos rotatorios para las actividades.

Sin embargo, tiempo después aparecieron las limitaciones en este método, ya que cada obrero realizaba una parte del proceso, el transportar las piezas de un lugar a otro para ser trabajadas aumentaba tiempos, pues en el tiempo de transporte no se trabajaban las piezas aumentando los tiempos muertos.

Junto a las innovaciones tecnológicas, surgieron además a principios del siglo XX algunas disciplinas que ayudaron a entender al ser humano como una máquina que

gasta energía y que también se fatiga, esto dio origen a la Ergología la cuál buscaba mejorar las condiciones de trabajo de los puestos y de adaptar las máquinas a los operarios para mejorar su rendimiento.

Gilbreth en 1917 propuso identificar las tareas básicas con las que se podía realizar un trabajo, en este caso el de albañil, con el menor número de operaciones, con un mínimo de esfuerzo físico y un mínimo espacio de tiempo dentro de un reducido ámbito de actuación. Para ello, primero buscó y práctico cuál era la posición ideal para el operario, redistribuyó de una forma más accesible los materiales, las herramientas y redujo los espacios de trabajo para evitar caminar lejos del área de trabajo.

Fue de esta forma que surgieron los diversos métodos y técnicas de observación de los puestos de trabajo, que actualmente se reducen a los siguientes tipos de diagramas:

1.- Los diagramas de operario de Gilbreth y Maynard en los cuáles se describe gráfica y simbólicamente las distintas operaciones básicas que realiza el operario.

2.- Los diagramas de proceso ideados por la American Society of Mechanical Engineers (Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos) en los cuáles se representa gráficamente las actividades y operaciones que se llevan acabo a lo largo de un proceso de carga-descarga, transporte, inspección, demora y almacenaje.

3.- Los diagramas hombre-máquina que tratan de combinar o de ajustar las operaciones y tiempos del operario con los de su máquina.

Los estudios sobre Ergología ayudaron a la aparición de la Tecno psicología la cuál analizaba como adaptar las máquinas, los medios y los instrumentos de trabajo con el

operario, para así poder mejorar las condiciones fisiológicas, psicosociales y ambientales del espacio de trabajo.

En 1941 con la llegada de la Segunda Guerra Mundial en Estados Unidos se creó el programa Aviation Psychology Program (Programa de Psicología de la Aviación) para seleccionar a los mejores pilotos, con esto el estudio de los puestos de trabajo adquirió una consideración mucho más amplia y compleja, pues se estudiaba en conjunto y por separado a la máquina, al operario y a su entorno físico, determinando así el estudio multidisciplinar de los puestos de trabajo a cargo de físicos, fisiólogos, ingenieros, médicos, psicólogos y demás especialistas.

A finales del siglo XIX apareció la Psicología Diferencial, por medio de la Estadística y la Psicometría se pudo identificar y evaluar las aptitudes y capacidades de los individuos, pudiendo así predecir los niveles de rendimiento frente a un trabajo y la habilidad para llevar a cabo una tarea.

Después de la tragedia del Barco Titanic se creó la Psicotecnia Objetiva la cuál mencionaba sobre el análisis de puestos lo siguiente:

En primer lugar se tenía que seleccionar de forma objetiva al trabajador más adecuado para cada puesto, midiendo y evaluando las capacidades, aptitudes y las exigencias que son necesarias para desarrollar un puesto de trabajo.

En segundo lugar, contar con las técnicas e instrumentos estandarizados para medir las capacidades de los aspirantes a los puestos de trabajo.



Y finalmente impulsar el desarrollo de los métodos y técnicas de estudio de los puestos de trabajo como punto inicial para así poder identificar y describir las tareas de cada puesto de trabajo y poder elegir al candidato más competente.

A partir de 1920 con la creación del Instituto Nacional de Psicología Industrial en Inglaterra y del Instituto Nacional de Orientación Profesional en París, el estudio de los puestos de trabajo y el armado de programas para determinar funciones y exigencias de cada puesto constituyó una nueva línea de investigación.

Con todo lo anterior la Planificación Estratégica de Recursos Humanos para delimitar los puestos de trabajo ha ganado una posición y credibilidad entre los profesionales como una técnica eficaz para incrementar la productividad y la calidad total.

### **1.3 La Organización**

Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros por sus limitaciones individuales, por lo que deben conformar organizaciones que les permita lograr objetivos que una sola persona no sería capaz de lograr.

Chiavenato (1999) sugiere que: “una Organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.” (p.7).

Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, estas están dispuestas a actuar conjuntamente y tienen un objetivo en común.

### **1.3.1 Tipos de Organizaciones**

Las Organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas que buscan lograr objetivos específicos, se puede considerar a la Organización como un organismo vivo y cambiante.

Según Chiavenato (1999) las Organizaciones se pueden clasificar según sus fines, según su formalidad y su grado de centralización. (p.7).

Las Organizaciones según sus fines: dependiendo del motivo que tienen para realizar sus actividades, se pueden dividir en Organizaciones con fines de lucro, que buscan generar una ganancia o utilidad para los propietarios y las Organizaciones sin fines de lucro que solo buscan cumplir una función en la sociedad sin obtener una ganancia por ello.

Las Organizaciones según su formalidad; son aquellas que tienen o no estructuras y sistemas oficiales para la toma de decisiones.

Las Organizaciones formales cuentan con una estructura definida para la toma de decisiones, la comunicación y el control que ayudan a definir donde y como se separan personas y actividades.

Estas a su vez pueden tener alguna de las siguientes Organizaciones:

Organización lineal: en esta existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre los superiores y los subordinados, es muy común en las empresas pequeñas o en etapas iniciales.

Organización funcional: en esta se aplica el principio de la especialización de las funciones, este método separa, distingue y especializa las labores.

Organización línea-Staff: es el resultado de la combinación de los tipos de Organización lineal y funcional, en ella coexisten órganos de línea y de asesoría manteniendo relaciones entre sí, los órganos de línea presentan autoridad lineal mientras que los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

Comités: realizan funciones administrativas, técnicas, estudian problemas y dan recomendaciones.

Por otra parte las Organizaciones informales consisten en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas dentro de la Organización. Aunque todas las Organizaciones tienen un nivel de formalización muchas veces las más formales también son informales en algún nivel.

Las Organizaciones según su grado de Centralización dependen del grado en que la autoridad se delega y estas se dividen en:

Organizaciones centralizadas en las cuáles la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la participación en la toma de decisiones por parte de niveles inferiores, muchas dependencias gubernamentales son del tipo centralizadas.

En una Organización descentralizada para que la autoridad tomé decisiones, se da una cadena de mando hasta donde es posible, estas funcionan en ambientes complejos e impredecibles, las empresas que se enfrentan a competencia intensa suelen descentralizarse para mejorar en su capacidad de respuesta y en su creatividad.

(Chiavenato, 2006, p. 160-172).

### **1.3.2 Bed and Breakfast México una empresa dedicada al turismo.**

Bed and Breakfast o B&B se traduce al español como “cama y desayuno” este concepto de hospedaje inició en Europa, llegó a los Estados Unidos en los años 60 y hoy en día es conocido en todo el mundo. Básicamente se trata de un alojamiento sencillo en una casa con no más de 7 u 8 habitaciones, que ha sido restaurada o acondicionada para poder ofrecer hospedaje. Se caracteriza por un ambiente familiar y hogareño, y es muy común que los dueños del B&B vivan en el mismo inmueble.

Inicialmente este tipo de alojamiento estaba dirigido a un público joven, amante de los viajes y sin demasiadas pretensiones, pero ahora es común que lleguen a ellos personas de todas las edades en busca de la aventura o simplemente tratando de gastar lo menos posible.

Sus principales características son las siguientes:

- \*Un precio accesible en relación con los grandes hoteles.
- \*La reducción del número de habitaciones comparado con un hotel, aunque hoy en día existen hostales que son muy grandes y con servicios exclusivos.
- \*Existe una atmósfera en la cuál los huéspedes pueden platicar entre ellos y compartir sus experiencias de viaje.
- \*La posibilidad de entrar en contacto con la realidad del lugar donde se reside, pues se puede convivir directamente con la gente del lugar.

Estos inmuebles existen alrededor de todo el mundo y son una opción a considerar si se desea viajar con poco presupuesto, o si se está viajando por un tiempo muy largo, además que muchos propietarios de establecimientos Bed and Breakfast abren sus

casas a viajeros no solamente por motivos económicos, sino también porque son personas muy sociables y les resulta una forma agradable de mejorar su economía familiar.

### Filosofía de Hostal Bed and Breakfast

Misión: Hostal B&B abre sus puertas para satisfacer las necesidades de los viajeros y mochileros, brindando hospedaje de calidad y excelente servicio por parte de su personal.

Visión: Colocarse a mediano y largo plazo como uno de los mejores hostales para viajeros en la ciudad de México y llegar a ser reconocidos a nivel internacional.

Valores: Consciente de la importancia que tiene la Ciudad de México en el aspecto histórico, cultural, turístico y económico, se establece como un lugar que alberga a aquellos viajeros que quieren conocer esta ciudad.

Objetivos: el hostal B&B tiene los siguientes objetivos:

- \*Atraer clientes con su concepto de hospedaje económico.
- \*Ofrecer un servicio de alta calidad a través de su personal.
- \*Lograr que las expectativas de sus huéspedes sean cubiertas.
- \*Ser recomendados para atraer más clientes y llegar a ser reconocidos.
- \*Lograr la lealtad de sus huéspedes.

### **1.3.3 Bed and Breakfast México como un tipo de Organización**

Bed and Breakfast México es una Organización con fines de lucro, ya que obtiene ganancias por el servicio que brinda, es una Organización formal pues cuenta con una estructura definida para la toma de decisiones, la comunicación y el control que ayuda a la clasificación de sus puestos de trabajo.

Presenta una organización lineal pues existen líneas directas y únicas para comunicarse con la autoridad y poder tomar decisiones por lo cuál también se considera de tipo centralizado, pues sólo el gerente es quien puede tomar las decisiones importantes.

## Capítulo 2

### Reclutamiento y Selección de personal

#### 2. Inicios del Reclutamiento de Personal

Existen en nuestra historia algunos acontecimientos históricos que han impulsado el desarrollo de la ciencia, en este caso las guerras mundiales exigieron el reclutamiento de grandes grupos de personas abriéndole el paso a la Psicología y a la Selección de personal.

Robert Yerkes en 1917 fue el presidente de la American Psychological Association (Asociación Americana de Psicología) y fue reconocido por sus trabajos en el campo de las pruebas psicológicas y en la Psicología comparada , Arthur S. Otis elaboró la primera prueba colectiva de inteligencia, llamada Test Army Alpha para las personas que hablaban el idioma inglés y sabían leer y escribirlo, y el Army Beta para analfabetos y extranjeros con poco dominio del idioma.

El conflicto armado direccionó la atención de los psicólogos hacia otras características como el ejercicio del liderazgo, el trabajo en equipo, la moral del grupo tanto en condiciones de paz como de guerra, el mejoramiento de los métodos de selección y algunos elementos de ingeniería humana los cuáles fueron la base para los estudios de Ergonomía.

Al concluir la Segunda Guerra Mundial cerca de 200 psicólogos que habían participado en el conflicto debían incorporarse a la actividad laboral por lo que la Asociación Americana de Psicología creó una sección de Psicología Industrial y de Comercio.

Los psicólogos hicieron crecer las filas de los departamentos de personal de las empresas, realizando la selección del personal que adquirió un gran auge en este período, y trabajando en el mejoramiento de las técnicas de selección.

Otro aspecto en el que los especialistas centraron su atención fue en el estudio de las funciones motoras creando diferentes tipos de pruebas de lápiz y papel y desarrollando aparatos con la finalidad de analizar esta función.

Edwin Fleishman identificó las aptitudes siguientes: precisión de control, coordinación de varios miembros, orientación de respuesta, tiempo de reacción, velocidad del movimiento en el brazo, control de marcha, destreza manual, destreza digital, firmeza de brazo y mano, velocidad de muñeca y dedos y precisión.

El término recursos humanos es lanzado a finales de los años 70 y principios de los años 80 por autores norteamericanos, aunque ya era empleado por representantes de la Escuela de las Relaciones Humanas.

Los cambios ocurridos en las distintas esferas de la vida social y la necesidad de tener mayores niveles de competitividad han llevado a colocar en el centro de todo proceso organizacional al ser humano.

Actualmente se habla de que el hombre es el principal activo y ventaja estratégica de una organización y son introducidos nuevos términos como capital humano, capital intelectual, potencial humano. Se plantea que la sociedad futura es la sociedad del conocimiento.



Es por ello que existe la necesidad de contar con los medios adecuados para proveer a las organizaciones del personal capaz de enfrentar los retos del desarrollo actual y perspectiva de la sociedad.

## **2.1 Fuentes y medios de Reclutamiento de personal.**

El reclutar personal nos ayuda a tener al recurso humano necesario e indispensable para que una empresa u organización funcione, es un sistema inicial que le proporcionará a la empresa elementos humanos necesarios para su funcionamiento (Grados, 2003).

Es aquí donde entra el servicio de un reclutador capacitado, haciéndose preguntas como en dónde, cuándo y cómo se podrán encontrar recursos humanos para la empresa u organización a la que se trabaja, pero ¿Cuándo es necesario reclutar personal? Será necesario cuando se creé un nuevo puesto así como cuando se tenga un puesto vacante.

En el momento que se desea cubrir una vacante se pueden usar las fuentes y los medios de reclutamiento.

“Las fuentes de reclutamiento son los segmentos específicos del mercado laboral, en donde se pueden encontrar los aspirantes a empleos. Los medios de reclutamiento son los canales utilizados para difundir las vacantes dentro de la población particular que constituye la fuente de reclutamiento.” (Apende, 2006, p. 117)

Las fuentes de reclutamiento pueden ser de dos tipos: las internas y las externas.

Fuentes internas de reclutamiento.

Se refiere a que el personal requerido es tomado de la misma empresa, es decir, no es necesario salir a buscar personal o acudir a algún lugar, todo se lleva a cabo dentro de la misma organización.

Podemos encontrar este personal en diferentes lugares como lo son:

1.- Sindicatos: asociación de trabajadores o jefes teniendo como prioridad el mejoramiento y defensa de los intereses de la empresa, es por esto que puede presentar a candidatos para ocupar la vacante que la empresa solicita.

2.- Archivo o cartera de personal: hace referencia a las solicitudes que se archivaron en momentos donde se llevó a cabo reclutamiento de personal, son solicitudes que no se ocuparon debido a que el puesto vacante pudo haber sido cubierto; dichas solicitudes pueden cumplir con el perfil que se solicita, por lo que se deben analizar para ver cuál es la que cumple con la mayoría de los requerimientos, sin embargo una desventaja es que pueden no estar actualizados los datos ahí mencionados.

3.- Familiares y recomendados: es aquí donde los mismos trabajadores de la empresa u organización llevan a sus familiares o conocidos para una posible vacante y serán aceptados siempre y cuando cumplan con el perfil requerido.

4.- Promoción o transferencia interna de personal: los psicólogos revisan el historial laboral del personal de la empresa u organización con el fin de verificar si existe algún candidato para ser ascendido o transferido al puesto vacante.

Fuentes externas de reclutamiento.

Es aquí donde se puede recurrir a lugares fuera de la empresa o institución para conseguir personal de acuerdo con las características requeridas.

Entre las fuentes externas con mayor importancia se encuentran las siguientes:

1.- Profesionales y educativas: podemos encontrar a todas aquellas instituciones que se dedican a preparar profesionales en diversas áreas y especialidades; cada una de ellas presenta una guía o temario donde el psicólogo se apoyará para verificar si puede encontrar personal capacitado para desempeñar las funciones que requiere la empresa.

2.- Asociaciones profesionales: existen diferentes asociaciones que cuentan con información sobre la experiencia y actividades que desarrollan los miembros de dichas asociaciones, así el psicólogo accede a dichas asociaciones y contacta al personal idóneo.

3.- Bolsas de trabajo: son organizaciones que exponen a los trabajadores a las diversas vacantes de empresas, así mismo las empresas pueden asistir a las bolsas de trabajo solicitando personal.

4.- Agencias de colocación: el trabajo de estas agencias es colocar a candidatos en las diferentes empresas que soliciten personal y que estén asociadas a dichas agencias, ya que éstas cobran a la empresa cierto porcentaje del salario mensual del candidato que colocaron.

Medios de reclutamiento de personal.

Estos medios son utilizados para dar a conocer una vacante con una amplia difusión.

Entre los principales medios se encuentran:

1.- Medios impresos: el medio más utilizado es la prensa, empleando principalmente anuncios en primera plana o anuncios interiores; es de gran utilidad puesto que puede llegar a todo el país cuando se realiza un reclutamiento externo.

Los anuncios en prensa pueden ser tanto abiertos como cerrados, siendo los primeros los más flexibles incluyendo aspectos generales, mientras que los cerrados son inflexibles dando a conocer requisitos específicos.

Lo que deben contener dichos anuncios son:

Puesto vacante
Escolaridad requerida
Experiencia requerida
Características personales específicas
Prestaciones
Dirección, teléfono a dónde dirigirse la curricula correspondiente

Así como se utiliza la prensa, otro medio son las revistas especializadas, boletines o volantes, siendo estos básicamente para puestos operativos.

Otro medio es la llamada falda hawaiana, la cuál consiste en un cartel con letras visibles a distancia teniendo en la parte inferior tiras de papel con la información básica para contactar a la empresa que requiere de personal.

2.- Radio y televisión: estos medios son de un alto costo, por lo que son en su minoría utilizados.

3.- Grupos de intercambio: en estos grupos se pueden encontrar a los encargados de reclutamiento de diferentes empresas exponiendo las diferentes vacantes de su organización de tal manera que promueven a los candidatos posibles para ocupar algún puesto en alguna otra empresa.

4.- Reclutamiento on-line o Reclutamiento 2.0: este es un excelente medio y fuente de reclutamiento debido a que la información se difunde con gran velocidad alcanzando cualquier distancia, es decir, en cuestión de segundos se puede dar a conocer vacantes alrededor del mundo.

Dentro del reclutamiento externo se pueden ubicar el reclutamiento foráneo y el reclutamiento internacional.

Reclutamiento foráneo.- Dentro de este reclutamiento se pueden encontrar dos tipos de reclutamiento foráneo: a nivel estatal y a nivel municipal.

Reclutamiento Estatal.- El reclutador viaja a diferentes ciudades de algún estado con el fin de contactarse con los candidatos para enviarlos a la matriz de la empresa donde se hará el proceso de selección.

Reclutamiento Municipal.- Se opta por este tipo de reclutamiento cuando en las zonas urbanas no se encuentra el personal con las características requeridas, por lo que los reclutadores salen a algún municipio o poblado donde se consigan candidatos ideales para el puesto.

Reclutamiento internacional.- Se recurre a este reclutamiento cuando las necesidades de una empresa no pueden ser satisfechas dentro del país debido a que no hay personal especializado en el tema, por tal motivo los puestos vacantes suelen ser a nivel ejecutivo o técnico altamente especializados, inclusive hasta niveles de dirección.

## **2.2 Selección de personal**

El proceso de selección de personal es el resultado de la relación que existe entre el hombre y el trabajo, por lo cuál para poder comprenderlo se debe primero analizar la dinámica de estos dos, existen varias disciplinas y enfoques relacionados con este proceso pero su historia y su desarrollo están muy relacionados con la Administración y la Psicología.

La selección de personal se enfoca en encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado, dicho en palabras de M. Déniz, (2007) “la selección consiste en valorar si los

candidatos poseen las características necesarias para desempeñar eficazmente el puesto a cubrir.” (p. 2).

Por ello se deben considerar tres aspectos básicos a la hora de llevar a cabo la selección de personal:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos

### **2.2.1 Métodos de selección de personal**

Algunas personas no especializadas en el área de reclutamiento y selección de personal se basan en algunos métodos no técnicos para seleccionar al personal que ocupará las vacantes solicitadas, dando a éstos mayor importancia, lo cuál es erróneo ya que son un complemento, una parte del proceso de selección.

Dentro de los métodos de selección de personal podemos mencionar los siguientes:

- Recomendaciones: se refiere a un elogio verbal o escrito con el que se habla en favor de una persona, generalmente para conseguir una ventaja laboral, son producto del compadrazgo y la amistad por ello no es una adecuada forma de selección.
- Cartas de referencia: es un documento dirigido a la empresa donde se desea entrar, en ella el jefe anterior menciona que conoce a la persona, explica el tiempo y el lugar que lleva de conocerlo y da referencias del comportamiento, el trabajo desarrollado y cuanto tiempo lleva haciéndolo, con la carta de referencia se puede obtener

información del candidato acerca de su educación, historial de trabajo, personalidad, carácter y desempeño pero se consideran inadecuadas ya que no siempre se ajustan a la realidad de la persona.

- Referencias orales: se consideran mejores que las cartas de referencia y tiene la ventaja de que se puede ahondar más en los aspectos que se deseé.

- Curriculum Vitae: es el historial de la vida, el historial profesional del candidato y el primer contacto importante que se va a establecer entre éste y el empleador. Debe ser redactado pensando en las características exigidas para ocupar el puesto de trabajo al que se concurre, se puede obtener mucha información con este formato pero se presenta dificultad en el hecho de que la capacidad del aspirante no es verificada en la práctica.

- Entrevista: es un acto de comunicación oral que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados) con el fin de obtener información o una opinión, en esta se pueden observar muchos rasgos de la personalidad, pero no se puede profundizar en aspectos prácticos.

- Período de prueba: se refiere al tiempo en que el empleador aprecia las aptitudes del trabajador, es sin duda un método efectivo, pero si la admisión fue errónea desde el inicio, se convertirá en una pérdida de tiempo para ambas partes.

\*Método de selección por pruebas psicológicas: consta de un sistema selectivo que se destaca en la aplicación de pruebas psicométricas, a través de las cuales se logra



apreciar al individuo en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes.

Tiene la siguiente secuencia:

- Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas.
- Llenado de solicitud conteniendo la información que necesita la empresa.
- Preparación de la entrevista con base en los datos de la solicitud.
- Realización de la entrevista preparada.
- Aplicación de la evaluación psicológica respecto al puesto a desempeñar.
- Comprobación de referencias.
- Práctica de encuesta socioeconómica.
- Examen médico adecuado al puesto.
- Otra entrevistas con el jefe inmediato.

Se hace evidente entonces que este método es superior pues no incurre en parámetros poco objetivos que lleven a errores de selección.

\*Selección por objetivos.

Este modelo se aplica siempre que existe una requisición de personal. Fue empleado por primera vez por Álvaro Jiménez Osorio en 1981. (Grados, 2013).

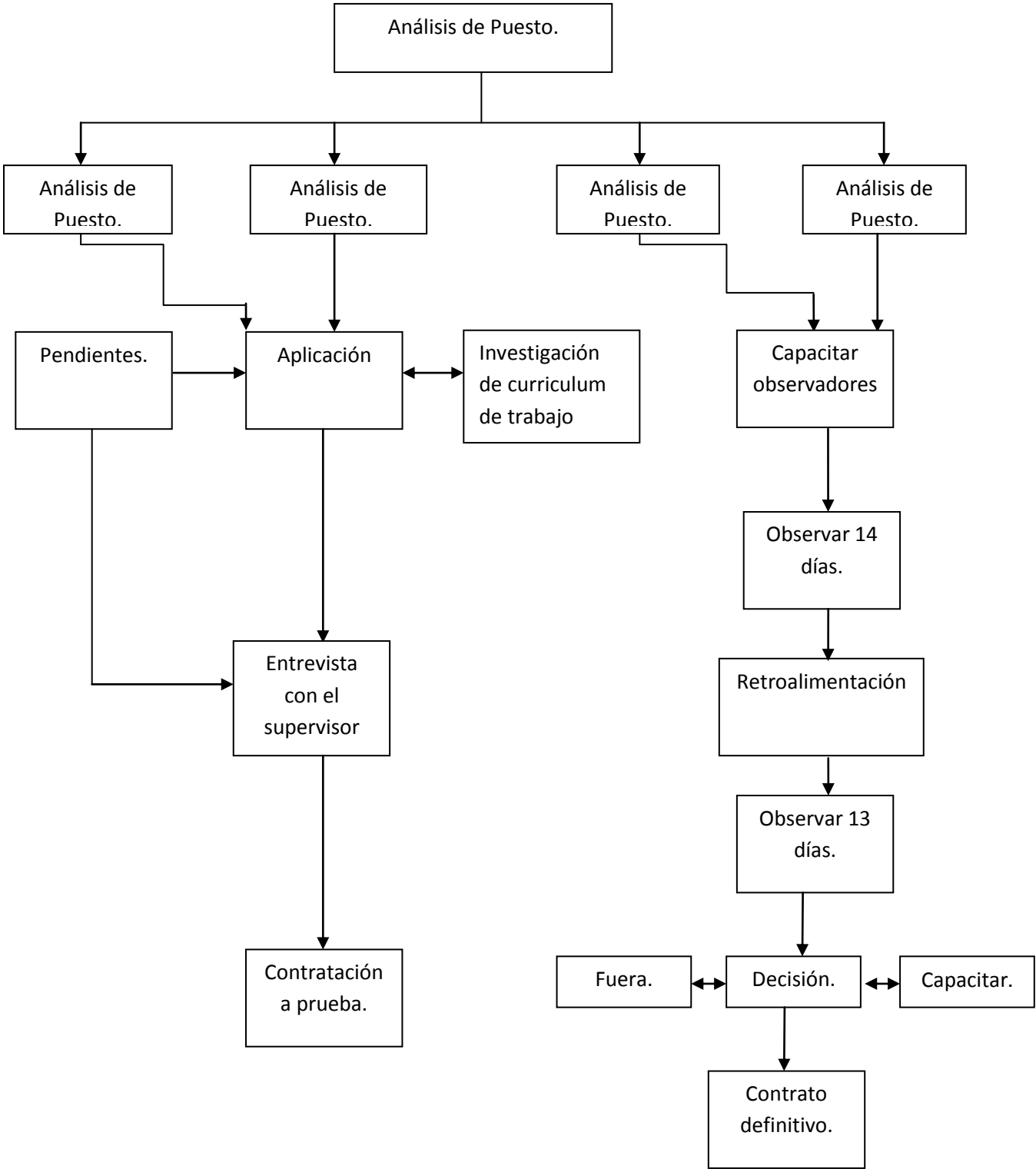
Se basa en obtener una descripción detallada de las responsabilidades y deberes del puesto o dicho en otras palabras es el análisis de puesto, donde se especifican las actividades que realiza el empleado reconociendo:

- Identificación del puesto.
- Descripción genérica.
- Descripción específica.
- Especificación del puesto.
- Condiciones de trabajo.

Una vez teniendo la ficha del puesto se puede dar paso a la elaboración de la solicitud ponderada, en la cuál se investigará si el candidato posee los datos específicos dentro de la ficha de puesto basándose en un cuestionario, en el cuál se le dará peso a cada uno de los datos solicitados en la ficha del puesto o análisis de puesto, relacionando las respuestas dadas en el cuestionario con el criterio de éxito laboral. “Ponderar una solicitud es darle peso a cada uno de los datos, en relación con los prerrequisitos establecidos.” (Grados, 2013, p. 301).

Así cada puesto determinará los factores de cada solicitud ponderada.

Ejemplo de Programa de selección por objetivos.



Cap. 2 gráfica 1 Fuente: Grados, 2003. Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. (3ª ed.) El Manual Moderno. México. Página 300.

\*Sistema de calificación de la solicitud ponderada.

Existen dos maneras en la que se puede calificar esta solicitud: por cancelación y por número progresivo.

Por cancelación: consiste en detener o no continuar con el proceso de selección cuando se presente la primera característica que no cumpla el candidato de acuerdo a lo especificado en la ficha del puesto.

Por sistema numérico progresivo: se establecen valores en orden numérico progresivo a cada característica que presenta el candidato, siguiendo los requerimientos de la ficha del puesto de la siguiente manera:

- Se concede 10 cuando la característica necesaria requerida es cumplida exactamente por el candidato.
- Se concede 9 cuando, cuando la característica requerida por el candidato no es la ideal pero se asemeja a la requerida en la ficha del puesto.
- Se concede 8 cuando, se difiere del ideal anterior pero es aceptable.
- Se concede 0 cuando, es indiferente.
- Se concede C (cancela) cuando, es totalmente opuesto a lo requerido.

Para finalizar se elabora una tabla con las características requeridas y las puntuaciones ganadas por cada candidato, si es la opción por cancelación, la primera característica que se presente cancelada determinará el fin del proceso, siendo no necesario seguir calificando las demás opciones, si se trata del sistema de números progresivos, se sumarán todos los puntajes y el candidato que presente mayor calificación será el idóneo para continuar con el proceso de selección.

\*Método de Selección de personal a través de competencias laborales.

Se entiende por Competencias Laborales el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; dicho de otra forma, expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral. (Alles, 2008).

Cuando describimos un puesto de trabajo bajo el concepto de Competencias Laborales, indicamos lo que una persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho y las condiciones en que el individuo debe mostrar su aptitud.

Los beneficios de la aplicación de Competencias Laborales en una Organización es que nos proporciona una matriz de los conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño y el grado en que los ha cubierto cada uno de los ocupantes del puesto.

Esto nos da las ventajas de:

- Definir perfiles más completos y objetivos, proporcionando bases para la selección de personal, además de la posibilidad de reclutar personal previamente certificado.
- Facilitar la detección de necesidades de capacitación, así como su secuenciación y atención a las prioridades.
- Poder identificar las causas del mal desempeño, ya que es frecuente que éste se deba a una falta de dominio de una habilidad o capacidad requerida para realizar el trabajo.

- Proporcionar la base para la evaluación de desempeño, sobre criterios relevantes, al comparar el avance de un período a otro.
- Indicar la ruta a seguir en la adquisición de nuevas competencias, utilizando otras matrices de competencias para la planeación de carrera.

De esta forma, la gestión de los recursos humanos se vuelve más clara y efectiva, además de facilitar realizarla de manera estratégica, en apoyo de las metas y objetivos de la organización.

Sin embargo, este método de selección también tiene sus limitaciones:

- Existe mayor exigencia y rigor en la metodología.
- Requiere profesionales competentes formados.
- Se reduce la libertad en la toma de decisiones.
- Requiere una mayor variedad de instrumentos de selección.

Dentro del método de selección de personal a través de competencias laborales se hace uso de la Entrevista acertada o por competencias.

“La clave de la entrevista por competencias es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado, en relación con la competencia que se desea evaluar.” (Alles, 2008, p. 90).

Este tipo de entrevista permite al entrevistador tomar decisiones adecuadas y acertadas en la selección de personal.

Para llevar a cabo una adecuada entrevista acertada es necesario tomar en cuenta cuatro aspectos:

1. Identificar el comportamiento pasado del candidato, pues es muy probable que dicho comportamiento lo repita en alguna situación futura.

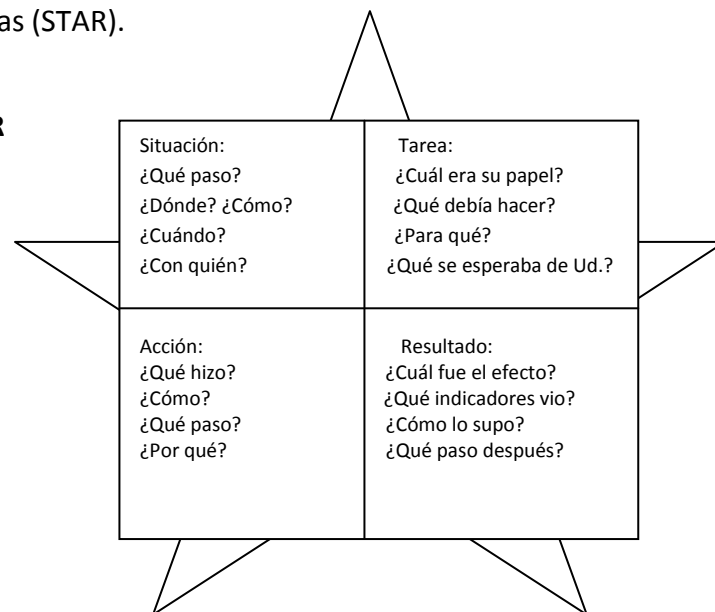
Si el candidato pudo resolver con éxito alguna problemática, es muy probable que lo vuelva a hacer si se le llega a presentar una situación similar.

Es importante enfocarse en lo que ha hecho el candidato y no en lo que pudiera hacer o le gustaría hacer.

Esto no quiere decir que para predecir un comportamiento o función que el puesto exige, el candidato tuvo necesariamente que haberse encontrado en una situación igual a lo requerido, se pueden tomar en cuenta situaciones similares.

Cuando el candidato nos narra algún hecho pasado y su manera de afrontarlo, el entrevistador deberá estar atento para lograr identificar el STAR de cada situación, haciendo referencia a la Situación o Tarea que llevan al candidato a tomar ciertas acciones, las Acciones que el candidato tomó en ese momento y los Resultados de las acciones tomadas (STAR).

### Estructura STAR



2. Identificar los requisitos más significativos que el puesto exige.

El entrevistador tendrá que identificar las cualidades específicas del candidato así como conocimientos, habilidades o comportamientos necesarios para el éxito en el puesto. El entrevistador se guía de una lista de dimensiones que el candidato deberá cubrir estrictamente solicitado por el puesto.

3. Utilizar técnicas y habilidades eficaces de entrevista.

Para que una entrevista tenga éxito, depende de las preguntas que el entrevistador realice, es por ello que se recomienda hacer preguntas planeadas de comportamiento con el fin de recibir información precisamente de comportamiento, como lo son describir experiencias que el candidato haya tenido, ocasiones en las cuáles, situaciones en las cuáles, y ejemplos de..., así con este tipo de preguntas se evitarán respuestas teóricas por parte del candidato.

4. Intercambiar opiniones con otros entrevistadores en relación con el candidato.

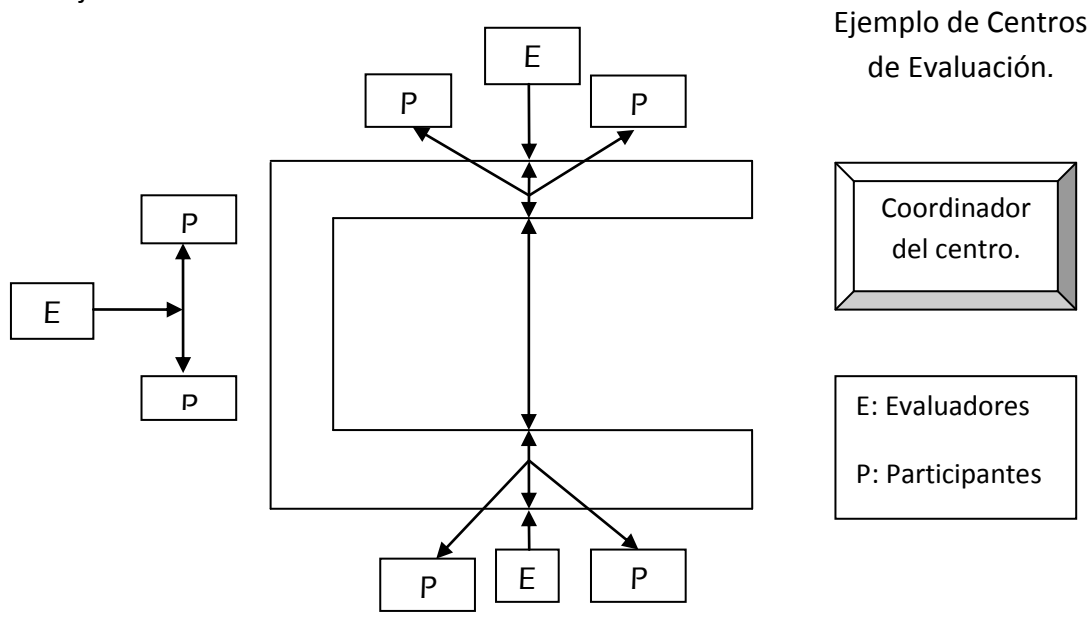
El intercambiar opiniones con otras personas enriquece el trabajo, en este caso, el intercambiar diferentes puntos de vista con otros entrevistadores sobre un candidato llevará a tomar una mejor decisión de contratación, una decisión más acertada, elaborando un perfil del candidato basándose en las opiniones, puntos de vista, diferencias y manifestaciones de los diferentes entrevistadores.



**\*Centros de Evaluación (Assessment Centers)**

Este método conlleva la utilización de una variedad de técnicas de evaluación acompañadas de procesos estandarizados para evaluar y elegir candidatos, no existe una sola manera de estructurar este método, todo depende de los objetivos que tenga el centro de evaluación.

Los centros de evaluación tienen un buen índice de validez de criterio y bajo impacto adverso, sin embargo, se ha encontrado que el constructo que miden estos centros es generalmente el de habilidad mental general, por lo que se cuestiona el valor que poseen en un proceso de selección, si los centros de evaluación miden un solo constructo, entonces no son costo-efectivos para una organización. Además que en ocasiones existe confusión acerca de los constructos a medir, errores de evaluación, inconsistencia en los procesos de evaluación e inconsistencias en comportamientos de los participantes a través de los ejercicios y muchas veces eran llevados a cabo por gente ajena al tema.



Cap. 2 gráfica 3 Fuente: Grados, 2003. Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. (3ª ed.) El Manual

### **2.2.2 Elaboración del perfil de puestos**

El perfil de puestos hace referencia a un método para describir puestos de trabajo y las características que tiene que tener una persona para realizarlo.

Cuando se requiere elaborar un perfil de puestos es necesario recibir antes una requisición de personal, de esta manera el psicólogo podrá elaborar un perfil adecuado a las necesidades de la requisición solicitada, con la finalidad de seleccionar al candidato con mejor y mayor preparación haciendo referencia al área intelectual, de personalidad y habilidades, para ello es necesario estructurar una batería psicológica considerando los datos del perfil y de la requisición.

### **2.2.3 Solicitud**

El primer paso que un candidato debe hacer es entregar a la empresa una solicitud de empleo de papelería, la cuál ayudará al psicólogo a apreciar si el candidato cuenta con los requisitos necesarios para poder ocupar la vacante, es por esto que en la solicitud deben ir los datos con mayor relevancia como lo son:

- Datos personales: nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfonos, estatura, peso, etc.
- Datos escolares: preparación escolar desde primaria, secundaria, bachillerato profesional, mencionando el lugar donde se cursó, en qué periodos, en qué tipo de escuela, etc.

- Experiencia ocupacional: muestra la experiencia del candidato en el área profesional, qué tiempo ha desempeñado actividad laboral, donde ha laborado, qué tipo de actividades ha realizado, nivel ocupacional, causas de renuncia, etc.
- Datos familiares: número de hermanos, actividades y escolaridad de ellos, contribución económica, etc; todo lo referente a su núcleo familiar.
- Referencias personales: mencionar y dar datos de personas que puedan proporcionar información sobre el candidato como lo es el tiempo de conocerse, identificación de hábitos, forma de integración con los demás, etc.

#### **2.2.4 Entrevista inicial**

Según L. Arias (2006), la entrevista es una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información o modificar actitudes, con la finalidad de tomar determinadas decisiones.

Durante el proceso de selección de personal se llevan a cabo diferentes entrevistas, está es la primera y tiene como fin corroborar los datos otorgados en la solicitud de empleo, así como obtener mayor información sobre el candidato y para ello se realiza una serie de preguntas básicas, las cuales pueden ser:

- Nombre, edad, dirección, teléfono, escolaridad.
- Experiencia laboral: empleos anteriores, resultados como ascensos, sueldo al inicio y fin de sus trabajos anteriores.
- Motivos de sus salidas de cada trabajo.
- Habilidades o conocimientos que posee.
- Puesto deseado.

- Sueldo deseado.
- Datos familiares.
- Pasatiempos.
- Referencias personales.
- Metas.

Otro de los fines de esta primera entrevista es que el entrevistador podrá tener contacto visual y registrar su conducta observacional. El entrevistador podrá dar información sobre horarios, sueldo, y demás información sobre la vacante, además podrá recolectar la documentación del candidato requerida.

Esta evaluación sirve como primer filtro de los candidatos, los que el psicólogo considere como más aptos pasarán a un siguiente filtro, las evaluaciones.

### **2.2.5 Evaluaciones**

A fin de que la empresa ahorre tiempo y costos, se establecieron ciertos lineamientos que ayudarán a seleccionar al personal más apto, en primer lugar, podrá avanzar un candidato siempre y cuando cumpla con los requisitos técnicos que pide la empresa a través del análisis de puestos, si el candidato cumple con ellos precederá la evaluación técnica, de igual manera si cumple con los requerimientos podrá pasar a la siguiente evaluación, la evaluación psicológica.

Evaluación Técnica.- Cada puesto requiere de ciertos conocimientos para ser desempeñado de la mejor manera, estos conocimientos pueden ser adquiridos por dos vías, conocimientos académicos, aprendidos en instituciones o planteles educativos y

los conocimientos por experiencia, los cuáles se adquieren en un empleo, es así como la evaluación técnica ayuda a seleccionar al personal con mayor preparación y así poder seguir con el proceso de selección.

Evaluación Psicológica.- Una de las evaluaciones con mayor importancia es sin duda la psicológica, pues con ella podemos darnos cuenta de la capacidad intelectual y emocional de los candidatos. Esta evaluación se realiza a través de baterías psicológicas, las cuales están compuestas por pruebas psicológicas que el psicólogo selecciona y organiza basándose en:

El nivel de aplicación: nivel operativo, medio y ejecutivo o gerencial
Características del perfil
Tiempo de aplicación
Costos

Así, las pruebas psicológicas son una serie estandarizada de problemas y preguntas que evalúan una característica en particular de alguien; se usan para medir conocimiento, habilidad, capacidad, actitudes, intereses y personalidad (Spector, 2002).

Evaluación socioeconómica.- Esta evaluación llevada a cabo principalmente por trabajadores sociales, permite verificar la información proporcionada por el candidato en las entrevistas pasadas y la solicitud por medio de visitas domiciliarias al lugar donde se desenvuelve cotidianamente, así mismo evalúan el nivel económico, las condiciones de vida y las relaciones familiares del candidato.

De igual manera dentro de esta evaluación se investigan las referencias ocupacionales, verificando que el candidato haya proporcionado datos verídicos en la solicitud sobre sus empleos anteriores, puestos desempeñados, se investiga su honestidad, su puntualidad, su responsabilidad y su capacidad para supervisar o acatar órdenes.

### **2.2.6 Entrevista en la selección**

La entrevista en la selección se realiza con el fin de profundizar en información relevante para el puesto y consta de una secuencia o etapas:

- **Apertura:** es la primera impresión que se da, es la recepción formal del entrevistado.
- **Rapport:** se refiere a crear simpatía y comunicación con el candidato a fin de bajar niveles de estrés y ansiedad para que se dé un clima de confianza y espontaneidad.
- **Desarrollo:** etapa central en la entrevista, pues se obtienen mayor información, es recomendable hacer preguntas directas.
- **Cima:** es aquí donde se puede obtener mayor información cualitativa, las preguntas son de tipo abierto.
- **Cierre:** el entrevistador está a punto de terminar la entrevista, por lo que si el candidato desea agregar alguna información extra, este es el momento adecuado, así mismo se podrán aclarar dudas que tenga el entrevistado.

Para obtener la mayor información posible del candidato, es necesario tocar en la entrevista diferentes áreas, tales como:

- Área general: concentrando todos los datos generales del candidato como nombre, edad, estado civil, domicilio, etc. Esto ayudará al entrevistador a dar un panorama general de la persona que tiene al frente.
- Área escolar: el entrevistador se podrá dar cuenta si el candidato presenta los conocimientos requeridos para el puesto vacante, así como la calidad de enseñanza que obtuvo, su desempeño y nivel de exigencia.
- Área ocupacional: podremos obtener información sobre la experiencia laboral que ha tenido el candidato, así como sus niveles de logro y su trayectoria laboral.
- Autoconcepto: esta área permite investigar el concepto que tiene el candidato de sí mismo, sus valores, sus defectos y cualidades.
- Metas: esta área nos permite conocer los anhelos y proyectos a corto, mediano y largo plazo que el candidato quiere lograr, así mismo si son acordes con sus capacidades.
- Área familiar: esta área se investiga para dar al entrevistador un panorama de cómo fueron aprendidos y enseñados sus valores, así de cómo fue llevada su educación. Si se presenta el caso de que sea casado, se pregunta sobre su familia actual, con el fin de saber cómo se da la integración familiar y el nivel social, cultural y económico de su familia.
- Pasatiempos: en este apartado el entrevistador se dará una pauta de cuáles son los intereses del candidato, pues según sus intereses serán sus pasatiempos, así mismo se podrá dar cuenta del cómo utiliza el candidato su tiempo libre.

- Salud: este apartado es de suma importancia, pues el entrevistador se dará cuenta si presenta alguna enfermedad, ya que de ello depende el ingreso del candidato a la empresa.

### **2.2.7 Tipos de entrevista**

Existen diferentes términos para las entrevistas laborales, ya sea entrevista dirigida, semi dirigida y no dirigida; cerrada y abierta; estructurada y no estructurada; entre otros, en este caso las llamaremos de tres maneras: entrevista directa, entrevista indirecta y entrevista mixta.

Entrevista Directa.- En esta entrevista el entrevistador es el que desempeña el papel principal, pues se trata de una serie de preguntas ya establecidas que se le hacen al candidato, debido a que las preguntas son específicas y directas, las respuestas esperadas son de igual manera, cortas y concretas.

Generalmente este tipo de entrevista es la primera en ser aplicada, pues sirve como un filtro para saber que candidatos cuentan con los requisitos mínimos que el puesto solicita.

Entrevista Indirecta.- Es en esta entrevista donde el candidato ocupa el papel principal, pues el entrevistador formula preguntas abiertas mencionando el tema de interés y dejando que el candidato hable libremente de ella. En este tipo de entrevista se requiere de personal con mayor experiencia, pues no solo tendrá que atender a las



respuestas que el candidato le da, si no también tendrá que observar cautelosamente las reacciones del candidato ante las preguntas que el entrevistador le realiza.

Entrevista Mixta.- Este tipo de entrevista es una combinación entre la entrevista directa y la indirecta, es recomendable que al inicio de la entrevista se formulen preguntas directas y conforme se va desarrollando cambiar a una entrevista indirecta.

La entrevista por competencias

Es un tipo de entrevista dirigida donde se integran preguntas para tratar de buscar competencias profesionales necesarias para el puesto de trabajo, el primer paso del proceso es despejar del perfil los conocimientos técnicos necesarios para cubrir la posición, para posteriormente analizar las competencias.

Para ello es útil dividir el proceso en dos partes: hacer la primera selección despejando parte de los requisitos excluyentes del perfil, y concentrarse en evaluar competencias en la entrevista.

Las preguntas que se hacen al evaluar competencias deben ser del siguiente estilo: Cuénteme una situación donde usted haya tenido que trabajar con un grupo. ¿Cuál era el rendimiento esperado? ¿Cuál fue su aporte a la tarea?

Es de utilidad de acuerdo al modelo de competencias de la organización tener una guía con preguntas sugeridas para las distintas competencias, de esta forma el especialista de Recursos Humanos o el cliente interno tendrán orientación al realizar sus preguntas. Por ejemplo:

## Diccionario de preguntas

Definición de la Competencia	Preguntas sugeridas
<p>Confianza en sí mismo</p> <p>Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.</p>	<p>1.- ¿Cómo se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? Relátame una situación a modo de ejemplo.</p> <p>2.- Cuénteme sobre alguna situación en que haya tenido que presentar una propuesta. Antes de hacerlo, ¿pensaba que le iba a ir bien? ¿Cómo resultó finalmente?</p> <p>3.- Cuando usted tiene un problema especialmente complejo. ¿siente que podrá resolverlo? Cuénteme una situación a modo de ejemplo.</p> <p>4.- Frente a alguna situación que usted considera como muy difícil, de esas que solemos llamar “imposibles” ¿Pensó que de todos modos podría resolverla? Cuénteme una situación y dígame por qué usted pensaba que era tan difícil.</p>

Cap. 2 grafica 4 Fuente: Diccionario de preguntas. Gestión por competencias. Ediciones Granica México

S.A. de C.V. 2006. Pagina 149

Se deben definir también cuales son las competencias más importantes del conjunto que corresponden a la posición y que están incluidas en la descripción del puesto.

En una entrevista por selección de competencias no se formulan preguntas para explorar todas las competencias requeridas para el puesto, sino que solo son elegidas las más importantes.

Durante la entrevista también se deben observar los comportamientos del entrevistado para cada una de las competencias analizadas, para ello también se debe tener una guía para orientar a los entrevistadores.

Este tipo de entrevista tiene las ventajas de ser de muy fácil administración y puede ser aplicada tanto por el entrevistador como por el cliente interno. (Alles, 2006)

### **2.2.8 Conclusiones y contratación**

Después de haber analizado cuidadosamente los datos obtenidos a través del proceso de selección, se compararán con el perfil de puesto, para verificar si ambos coinciden o si no coinciden, de tal manera que se llegará a un acuerdo entre superiores de aceptar o rechazar al candidato.

Bohlander; Snell y Shermanm (2001) mencionan puntos importancias del proceso de selección:

Si bien todos los pasos del proceso de selección son importantes, el más importante es la decisión de aceptar o rechazar a un solicitante. Debido al costo de colocar nuevos empleados en la nómina, el breve período de prueba en muchas organizaciones y las diversas consideraciones legales, la decisión final debe ser tan consistente como sea posible. Así, es preciso considerar de manera sistemática toda la información adecuada a los solicitantes. (p. 236)

Cuando se ha tomado la decisión de aceptar al candidato en la empresa, se procede a la contratación, donde se formaliza la aceptación del aspirante como parte de la

empresa, dándole un tipo de contrato, ya sea por obra determinada, por tiempo determinado o por tiempo indeterminado.

### **2.3 Baterías Psicológicas**

La evaluación psicológica es uno de los pasos más importantes dentro de la selección de personal, pues las baterías psicológicas reúnen datos tanto del intelecto así como datos emocionales del candidato conjuntando diversas pruebas, las cuáles se considerarán dependiendo el nivel de los puestos, ya sea niveles operativos, mandos medios y niveles ejecutivos.

Una batería debe contener diferentes pruebas que midan aspectos básicos como lo son inteligencia, habilidades, personalidad y autobiografía, aspectos descritos más adelante.

#### **2.3.1 Integración de baterías psicológicas**

El empleo de las pruebas psicométricas en las organizaciones cumple un doble objetivo: por una parte, diagnosticar la calidad, grado o cuantía de alguno de esos factores en las personas, al compararlos con un grupo normativo (muestra seleccionada para realizar la prueba), y, por otra, predecir sus comportamientos futuros a partir de las puntuaciones obtenidas en la prueba (Rodríguez, 1998).

Es muy común que el psicólogo laboral se enfrente a situaciones en las que tenga que elaborar o conformar una batería psicológica y para poder llevar a cabo esa tarea,

deberá seleccionar las pruebas que mejor se adapten a las necesidades del puesto, pues no existe alguna prueba que mida todas las capacidades que se requieren para desempeñar un trabajo, por lo que es necesario el empleo de un conjunto de pruebas (Grados, 2003). De ahí que el psicólogo debe tener un amplio conocimiento e información de las pruebas que existen con el fin de cubrir las necesidades que el análisis de puestos solicita.

### **2.3.2 La batería psicológica**

Una batería psicológica es un conjunto de pruebas mediante las cuáles se intenta obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades. (Grados, 2003, p. 305)

Con lo anterior, se podemos decir que una prueba psicológica nos da datos indicios sobre una conducta, sin embargo, una sola prueba no nos puede arrojar todos los datos requeridos para saber si el candidato cuenta con las capacidades necesarias para cubrir un puesto, es por ello que el psicólogo laboral se ve obligado a seleccionar entre varias pruebas, las que mejor cubran las necesidades para así conformar una batería.

### **2.3.3 Características de las baterías psicológicas**

Para poder formar una batería es necesario tener conocimiento sobre las pruebas psicológicas existentes, para así saber cuáles pueden ser aptas para obtener los datos que se requieren, considerando las características que a continuación se mencionan.

Las pruebas a elegir deben de ser:

- Graduables: los resultados obtenidos deben expresarse en cifras, aunque en las pruebas de tipo proyectivo no se aplica.
- Estandarizada: la prueba fue verificada en gran cantidad de sujetos.
- Válida: mide con precisión lo que realmente quiere medir.
- Confiable: se puede aplicar la cantidad de veces que sea necesario a un sujeto en circunstancias similares y los resultados serán semejantes.
- Inédita: la prueba no debe ser conocida por el examinado.
- Debe contener dispersión: los examinados pueden agruparse según su clasificación.
- Interesante: atraer la atención del examinado.
- Resultados uniformes: los resultados no pueden ser variados.
- Objetiva: los resultados no dependerán de juicios ni opiniones personales.
- Constante: no debe alterarse sin autorización.

Así mismo, ya teniendo en cuenta las características de las pruebas psicológicas, se deben considerar los siguientes elementos para poder integrar una batería:

- Duración y costo: seleccionar las pruebas a las que se les tenga que invertir poco tiempo, tanto para su aplicación como para la calificación e interpretación de los resultados, así mismo que vayan de acuerdo con el presupuesto establecido.
- Objetivo: que datos se quieren obtener a través de la aplicación de las diferentes pruebas.

- Nivel de puesto: basándose en el análisis de puestos, se establecerán las funciones psicológicas, así como las habilidades, factor intelectual, valores y aptitudes que deseen medir a través de la batería de acuerdo a determinados puestos.

Dicho lo anterior, la técnica que propuso Grados (2003) para elaborar una batería psicológica es de la siguiente manera:

1. Se definirán los objetivos en base al nivel al que va dirigida la batería, es decir, niveles altos, medios o bajos.
2. Se establecen los factores psicológicos que se quieren examinar.
3. Un ensayo de aplicación de las pruebas ayudará a darse cuenta si realmente son eficaces para lo que se quiere medir.
4. Finalmente se determinan las puntuaciones que se deben obtener para poder ocupar el puesto. (p. 306-307)

#### **2.3.4 Tipos de pruebas que comprende una batería psicológica**

Las pruebas psicológicas pueden dividirse en dos categorías, las pruebas de capacidad mental y las pruebas de personalidad.

Las pruebas de capacidad mental abarcan tres categorías: pruebas de Aptitudes, pruebas de Inteligencia y pruebas de Rendimiento Académico.

Las pruebas de Aptitudes buscan medir el potencial y no el conocimiento pero dividen la capacidad mental en varias partes, miden diferentes tipos de capacidades como por ejemplo el razonamiento verbal, la habilidad numérica, el razonamiento abstracto,

rapidez y exactitud perceptual, razonamiento mecánico, relaciones espaciales, la ortografía y el uso del lenguaje.

Las pruebas de rendimiento académico determinan el dominio y el conocimiento que se tiene sobre uno o varios temas.

Las pruebas de Inteligencia miden la capacidad mental general, su objetivo es determinar el potencial intelectual, no el aprendizaje anterior ni los conocimientos acumulados.

Por otro lado las pruebas de personalidad pueden determinar los rasgos o el carácter que posee una persona, estas pruebas miden varios aspectos de la personalidad como la motivación, intereses, valores y actitudes, a diferencia de las pruebas de inteligencia en estas pruebas no existen respuestas correctas o incorrectas.

Finalmente la autobiografía es una evaluación apreciativa en texto libre, con el fin de tener mayor información sobre aspectos de la familia, coherencia en las ideas, modo de solucionar problemas, antecedentes, expectativas y metas.

Considerando lo anterior, para poder determinar las pruebas que conformarán una batería es necesario tomar primeramente en cuenta el nivel jerárquico al que se le aplicará la batería.

Con esta base, Grados (2003, pág. 307) plantea como dividió las pruebas psicológicas según los niveles jerárquicos con la finalidad de conformar una batería quedando de la siguiente manera:



A nivel gerencial o alto, la batería podría estar conformada por:

- Inteligencia: Raven, Dominós, Otis, WAIS, NOVIS.
- Personalidad: Cattell, HTP, FIGS, MMPI, Lusher, LIFO, 16PF.
- Intereses y valores: Kuder, Hartman.
- Aptitudes: razonamiento abstracto, razonamiento verbal, habilidad numérica, relaciones espaciales, Thurstone.
- Estilo de trabajo: Cleaver.

A nivel medio o mandos intermedios la batería podría estar conformada por:

- Inteligencia: Raven, Dominós, Army Beta, Otis sencillo, WAIS, NOVIS.
- Personalidad: HTP, Machover, Thurstone, FIGS, MMPI, Lusher, LIFO, 16PF
- Intereses y valores: Kuder, Thurstone, Hartman.
- Aptitudes: habilidad numérica, velocidad y exactitud, razonamiento mecánico, Thurstone.
- Estilo de trabajo: Cleaver.

A nivel bajo u operativo la batería podría estar conformada por:

- Inteligencia: Barsit, Army Beta.
- Personalidad: Thurstone, FIGS, Machover, HTP, Lusher, LIFO.
- Intereses: Thurstone.
- Aptitudes: habilidad numérica, razonamiento mecánico. (p. 307)

Las pruebas elegidas para la evacuación de los candidatos en este trabajo fueron las siguientes:

**Otis sencillo.-** Es una prueba de aplicación sencilla que se puede utilizar en el campo escolar o en selección de personal, se puede aplicar en niveles de estudio de secundaria en adelante. Está formada por una serie de elementos de diversas características y proporciona una apreciación del desarrollo mental del sujeto y de su capacidad para adaptar conscientemente su pensamiento a nuevas exigencias.

En México la utilización de las pruebas para seleccionar personal inició en los años veinte, pocos años después que en Europa y Estados Unidos.

El norteamericano Arthur S. Otis fue el creador de las pruebas OTIS, llamándose en 1918 OTIS Group Intelligence Scale, Primary & Advanced, (Escala de Inteligencia de grupo, Primaria y Avanzada) siendo esta prueba una pionera de lápiz – papel, de tipo verbal y colectivo para apreciar la capacidad de adaptación de pensamiento ante nuevas exigencias.

Su objetivo es evaluar la inteligencia general, consta de 75 reactivos que miden factores como: significado de palabras, analogía verbal, oraciones desordenadas, interpretación de proverbios, razonamiento lógico, serie de números y razonamiento aritmético.

Su tiempo de aplicación es de 30 minutos, se requiere de lápiz, papel y se puede aplicar de forma individual y colectiva.

En el campo laboral la aplicación de esta prueba corresponde a personas adultas con un nivel cultural medio o bajo con el fin de prever la eficiencia de las personas en el desempeño de sus tareas.

**Terman-Merril.-** Es una prueba que sirve para la medición de la inteligencia, puede usarse para explorar el desarrollo del C.I. en relación con la adquisición de hábitos y normas sociales, así como la determinación auxiliar del nivel de madurez. En esta prueba pondremos mayor énfasis en los indicadores 5 (concentración), 8 (Planeación), 9 (Organización) y 10 (Atención).

La prueba se constituye por diez series las cuales miden:

Serie	Mide	Tiempo
I	Información	2 minutos
II	Juicio	2 minutos
III	Vocabulario	2 minutos
IV	Síntesis	3 minutos
V	Concentración	5 minutos
VI	Análisis	2 minutos
VII	Abstracción	2 minutos
VIII	Planeación	3 minutos
IX	Organización	2 minutos
X	Atención	4 minutos

La prueba Terman – Merrill proviene de las escalas Binet; Terman y Merrill, en 1937 introdujeron el Cociente Intelectual a causa de las revisiones y aplicaciones de la prueba de Binet, creando la prueba para aplicarse a diversas situaciones teniendo como característica una sola puntuación, la que indicará el nivel intelectual general de la persona (C.I.)

Su objetivo es evaluar la inteligencia, midiendo factores como: información, juicio, vocabulario, síntesis, concentración, análisis, abstracción, planeación, organización y atención.

Su tiempo de aplicación es de 40 minutos aproximadamente, se puede aplicar de nivel primaria en adelante, requiere de un cronómetro, lápiz, goma, cuadernillo de preguntas y hoja de respuestas.

Su administración puede ser individual y colectiva.

En el campo laboral la aplicación de esta prueba corresponde a personas con un nivel cultural medio o bajo con el fin de obtener el Coeficiente Intelectual de la persona.

**Machover.-** La prueba de la Figura humana de Karen Machover es una prueba de tipo proyectivo, en el cuál se pueden evaluar aspectos de la personalidad del sujeto en relación a su auto concepto y a su imagen corporal, asimismo se pueden evaluar sus capacidades y competencias cognitivas e intelectuales.

La instrucción que se da al aplicarla es la siguiente: “dibuje una figura humana” o “dibuje una persona”; posteriormente se le pide que “dibuje una persona del sexo opuesto”, al finalizar los dibujos se le pide que escriba una historia sobre cada dibujo.

Su objetivo es evaluar personalidad, mide factores como: nivel general de madurez mental, así como posibles indicadores emocionales y personalidad, no hay límite de tiempo, pero el tiempo aproximado de realización es de 10 minutos.

Se puede aplicar de primaria en adelante, se requiere de lápiz, goma, sacapuntas y hojas blancas tamaño carta, se puede aplicar de forma individual y colectiva.

En el campo laboral la aplicación de esta prueba corresponde a personas con cualquier nivel cultural, teniendo como fin obtener aspectos sobre la personalidad de la persona.

**Figura bajo la lluvia.-** Es una técnica proyectiva de simple aplicación que requiere de poco tiempo, es apropiado para aplicar en todas las edades, todas las profesiones y tanto para hombres como para mujeres.

Para su administración se necesita una hoja de papel y un lápiz. Y puede administrarse tanto en forma individual como grupal. La consigna consiste en solicitarle al sujeto que - “Dibuje una persona bajo la lluvia”. Al finalizar el dibujo se le pide al sujeto que escriba una historia sobre el dibujo que acaba de realizar.

¿Qué evalúa la prueba de la Persona bajo la Lluvia?

-Evalúa las ansiedades, temores y conflictos.

-Evalúa mecanismos defensivos predominantes y la efectividad de los mismos o su patología.

-Evalúa la estructura psicológica subyacente.

Con su aplicación se puede obtener un indicativo de la imagen que tiene el candidato de sí mismo y su reacción/relación con los elementos y mundo circundante.

Administración: Se entrega el papel en forma vertical, si el sujeto llegará a modificar la posición del papel, no se debe intervenir. En la medida en que lo necesite, se tranquiliza al sujeto comentándole que no se busca evaluar la calidad del dibujo y que, haga lo que hiciere, estará bien a los fines de la prueba.

Ante las preguntas respecto al dibujo (si lo hace con paraguas, con paisajes, etc.) es preferible reiterar la consigna y alentarlo a que lo realice lo mejor posible y como lo desee él. Pero es válido aclarar que la figura humana debe ser dibujada lo más completa posible. No se admiten palitos o garabatos.

Interpretación: Se registrará la actitud del entrevistado, así como los comentarios que realiza, si toma muy poco o demasiado tiempo para llevar a cabo la consigna y todo dato que resulte significativo.

En la interpretación del dibujo se busca obtener la imagen corporal del individuo bajo condiciones ambientales desagradables, tensas, en las que la lluvia representa el elemento perturbador.

Resulta necesario el conocimiento y la comparación con la técnica y teoría del dibujo de la persona (Machover), en el mismo individuo, ya que en éste falta dicho elemento estresante, esto nos permite comparar sus defensas frente a situaciones relajadas o de tensión.

La persona bajo la lluvia, agrega una situación de estrés en la que el individuo ya no logra mantener su fachada habitual, sintiéndose forzado a recurrir a defensas antes latentes. Es decir, el dibujo de la persona es una situación no estresante, en tanto si lo es la persona bajo la lluvia.

En cuanto al uso del papel, si el individuo modifica la posición del mismo, nos está dando una primera señal, que podrá interpretarse; como oposición, rechazo de órdenes, sugerencias, indicaciones; conducta acaparante, invasiva, etc.

## **Método**

Se empleo el método de campo ya que se realizaron observaciones y cuestionarios dentro de Bed and Breakfast México.

### **3 Justificación**

En la empresa B&B los aspirantes a vacantes y candidatos que se contratan, pertenecen a un nivel medio y la manera en que se selecciona al personal es la siguiente:

Actualmente en la empresa B&B no se aplican pruebas psicológicas a los aspirantes que buscan una posición, simplemente son citados para una entrevista hecha por el gerente; para la selección se toma en cuenta lo siguiente:

Se revisa su curricula y se pregunta sobre su experiencia trabajando en turismo, aunque no es necesario tener experiencia, se verifica los horarios del puesto y se pregunta si saben cómo llegar a lugares turísticos por ejemplo cómo ir a las pirámides de Teotihuacán, cómo ir a Xochimilco, cómo llegar a los museos, etc.

Se hace una prueba de inglés que consiste en poner a los aspirantes a tener una pequeña conversación con alguno de los huéspedes del hostel para cerciorarse del nivel de inglés que poseen.

Finalmente se les hace un examen de manejo para constatar que saben conducir en la ciudad, esto solo para el turno de la recepción vespertino.

Si los candidatos cumplen con estos requisitos son contratados.

### **3.1 Planteamiento del problema**

El fin de este proyecto es desarrollar un método de selección de personal en la empresa B&B México que ayude a conseguir trabajadores más estables y que cumplan con las necesidades y exigencias del puesto que desarrollarán, pretendiendo con este disminuir la rotación de personal y creando una cartera de aspirantes para las futuras sucursales que abra esta empresa.

### **3.2 Objetivos generales**

Seleccionar al personal adecuado para cada puesto.

### **3.3 Objetivos Específicos**

Desarrollar los análisis de puestos de recepcionistas de los turnos matutino, vespertino y nocturno de la empresa.

Proponer y aplicar una batería de pruebas psicométricas.

Desarrollar una entrevista que permita recabar la información necesaria.

Hacer un seguimiento del desempeño de los candidatos que entran con este método de selección.

### **3.4 Sujetos y Muestreo**

Los participantes serán candidatos que busquen una posición como recepcionista en Bed and Breakfast México, hombres y mujeres, de 18 a 35 años de edad, con escolaridad mínima de bachillerato, y estado civil indistinto.



### 3.5 Instrumentos

Los instrumentos utilizados fueron los siguientes formatos, (Anexo 1)

Instrumento	Descripción
Formato Biografía	En está, los candidatos plasmarán sus datos personales, documentación, datos familiares, su historial académico, conocimientos generales, su historia laboral y datos económicos; con el fin de conocer mejor al personal.
Perfil de puestos	Este es una recopilación de los requisitos y cualidades personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una empresa.
Requisición de personal	Es el documento donde un determinado departamento de una empresa solicita que se cubra una vacante.
Análisis de Puestos	Es una técnica administrativa que sirve para estudiar y conocer las características y elementos de un puesto para llegar a su descripción y especificación clara.
Cuestionario para Gerente general	En este documento el gerente general hará una descripción de las actividades que realizan los empleados de el puesto de trabajo especificado.
Cuestionario para empleado	En este documento el empleado hará una descripción de las actividades que realiza a diario en su puesto de trabajo.
Bitácora para empleado	En este formato el empleado anotara las actividades que realiza en un día de trabajo y la frecuencia con la que las lleva acabo.
Bitácora del observador	En este formato el observador anotara las actividades que lleva acabo el trabajador de el puesto investigado y la frecuencia con la que las realiza.

Formato de entrevista	Este formato es una serie de preguntas que sirven como guía para recabar la información necesaria sobre el aspirante a una vacante.
Batería Psicológica: Otis sencillo, Terman-Merril, Machover y Figura bajo la lluvia.	Se refiere al conjunto de instrumentos psicométricos que se utilizarán para evaluar los procesos cognitivos, emocionales y de personalidad de los candidatos.

### 3.6 Escenario

El proceso para la selección de personal fue llevado a cabo en las oficinas de la empresa Bed and Breakfast México en las siguientes fechas:

Jueves 16 de Abril 6 candidatos	Viernes 17 de Abril 6 candidatos	Sábado 18 de Abril 6 candidatos
Domingo 19 de Abril 6 candidatos	Lunes 21 de Abril 6 candidatos	Martes 22 de abril 6 candidatos
Lunes 5 de mayo 6 candidatos	Martes 6 de Mayo 6 candidatos	Miércoles 7 de Mayo 6 candidatos
Lunes 12 de Mayo 6 candidatos	Martes 13 de Mayo 6 candidatos	Miércoles 14 de Mayo 4 candidatos

### 3.7 Procedimiento

El primer paso fue hablar con el dueño de la empresa y pedir su autorización para desarrollar nuestro proyecto, una vez autorizado iniciamos con diseñar las requisiciones de personal y los perfiles de puesto (matutino, vespertino y diurno), ya que dependiendo el turno las actividades a desarrollar son diferentes, los formatos pueden consultarse en el Anexo 2.

Posteriormente se realizaron los análisis de puesto de cada turno de los recepcionistas, haciendo uso de las encuestas dirigidas al gerente y a cada uno de los puestos, se pidió a los recepcionistas que realizaran una bitácora de actividades y se utilizó el método de observación para hacer un análisis de las actividades desempeñadas, el análisis de puesto de cada recepcionista puede consultarse en el Anexo 2.1; Esto con el fin de conocer las características del puesto de trabajo y las exigencias que requiere.

Después de crear las bases para saber cuáles son los requisitos de cada puesto se prosiguió con la elaboración de una batería que buscará las características necesarias para cubrir las vacantes de recepcionista.

Las pruebas elegidas fueron las siguientes:

<b>Otis sencillo</b>	<b>Terman-Merril</b>	<b>Machover</b>	<b>Figura bajo la lluvia</b>
----------------------	----------------------	-----------------	----------------------------------

Con estos precedentes se comenzó la selección de personal.

El procedimiento desarrollado se dividió en dos partes: en la primera parte se evaluó a los candidatos que buscaban la vacante y se eligió a aquellos con los puntajes más altos y que cumplieran con las características de personal necesarias para desarrollar el puesto. El producto final fue un reporte en el cuál se exponen las características del candidato y una descripción de su forma de laborar.

En la segunda parte del procedimiento se le entregó al gerente general los reportes de los candidatos que cumplen con los requisitos necesarios para desarrollar el puesto de trabajo, el gerente se encargara ahora de aplicar una prueba de conocimientos de ingles y en el caso del puesto de recepcionista vespertino verificar la forma de conducir de los candidatos, al final de estas pruebas el gerente se encargara de la contratación.

La primera parte se inicio de la siguiente forma:

Se citó a un total de 70 candidatos en días y horarios diferentes a las instalaciones de B & B México para la aplicación, a cada candidato se le pidió que entregará su curricula actualizada, comprobante de estudios y en el caso del recepcionista vespertino copia de licencia de manejo.

La aplicación se llevó acabo en grupos de 6 candidatos y lo primero que se les pidió fue que llenaran el formato biografía, posteriormente se aplicó la prueba Otis sencillo, después la prueba Terman-Merril, Machover y al final la prueba figura bajo la lluvia.

Conforme los candidatos terminaban de llenar sus formatos fueron pasando uno a uno a otra habitación para realizar una entrevista, que duraba en promedio 10 minutos, al finalizarla se terminaba la evaluación.

Los parámetros utilizados fueron los siguientes:

Instrumento	Parámetros
Perfil de puestos	El candidato debe cumplir con las características necesarias para el cumplimiento satisfactorio de puesto de trabajo. Anexo 1
Prueba Otis sencillo	El candidato debe obtener un puntaje Termino medio, Termino medio alto, Superior o Muy superior.
Prueba Terman-Merril	El candidato debe obtener puntuaciones superiores al Termino medio sobre todo en los indicadores de concentración, planeación, organización y atención.
Prueba Machover	El candidato debe presentar las características de personalidad que son necesarias para desarrollar la vacante.
Prueba Figura bajo la lluvia	El candidato debe presentar las características de personalidad que son necesarias para responder a las exigencias de la vacante.

De los 70 candidatos se eligieron 30 y de estos 10 fueron citados para una segunda evaluación, en la cuál el gerente aplicó la prueba de idioma y en caso de recepcionista vespertino la prueba de manejo.

Si los candidatos aprobaban esta última evaluación eran contratados.

Para cubrir la primera vacante del turno matutino se le entregó al gerente el reporte del candidato A. C. N. el cuál puede ser consultado en el Anexo 3.

Al candidato se le aplicó la prueba de inglés realizada por el gerente, la cuál aprobó y quedó contratado para el turno matutino.

Para la segunda vacante del turno matutino se le entregó al gerente el reporte de la candidata L. M. V. el cuál puede ser consultado en el Anexo 3.1.

Se le aplicó la prueba de inglés realizada por el gerente la cuál aprobó y quedó contratada para la segunda vacante del turno matutino.

Para la primer vacante del turno vespertino se le entregó al gerente el reporte del candidato E. H. A. el cuál puede ser consultado en el Anexo 3.2.

Al candidato se le aplicaron las pruebas de inglés y de manejo, los cuáles aprobó satisfactoriamente y quedó contratado para el turno vespertino.

De igual forma para la segunda vacante del turno vespertino se le entregó al gerente el reporte del candidato C. A. R. el cuál puede ser consultado en el Anexo 3.3.

Al candidato se le aplicó la prueba de inglés y la de manejo por el gerente, las cuáles aprobó y quedó contratado para la segunda vacante del turno vespertino.

Finalmente para el turno nocturno se le entregó al gerente el reporte del candidato J. H. M. O. el cuál puede ser consultado en el Anexo 3.4.

Al candidato se le aplicó la prueba de inglés realizada por el gerente la cuál aprobó sin problemas. El candidato quedó contratado para el turno nocturno.

Quedaron registrados los reportes de 30 aspirantes en una cartera para futuras contrataciones.

## **Resultados**

### **Análisis de Resultados**

Con base en las vacantes disponibles, de los 70 candidatos evaluados se convocó a 10 candidatos con posible éxito en el puesto, basándose en los resultados obtenidos en sus evaluaciones.

De estos 10 candidatos 5 fueron contratados y 15 días después de su contratación el gerente les aplicó una evaluación de desempeño para determinar su éxito o fracaso en el puesto, la cuál consiste en un examen oral aplicado por el gerente en el que se pregunta al recepcionista por detalles e información sobre su puesto de trabajo, además de tomar en cuenta el desempeño del día a día.

Después de las contrataciones sucedió lo siguiente:

A. C. N. entró a laborar a Bed and Breakfast México como recepcionista matutino el día 15 de abril de 2013, laboró solamente una quincena y renunció por motivos familiares.

Por lo que de la cartera de los 30 candidatos se le entregó al gerente el reporte de I.

M. V. el cuál puede ser consultado en el Anexo 3.5.

Al candidato se le aplicó la prueba de inglés realizada por el gerente y quedó contratado como recepcionista matutino el día 18 de abril, el día 30 se le realizó una evaluación de desempeño que el candidato aprobó y continúa laborando en la empresa.

## Resultados

Candidato	Fecha de inicio en B&B	Resultado
A.C.N.	15 de Abril de 2013	Trabajó en B&B México solo por una quincena, después renunció alegando que tenía problemas familiares.
I.M.V.	18 de Abril de 2013	El día 3 de Mayo se le realizó la evaluación de desempeño por el gerente, la cuál aprobó y continúa laborando en la empresa.
V. L. M.	20 de Abril de 2013	El 5 de Mayo realizó su evaluación de desempeño con el gerente, la cuál aprobó y continúa laborando en la empresa.
E.H.A.	20 de Abril de 2013	El 5 de Mayo realizó su evaluación de desempeño con el gerente, la cuál aprobó y continúa laborando en la empresa.
C.A.R.	25 de Abril de 2013	El 11 de Mayo realizó su evaluación de desempeño con el gerente, la cuál aprobó y continúa laborando en la empresa.
J.H.M.O.	15 de Abril de 2013	El 30 de Mayo realizó su evaluación de desempeño con el gerente, la cuál aprobó y continúa laborando en la empresa.

Se obtuvo un porcentaje de éxito del 80% en la metodología usada para seleccionar al personal.



## Conclusiones

Hoy en día en nuestro país los índices de desempleo son muy altos, lo cuál hace que crezca la demanda de candidatos a un puesto, sin embargo, se hizo evidente que existe un rezago en la comunidad en cuanto a las capacidades que una actividad requiere. Las exigencias por parte de la sociedad en conseguir un empleo son muchas pero ¿Qué está dispuesta una persona a hacer para lograr obtener un empleo? ¿Cuáles son sus conocimientos o las capacidades que ofrece?, son muchos los factores que determinan e involucran en un ser humano para su contratación.

También fue notorio que no es fácil tomar una decisión en cuanto a la contratación de un candidato, ya que las consecuencias de una mala decisión ocasionan pérdidas monetarias y de tiempo.

Para finalizar se puede concluir que el método de selección de personal fue eficiente para reunir personal que contará con las características necesarias para trabajar en la empresa B&B México, la rotación de personal disminuyó considerablemente y el gerente está satisfecho con los perfiles de los candidatos que reunimos para futuras contrataciones.

La selección de personal es contemplada como la función más importante dentro del área de la Administración de personal, teniendo como finalidad primordial la de encontrar a la persona ideal para el puesto vacante, con el objetivo de adaptar lo más posible las características del individuo con las de el puesto, a fin de obtener a futuro un mejoramiento en el desempeño global de la empresa.

Para Bed and Breakfast México es importante contar con el personal adecuado para llevar a cabo las funciones que los puestos requieren, por lo que debe contar con un

proceso de reclutamiento que le permita obtener la mayor cantidad de candidatos para ocupar los diferentes puestos dentro de la empresa y tener un mejor número de posibilidades de selección, para optar por el mejor.

A pesar de que la empresa cuenta con un encargado específico para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, este puede ser afectado por influencias para la asignación del puesto, por lo cuál es necesario contar con un proceso formal que no permita la manipulación durante el proceso de selección de los candidatos, pero además es importante destacar que la persona responsable de llevar a cabo este proceso debe ser un psicólogo preparado en el área.

La necesidad de mejorar y actualizar el proceso de reclutamiento y selección de personal actual, también será de beneficio para los empleados, quienes serán ubicados en las áreas afines a sus capacidades y habilidades técnicas como profesionales, lo que influirá en el incremento de la eficiencia en su trabajo. Así mismo, se debe evaluar constantemente el proceso de reclutamiento y selección de personal, con el fin de actualizarlo conforme los cambios que se requieran y así mantenerse al día.

La conclusión a la que se llegó al término del presente trabajo, es que si en la empresa Bed and Breakfast México se selecciona al personal a través de la aplicación debida del proceso de selección se podrá obtener información suficiente y objetiva sobre los candidatos reclutados, la cuál será una base de suma importancia para evaluar de manera más eficiente las características y aptitudes que dicho candidato dice tener, y realizar la comparación pertinente con los requisitos que el puesto exige para tener un

buen desempeño, logrando finalmente realizar una selección adecuada de los mejores candidatos para las vacantes existentes.

Acorde con Dessler (2001), la selección de personal es importante porque si se elige al candidato adecuado, sus habilidades, conocimientos y conductas observables, beneficiarán el funcionamiento de la organización. Además, tanto el reclutamiento como la contratación son procesos que resultan muy caros para la empresa si no se realizan adecuadamente.

Para Bed and Breakfast México era importante reducir la rotación de su personal por lo cuál se debían conocer las características de los puestos para el desempeño efectivo de estos.

Una herramienta de gran utilidad fue la descripción de cada puesto, pues de este modo fue posible determinar lo que cada persona debía realizar a diario o esporádicamente y las responsabilidades que debía asumir.

Los formatos creados para este trabajo (ver Anexo 1) como la biografía, permitieron obtener mayor información sobre los candidatos, los exámenes de conocimientos aplicados fueron efectivos para identificar competencias básicas y técnicas, como la habilidad para resolver operaciones aritméticas básicas, atención a detalles, la organización y la planeación.

Las pruebas de personalidad permitieron ayudar a conocer al aspirante y hacer una comparación entre lo que el puesto requiere y lo que el aspirante ofrece.

Por último la entrevista permitió confirmar y constatar datos que no quedaron claro y permitió conocer más a los candidatos que aspiraban a los puestos.

Se puede resaltar la importancia de cada etapa para el proceso de selección de personal, ya que en cada una de estas se busca más a fondo información que ayude a conocer mejor al candidato y sobre todo sus capacidades profesionales y personales. Después de hacer un estudio profundo del aspirante se podrá tomar la decisión sobre si esta persona es la adecuada para el cargo vacante o si se debe seguir con la búsqueda de otra persona.

### **Limitaciones**

En la primer etapa del proceso de selección en la cuál se les pedía su documentación a los candidatos, algunos mencionaban en la solicitud de B&B tener licencia de manejo, sin embargo no la presentaron para certificarlo, por lo que quedó registrado que mencionaban tener el documento más no fue presentado, en el reporte quedó asentado como pendiente para pedir de ser contratados.

### **Sugerencias**

Las fuentes de reclutamiento que tiene B&B México abarcan: Zona jobs, el portal del Empleo del Distrito Federal, OCC y Manpower, pero nos gustaría realizar reclutamiento en las escuelas de idioma como el CELE para que los estudiantes tengan la oportunidad de practicar los idiomas que aprenden.

Es importante que todo el proceso de selección sea llevado a cabo por un psicólogo que sea conocedor del área ya que el dar mal una instrucción puede afectar el desempeño de un candidato al resolver una prueba.

## Referencias

- 1) Alles, M. (2008). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Ediciones Granica México S.A. de C.V. 446 pp.
- 2) Alles, M. (2006). Selección por competencias. Ediciones Granica. Argentina. 436 pp.
- 3) Anastasi, A. (1977). Tests psicológicos. Ed. Pueblo y Educación. La Habana. 644 pp.
- 4) Anastasi, A. y Urbina, S. (1998). Tests psicológicos. (7ma. ed.). Prentice Hall Hispanoamericana. México D.F. 682 pp.
- 5) Apende, J. (2006). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. Ecoe Ediciones. Bogotá, 378 pp.
- 6) Arias, L. y Heredia, V. (2006). Administración de Recursos Humanos. Trillas. México. 762 pp.
- 7) Bohlander, G; Snell, S & Shermanm, A. (2001). Administración de recursos humanos. Thompson Editores. Colombia, 784 pp.
- 8) Casas, J. (1992).Cómo reclutar y seleccionar el personal. Ed. Vecchi S.A. Barcelona. 176 pp.
- 9) Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. España. 421 pp.
- 10) Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. Mc Graw Hill. Bogota. 562 pp.
- 11) Déniz – Déniz, M & Ting – Ding, J. (2007). La selección de personal como un proceso ético y eficiente. Conocimiento, innovación y emprendedores. Grupo de investigación FEDRA. ISBN 84-690-3573-83555-3571.

- 12) Dessler, G. (2001). Administración de personal. Pearson Prentice Hall. México. 689 pp.
- 13) Grados, J. (2003). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. (3ª ed.) El Manual Moderno. México. 352 pp.
- 14) Gregory, R. (2001). Evaluación psicológica. Historia, principios y aplicaciones. El Manual Moderno. México D.F. 815 PP.
- 15) Heidbreder, E. (1971). Psicología del siglo XX. Ed Revolucionaria, ICL. La Habana. 550 pp.
- 16) Hogan, T. (2004). Pruebas psicológicas. Una introducción práctica. El Manual Moderno. México D.F. 545 pp.
- 17) Morales, M. (2002). Psicometría Aplicada. Ed. Trillas. México. 254 pp.
- 18) Otis, A; Seisdodos, N; Cordero, A & De la cruz, M. (1998) Otis sencillo. Test de Inteligencia General: Manual. TEA Ediciones, S.A. 23 pp.
- 19) Peña, G. (2006). Una introducción a la Psicología. Publicaciones UCAB. Venezuela. 572 pp.
- 20) Pichot, P. (1986). Los tests mentales. Ed. Paidós. México. 194 pp.
- 21) Portuondo, J. (2012). La figura Humana: Test proyectivo de Karen Machover. México Siglo XXI Biblioteca Nueva. 173 pp.
- 22) Querol, S. (2004). Test de la persona bajo la lluvia: adaptación y aplicación. Ed. Lugar. Buenos Aires 156 pp.
- 23) Rodríguez, A. (1998). Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. Ediciones pirámide. Madrid. 292 pp.

24) Roig, J. (1996). El estudio de los puestos de trabajo: La valoración de tareas y la valoración del personal. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España. 448 pp.

25) Spector, P. (2002). Psicología industrial y organizacional. El manual moderno. México. 394 pp.

26) Taylor, F. (2008). Shop Management. Nu Vision Publications, LLC. EU. 112 pp.

27) Terman, M. (1975). Medida de la Inteligencia: Método para el empleo de las pruebas Standford- Binet. Espasa Calpe. Madrid. 517 pp.

Nota.- Se revisaron todas las pruebas psicológicas utilizadas.

## Anexo 1

### Bed & Breakfast México

**Instrucciones:** Llene esta solicitud con letra de molde, considere que cuanto más sepamos a cerca de sus conocimientos, habilidades e intereses, mejor podremos evaluarlo y colocarlo en el puesto más apropiado para usted.

Apellido paterno	Apellido materno	Nombre (s)	Edad	
Domicilio	Colonia	C.P.	Teléfono	Sexo F ( ) M ( )
Lugar de nacimiento			Fecha de Nacimiento  / /	Nacionalidad
Vive con:  Sus padres ___ Su familia ___ Parientes ___ Solo ___			Estatura	Peso
Personas que dependen de Ud. :  Hijos ___ Cónyuge ___ Padres ___ Otros ___			Estado civil:  Soltero ___ Casado ___  Otro (explique)	

### Documentación

Reg. Federal de Contribuyentes No.	Afiliación al Seguro Social	Cartilla de servicio militar No.
¿Tiene licencia de manejo?	Clase y No. de licencia	



### Estado de salud y hábitos personales

¿Cómo considera su estado de salud actual? Bueno___ Regular ___ Malo___	¿Padece alguna enfermedad crónica? No ___ Sí___ (Explique)	
¿Practica usted algún deporte?	¿Pertenece a algún club social?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?
¿Cuál es su meta en la vida?		

### Datos familiares

Nombre	Vive	Finado	Domicilio	Ocupación
Padre				
Madre				
Esposa (o)				
Nombre y edades de los hijos				

### Escolaridad

Nombre de la escuela	Domicilio	Fechas		Años	Título recibido
		De	A		
Primaria					
Secundaria					
Preparatoria o vocacional					
Profesional					
Comercial u otras					
Estudios que esta efectuando en la actualidad					
Escuela	Horario	Carrera o curso		Grado	

### Conocimientos generales

Idiomas que domina y porcentajes:	Funciones de oficina que domina:
Máquinas de oficina o taller que sabe manejar:	
Otros trabajos o funciones que domina:	

### Empleo actual y empleos anteriores

Concepto	Empleo actual o último	Empleo anterior		Empleo anterior		Empleo anterior	
	De      A	De	A	De	A	De	A
Nombre de la compañía							
Domicilio							
Teléfono							
Puesto desempeñado							
Sueldos:	Inicial						
	Final						
Motivo de su separación							
Nombre de su jefe directo							
Puesto de su jefe directo							
<p>Podemos solicitar Informes de usted:</p> <p>Sí ____ No ____ (razones)</p>							

### Referencias personales (favor de incluir parientes o jefes anteriores)

Nombre	Domicilio	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerlo

### Datos generales

¿Cómo supo de este empleo?	
¿Tiene parientes trabajado en esta empresa?	
No ___	Sí ___ (nómbralos)
¿Ha estado afiliado a algún sindicato?	
No ___	Sí ___ ¿A cuál?
¿Tiene seguro de vida?	Suma asegurada
No ___	Sí ___ (nombre de la cía) \$
Fecha en que podría presentarse a trabajar	

### Datos económicos

¿Tiene usted otros ingresos?	Importe mensual
No ___ Sí ___ (describalos)	\$
¿Su cónyuge trabaja?	Percepción mensual
No ___ Sí ___ (¿Dónde?)	\$
¿Vive en casa propia?	Valor aproximado
No ___ Sí ___	\$

¿Paga renta?	Renta mensual	
No ___ Sí ___	\$	
¿Tiene automóvil propio?	Marca	Modelo
No ___ Sí ___		
¿A cuánto ascienden sus pagos mensuales?		
\$		

**Hago constar que mis respuestas son verdaderas**

---

**Firma del solicitante**

**Perfil de Puesto para recepcionista**

<b>Denominación:</b>
<b>Rango:</b>
<b>Nivel Salarial:</b>
<b>Plazas:</b>
<b>Código del Puesto:</b>

<b>Escolaridad</b>

<b>Experiencia</b>

<b>Competencias</b>

<b>Características Psicológicas</b>

<b>Habilidad Tecnológica</b>	<b>Habilidad en el manejo de equipos</b>

<b>Características personales</b>

<b>Principales Funciones</b>

REQUISICION DE PERSONAL  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DEPTO. DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Fecha \_\_\_\_\_ No. De Req. \_\_\_\_\_

**1 REQUISITOS DEL PUESTO**

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

Descripción \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Departamento que solicita \_\_\_\_\_

Tipo de vacante: Permanente ( ) Temporal ( ) tiempo \_\_\_\_\_

Sindicalizado ( ) De Confianza ( )

Horario de Trabajo \_\_\_\_\_ Fecha de Contratación \_\_\_\_\_

**2 REQUISITOS PARA EL OCUPANTE**

Edad \_\_\_\_\_ Sexo M ( ) F ( ) Estado Civil \_\_\_\_\_

Escolaridad \_\_\_\_\_

Experiencia Requerida \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3 REEMPLAZO**

A quien reemplaza: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Motivo del reemplazo: \_\_\_\_\_

**4 AUTORIZACIONES:**

Vo, Bo. Gerente General

Vo, Bo. Dirección General

## Análisis de Puestos

Departamento \_\_\_\_\_ Área \_\_\_\_\_

Título actual del puesto \_\_\_\_\_

Otros títulos \_\_\_\_\_ Números de plazas \_\_\_\_\_

Turnos: 1o. ( ) 2o. ( ) 3o. ( ) Especial ( ) ¿Cuál? \_\_\_\_\_

### 1. Descripción del trabajo

Actividades desempeñadas	Frecuencia	Tiempo promedio

### 2. Preparación requerida:

Primaria (1) (2) (3) (4) (5) (6)

Secundaria (1) (2) (3)

Preparatoria o vocacional (1) (2) (3)

Especial \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_

( ) Sumar y restar

( ) Multiplicar y dividir

( ) Fracciones decimales

( ) Lectura de órdenes

( ) Interpretación de dibujos

( ) Aplicación de fórmulas

( ) Hablar otro idioma



Redacción de informes ( ) Mediante formas ( ) De otro tipo  
Conocimientos especiales de:

---

---

**3. Formas en las que se reciben las instrucciones** (Acompañe formas utilizadas, en su caso)

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Verbalmente                   | <input type="checkbox"/> Con muestras |
| <input type="checkbox"/> Por escrito                   | <input type="checkbox"/> Frecuentes   |
| <input type="checkbox"/> Ambas formas                  | <input type="checkbox"/> Ocasionales  |
| <input type="checkbox"/> Con demostraciones            | <input type="checkbox"/> Variadas     |
| <input type="checkbox"/> Con diseños                   | <input type="checkbox"/> Repetidas    |
| <input type="checkbox"/> Con planos y especificaciones |                                       |

**4. Experiencia exigida:**

Tiempo de aprendizaje hasta ser productivo

- Meses
- De 1 a 3
- De 3 a 6
- De 6 a 9
- De 9 a 12
- Más de 12 meses, especifique

Puestos previos deseables \_\_\_\_\_

Puestos a los que se podría proyectar o titular \_\_\_\_\_

Habilidades especiales requeridas \_\_\_\_\_

**5. Equipo (máquinas) y materiales (productos) que se manejan**

Equipo (Máquinas)	Materiales (productos)	Herramientas

**6. Responsabilidades por recursos:**

- ( ) Abastecimiento y materiales en proceso
- ( ) Herramientas
- ( ) Equipo
- ( ) El volumen de producción final

Un descuido en su trabajo puede ocasionar daños

Desde \$ \_\_\_\_\_ Hasta \$ \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

**7. Supervisión de otros:**

a. Anote en lista el puesto y nombre de los trabajadores a los que el titular supervisa.

Puesto	Nombre
Puesto	Nombre

b. Indique el grado de responsabilidad del trabajador por la supervisión ejercida en las siguientes actividades (marque con una T si la responsabilidad es total o con una P si es parcial).

- ( ) Asignación de trabajos
- ( ) Verificación de trabajos
- ( ) Métodos de trabajo
- ( ) Transferencias
- ( ) Medidas disciplinarias
- ( ) Atención de quejas
- ( ) Cumplir con procedimientos establecidos

**8. Supervisión recibida**

- ( ) Supervisión frecuente
- ( ) Tareas cortas verificadas
- ( ) Se siguen procedimientos formales en la rutina de trabajo, con supervisión.

En caso necesario explique \_\_\_\_\_

**9. Responsabilidad por la seguridad de otros:**

Lesión que puede ocasionar	Cuidado para evitar daños a otros		
	Poco	Especial	Excesivo
Arañazos			
Cortaduras Leves			
Rozaduras			
Quemaduras leves			
Golpes			

Pérdida de dedos			
Fracturas			
Dislocación			
Cortaduras graves			
Quemaduras graves			
Hernia			
Perdida de mano			
Perdida de pie			
Perdida de ojo			
Perdida de pierna			
Perdida de brazo			
Invalidez total			
Muerte			
Otras			

Especifique cuales otras\_\_\_\_\_.

### 10. Riesgo personal de accidentes

Naturaleza	Frecuencia			
	Ninguna	Poca	Común	Mucha
Cortaduras leves				
Cortaduras graves				
Quemaduras graves				
Golpes				
Expuesto a alto voltaje				
Caídas				
Daños a los ojos				
Daños a los oídos				
Daños al olfato				
Manejo de materiales explosivos				
Manejo de materiales inflamables				
Manejo de materiales tóxicos				
Manejo de materiales corrosivos				
Otros				

Explique cuáles otros.\_\_\_\_\_.

**11. Medidas de seguridad y equipos de que dispone el trabajador.**

Medidas de seguridad	Equipo de seguridad

**12. Iniciativa**

De uno o más ejemplos típicos de situaciones en las que el trabajador deba usar su iniciativa.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

**13. Contacto con otros (relaciones de trabajo)**

- ( ) Poco o ningún contacto excepto con sus asociados inmediatos.
- ( ) Contacto únicamente dentro de la sección o departamento
- ( ) Poco contacto con personas ajenas a su sección o departamento de la compañía.
- ( ) Contactos ocasionales con personas ajenas a la compañía.
- ( ) Contactos frecuentes con personas ajenas a la compañía.

Explique el motivo de esa relación

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**14. Área de trabajo**

- ( ) En lugar cerrado
- ( ) Al aire libre
- ( ) En plataforma
- ( ) En elevador
- ( ) No localizada
- ( ) otros
- ( ) En una fosa
- ( ) En andamio
- ( ) Suspendido
- ( ) En escaleras

Indique cuales otros

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**15. Condiciones de trabajo**

- Calor
  - Cambios repentinos de temperatura
  - Húmedo
  - Seco
  - Mojado
  - Polvoriento
  - Aislamiento
  - Trabajo en grupo
  - Sucio
  - Tranquilo
  - Ruidoso
  - Expuesto a objetos móviles
  - Grasoso
  - Olores desagradables
  - Equipo poco accesible
  - Ventilación adecuada
  - Trabajo junto con otros
  - Expuesto al sol y la lluvia
  - Mala iluminación
  - Iluminación adecuada
  - Mala ventilación
  - Humo
  - Resequedad
  - Otras
- Especifique cuales otras \_\_\_\_\_.

**16. Requisitos físicos**

Edad: Máxima \_\_\_\_\_ Mínima \_\_\_\_\_  
 Peso: Máxima \_\_\_\_\_ Mínima \_\_\_\_\_  
 Agudeza Auditiva: Normal ( ) Mayor de la normal ( )  
 Desarrollo del tacto: Normal ( ) Mayor de la normal ( )  
 Agudeza visual Normal ( ) Mayor de la normal ( )  
 Otros \_\_\_\_\_

	<b>Actividad</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Muy Frecuente</b>
	Sentado		
	Caminando		
	Inclinado		
	Balanceándose		
	Estirándose		
	Trepándose		
	Arrastrándose		
	De pie		
	Agachándose		
	<b>Actividad</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Muy Frecuente</b>
	Hinchado		
	Esfuerzo con las manos		
	Esfuerzo con los dedos		
	Empujando		
	Jalando		
	Levantando objetos de menos de 5kg.		
	Levantando objetos de 5 a 10 kg.		
	Levantando objetos de 10.5 a 22 kg.		
	Levantando objetos de 22.5 a 30 kg.		
	Levantando objetos de más de 30 kg.		

**17. Esfuerzos físicos.**

- ( ) Ninguno
- ( ) Poco
- ( ) Promedio
- ( ) Grande

**18. Naturaleza del trabajo**

- ( ) Repetitivo
  - ( ) Semiautomático
  - ( ) Automático
  - ( ) Sencillo
  - ( ) Serie de operaciones similares
  - ( ) Serie de operaciones diferentes
  - ( ) Trabajo continuo que requiere atención a los detalles
  - ( ) otros
- Explique \_\_\_\_\_.

**Comentarios y observaciones del analizador.**

---

---

---

**Nombre del analista** \_\_\_\_\_

**Fecha de análisis:** \_\_\_\_\_

## Cuestionario para Gerente General

Nombre del ocupante del puesto: \_\_\_\_\_

Título del puesto: \_\_\_\_\_

1.- ¿En qué departamento se encuentra ubicado el puesto? \_\_\_\_\_

2.- Dibuje el organigrama del área donde se encuentra el puesto analizado.

3.- ¿Cuántas personas desempeñan el puesto analizado?

\_\_\_\_\_

4.- ¿Cuántas horas es una jornada normal de trabajo en dicho puesto?

\_\_\_\_\_

5.- Marque con una "X" los días que labora el empleado.

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
-------	--------	-----------	--------	---------	--------	---------

6.- ¿Tiene el empleado la posibilidad de trabajar horas extras?

Si	No
----	----

7.- ¿Cuánto tiempo lleva el empleado desempeñando el puesto?

\_\_\_\_\_

8.- Brevemente describa cuál es el objetivo de dicho puesto.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9.- Enliste las actividades que debe realizar el empleado en su puesto.

9.1 En el día

---

---

---

---

9.2 En la semana

---

---

---

---

9.3 En el mes

---

---

---

---

9.4 Esporádicamente (en el año)

---

---

---

---

10.- Marque con una "X" cuáles son las responsabilidades del empleado en su puesto.

Monetarias	Equipos y Herramientas	Documentos	Seguridad de otros
------------	------------------------	------------	--------------------

11.- Mencione 5 habilidades que requiere el empleado para desempeñar el puesto.

---

---

---

---

---

12.- Marque con una "X" cuál es el nivel escolar requerido para desempeñar de forma óptima el trabajo.

Secundaria	Preparatoria	Universidad Trunca	Pasante	Titulado	Posgrado
------------	--------------	--------------------	---------	----------	----------

13.- Marque con una "X" cuál es la experiencia mínima que se debe tener para desempeñar el puesto.

No se requiere experiencia	1 a 2 años	3 a 5 años	6 o mas años
----------------------------	------------	------------	--------------



14.- Condiciones de Trabajo físicas.

14.1 ¿Requiere uniforme para desempeñar el puesto? \_\_\_\_\_

14.2 ¿Cuenta con equipo de seguridad? \_\_\_\_\_

14.3. ¿Maneja automóvil en el empleo? \_\_\_\_\_

14.4 ¿Debe levantar objetos pesados? \_\_\_\_\_

15.- Cuáles son los riesgos que corre el empleado en su puesto de trabajo.

---

---

---

---

Fecha: \_\_\_\_\_

Fecha de análisis: \_\_\_\_\_ analizado por: \_\_\_\_\_

## Cuestionario para empleado

Nombre: \_\_\_\_\_

Título del puesto: \_\_\_\_\_

1.- ¿En qué departamento se encuentra ubicado su puesto? \_\_\_\_\_

2.- Dibuje el organigrama de su área ubicándose en su puesto.

3.- ¿Cuántas personas además de usted desempeñan un puesto similar al suyo?

\_\_\_\_\_

4.- ¿Cuántas horas es una jornada normal en su trabajo?

\_\_\_\_\_

5.- Marque con una "X" los días que labora.

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
-------	--------	-----------	--------	---------	--------	---------

6.- ¿Tiene usted la posibilidad de trabajar horas extras?

Si	No
----	----

7.- ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando su puesto?

\_\_\_\_\_

8.- Brevemente describa cuál es el objetivo de su puesto.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9.- Enliste las actividades que realiza en su puesto.

9.1 En el día

---

---

---

---

9.2 En la semana

---

---

---

---

9.3 En el mes

---

---

---

---

9.4 Esporádicamente (en el año)

---

---

---

---

10.- Marque con una "X" cuáles son las responsabilidades de su puesto.

Monetarias	Equipos y Herramientas	Documentos	Seguridad de otros
------------	------------------------	------------	--------------------

11.- Mencione 5 habilidades que se requieren para desempeñar su puesto.

---

---

---

---

---

12.- Marque con una "X" cuál es el nivel escolar requerido para desempeñar de forma óptima el trabajo.

Secundaria	Preparatoria	Universidad Trunca	Pasante	Titulado	Posgrado
------------	--------------	--------------------	---------	----------	----------

13.- Marque con una "X" cuál es la experiencia mínima que se debe tener para desempeñar el puesto.

No se requiere experiencia	1 a 2 años	3 a 5 años	6 o mas años
----------------------------	------------	------------	--------------

14.- Condiciones de Trabajo físicas.

14.1 ¿Requiere uniforme para desempeñar su puesto? \_\_\_\_\_

14.2 ¿Cuenta con equipo de seguridad? \_\_\_\_\_

14.3. ¿Maneja automóvil en su empleo? \_\_\_\_\_

14.4 ¿Debe levantar objetos pesados? \_\_\_\_\_

14.5 ¿Cuánto tiempo le toma llegar a su trabajo? \_\_\_\_\_

14.6 ¿Cómo es que llega a su trabajo?

---

---

15.- Considera usted que existen riesgos en su puesto. ¿Cuáles?

---

---

---

Fecha: \_\_\_\_\_

Fecha de análisis: \_\_\_\_\_ analizado por: \_\_\_\_\_

### BITACORA PARA EMPLEADO

A continuación anote las actividades más representativas de su puesto. Señalando la hora de inicio, de término y la periodicidad con la que realiza las actividades.

HORA INICIO	HORA TERMINO	ACTIVIDAD	PERIODICIDAD

**BITACORA PARA OBSERVADOR**

HORA INICIO	HORA TERMINO	ACTIVIDAD	PERIODICIDAD

## Formato de entrevista.

Confirmación de datos personales e información de solicitud.

- ➡ Puesto solicitado
- ➡ Sueldo
- ➡ Dirección del interesado
- ➡ Escolaridad (si quedo trunca preguntar motivos)
- ➡ Idiomas que habla
- ➡ Empleo actual (si tiene, preguntar por qué se quiere salir)
- ➡ Empleos anteriores (por qué se salió)

¿Por qué desea ingresar a la empresa?

¿Qué está dispuesto a aportar a la empresa?

¿Qué experiencia ha tenido para este puesto?

¿Ha trabajado en turismo?

¿Qué le gustó de su último trabajo?

¿Qué no le gustó de su último trabajo?

Mencione alguna meta que tenga a corto, mediano y largo plazo.

3 virtudes

3 defectos

Describa un día normal (actividades)

Describa un fin de semana (actividades)

## Anexo 2

### Perfil de Puesto para recepcionista matutino

<b>Denominación:</b> Recepcionista Matutino
<b>Rango:</b> Mandos medios
<b>Nivel Salarial:</b> \$2500 pesos quincenales
<b>Plazas:</b> 2
<b>Código del Puesto:</b> RM1

<b>Escolaridad</b>
Bachillerato concluido

<b>Experiencia</b>
No es requerida experiencia previa

<b>Competencias</b>
Autodidacta y creativo
Hablar ingles y español
Habilidad Matemática
Contabilidad Básica
Actitud de servicio

<b>Características Psicológicas</b>
Organización y planeación
Atención a detalles
Capacidad de trabajo bajo presión
Capacidad para trabajar en equipo

<b>Habilidad Tecnológica</b>	<b>Habilidad en el manejo de equipos</b>
Conocimiento y destreza para manejar programas del sistema office, así como para el manejo de internet.	Conocimiento en el manejo de equipos telefónicos y herramientas de oficina como calculadora y computadora.

<b>Características personales</b>
Discreto, honesto, responsable, educado, sociable, estable emocionalmente, confianza en si mismo, buena memoria, buena dicción y saber sonreír.

<b>Principales Funciones</b>
Organizar la limpieza de las habitaciones.
Realiza los registros de entrada y salidas de los huéspedes.
Realiza cobros.
Brinda información turística.
Esta al pendiente de que personas están dentro y fuera del hostel.



REQUISICION DE PERSONAL PARA RECEPCIONISTA MATUTINO  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DEPTO. DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Fecha 9 de Mayo

No. De Req. 001

**1 REQUISITOS DEL PUESTO**

Nombre del puesto: Recepcionista Matutino

Descripción: El recepcionista gestiona los servicios del área de recepción, organiza la limpieza de las habitaciones, realiza cobros, registra el ingreso y egreso de los huéspedes y atiende a los mismos prestando un servicio de calidad según los procedimientos del establecimiento.

Departamento que solicita: Servicios al cliente

Tipo de vacante: Permanente (X) Temporal ( ) tiempo \_\_\_\_\_

Sindicalizado ( ) De Confianza ( )

Horario de Trabajo: 7am a 3pm Fecha de Contratación: Inmediata

**2 REQUISITOS PARA EL OCUPANTE**

Edad: 18 a 35años Sexo M ( ) F ( ) Indistinto (X) Estado Civil: Indistinto

Escolaridad: Bachillerato

Experiencia Requerida: No es necesaria

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3 REEMPLAZO**

A quien reemplaza: \_\_\_\_\_

Puesto: Recepcionista Matutino

Motivo del reemplazo: \_\_\_\_\_

**4 AUTORIZACIONES:**

Vo.Bo. Gerente General

Vo.Bo. Dirección General

### Perfil de Puesto para recepcionista vespertino

<b>Denominación:</b> Recepcionista Vespertino
<b>Rango:</b> Mandos medios
<b>Nivel Salarial:</b> \$2500 pesos quincenales
<b>Plazas:</b> 2
<b>Código del Puesto:</b> RV1

<b>Escolaridad</b>
Bachillerato concluido

<b>Experiencia</b>
No es requerida experiencia previa

<b>Competencias</b>
Autodidacta y creativo
Hablar Ingles y español
Habilidad Matemática
Contabilidad Básica
Actitud de servicio
Saber conducir automóvil

<b>Características Psicológicas</b>
Organización y planeación
Atención a detalles
Capacidad de trabajo bajo presión
Capacidad para trabajar en equipo

<b>Habilidad Tecnológica</b>	<b>Habilidad en el manejo de equipos</b>
Conocimiento y destreza para manejar programas del sistema office, así como para el manejo de internet.	Conocimiento en el manejo de equipos telefónicos y herramientas de oficina como calculadora y computadora.

<b>Características personales</b>
Discreto, honesto, responsable, educado, sociable, estable emocionalmente, confianza en si mismo, buena memoria, buena dicción y saber sonreír.

<b>Principales Funciones</b>
Realiza los registros de entrada de los huéspedes.
Realiza cobros.
Brinda información turística.
Esta al pendiente de que personas están dentro y fuera del hostel.
Va al aeropuerto a recoger a los huéspedes que llegan al hostel.
Da información del hostel vía telefónica.

REQUISICION DE PERSONAL PARA RECEPCIONISTA VESPERTINO  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DEPTO. DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Fecha 9 de Mayo

No. De Req. 002

**1 REQUISITOS DEL PUESTO**

Nombre del puesto: Recepcionista Vespertino

Descripción: El recepcionista vespertino gestiona los servicios del área de recepción, realiza cobros, registra el ingreso de los huéspedes, los atiende prestando un servicio de calidad según los procedimientos del establecimiento, va al aeropuerto a recoger a los nuevos huéspedes y da información telefónica.

Departamento que solicita: Servicios al cliente

Tipo de vacante: Permanente (X) Temporal ( ) tiempo \_\_\_\_\_

Sindicalizado ( ) De Confianza ( )

Horario de Trabajo: 3pm a 11pm Fecha de Contratación: Inmediata

**2 REQUISITOS PARA EL OCUPANTE**

Edad: 18 a 35años Sexo M ( ) F ( ) Indistinto (X) Estado Civil: Indistinto

Escolaridad: Bachillerato

Experiencia Requerida: No es necesaria

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3 REEMPLAZO**

A quien reemplaza: \_\_\_\_\_

Puesto: Recepcionista Vespertino

Motivo del reemplazo: \_\_\_\_\_

**4 AUTORIZACIONES:**

Vo.Bo.Gerente General

Vo.Bo. Dirección General

### Perfil de Puesto para recepcionista nocturno

<b>Denominación:</b> Recepcionista Nocturno
<b>Rango:</b> Mandos medios
<b>Nivel Salarial:</b> \$2500 pesos quincenales
<b>Plazas:</b> 1
<b>Código del Puesto:</b> RN1

<b>Escolaridad</b>
Bachillerato concluido

<b>Experiencia</b>
No es requerida experiencia previa

<b>Competencias</b>
Autodidacta y creativo
Hablar Ingles y español
Habilidad Matemática
Contabilidad Básica
Actitud de servicio

<b>Características Psicológicas</b>
Organización y planeación
Atención a detalles
Capacidad de trabajo bajo presión
Capacidad para trabajar en equipo

<b>Habilidad Tecnológica</b>	<b>Habilidad en el manejo de equipos</b>
Conocimiento y destreza para manejar programas del sistema office, así como para el manejo de internet.	Conocimiento en el manejo de equipos telefónicos y herramientas de oficina como calculadora y computadora.

<b>Características personales</b>
Discreto, honesto, responsable, educado, sociable, estable emocionalmente, confianza en si mismo, buena memoria, buena dicción y saber sonreír.

<b>Principales Funciones</b>
Realiza los registros de entrada y salida de los huéspedes.
Realiza cobros.
Brinda información turística.
Esta al pendiente de que personas están dentro y fuera del hostel.
Mantiene el orden en el hostel.
Suministra papel higiénico en los sanitarios.

REQUISICION DE PERSONAL PARA RECEPCIONISTA NOCTURNO  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DEPTO. DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Fecha 9 de Mayo

No. De Req. 003

**1 REQUISITOS DEL PUESTO**

Nombre del puesto: Recepcionista Nocturno

Descripción: El recepcionista nocturno gestiona los servicios del área de recepción, realiza cobros, registra el ingreso y salida de los huéspedes, los atiende prestando un servicio de calidad según los procedimientos del establecimiento y mantiene el orden del lugar.

Departamento que solicita: Servicios al cliente

Tipo de vacante: Permanente (X) Temporal ( ) tiempo \_\_\_\_\_

Sindicalizado ( ) De Confianza ( )

Horario de Trabajo: 11pm a 7am Fecha de Contratación: Inmediata

**2 REQUISITOS PARA EL OCUPANTE**

Edad: 18 a 35años Sexo M (X) F ( ) Indistinto ( ) Estado Civil: Indistinto

Escolaridad: Bachillerato

Experiencia Requerida: No es necesaria

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3 REEMPLAZO**

A quien reemplaza: \_\_\_\_\_

Puesto: Recepcionista Nocturno

Motivo del reemplazo: \_\_\_\_\_

**4 AUTORIZACIONES:**

Vo.Bo.Gerente General

Vo.Bo. Dirección General

## Anexo 2.1

### Análisis de Puestos (Recepcionista matutino)

Departamento: Servicio al cliente Área: Servicio

Título actual del puesto: Recepcionista Matutino.

Otros títulos: RM1, Recepcionista Bilingüe Matutino. Números de plazas: 2

Turnos: 1o. (X) 2o. ( ) 3o. ( ) Especial ( ) ¿Cuál? \_\_\_\_\_

#### 1. Descripción del trabajo

Actividades desempeñadas	Frecuencia	Tiempo promedio
Hace el inventario del día.	Diario	5 minutos
Da información turística a los huéspedes.	6 veces por semana	10-30 minutos
Realiza los check out´s o salidas de los huéspedes.	Diario	5 minutos
En un Check Out el recepcionista va a las habitaciones a recoger toallas y máquinas de ruido blanco.	Diario	5 minutos
Realiza cobros.	Diario	5 minutos
Realiza Check In´s o registro de entrada de los huéspedes.	Diario	10-20 minutos
Determina que habitaciones se deben limpiar.	Diario	5 minutos
En caso necesario o en temporadas altas, el recepcionista ayuda con la limpieza de su área.	Cuando se requiere	1 hora
Abre la puerta desde la recepción y verifica quien entra y sale.	Diario	2-3 horas
Cuando se vacía el refrigerador lo vuelve a llenar con refrescos y aguas de la bodega.	Cuando se requiere	5 minutos
Cuando se terminan las hojas de registro el recepcionista debe ir a sacar copias.	Cuando se requiere	20 minutos
Ordena taxis para los huéspedes que lo requieren y los cobra.	Diario	10 minutos
Cierra la cuenta de su turno y la pasa al siguiente turno.	Diario	10-20 minutos
Pasa los pendientes que se tengan al siguiente turno.	Diario	5 minutos

## 2. Preparación requerida:

Primaria	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Secundaria	(1)	(2)	(3)			
Preparatoria o vocacional	(1)	(2)	(X)			
Especial _____						

Años \_\_\_\_\_

Sumar y restar

Multiplicar y dividir

Fracciones decimales

Lectura de órdenes

Interpretación de dibujos

Aplicación de fórmulas

Hablar otro idioma

Redacción de informes  Mediante formas  De otro tipo

Conocimientos especiales de: Sitios turísticos en la ciudad, como llegar a destinos de México y matemáticas básicas.

## 3. Formas en las que se reciben las instrucciones (Acompañe formas utilizadas, en su caso)

Verbalmente

Con muestras

Por escrito

Frecuentes

Ambas formas

Ocasionales

Con demostraciones

Variadas

Con diseños

Repetidas

Con planos y especificaciones

## 4. Experiencia exigida:

Tiempo de aprendizaje hasta ser productivo

Meses

De 1 a 3

De 3 a 6

De 6 a 9

De 9 a 12

Más de 12 meses, especifique

Puestos previos deseables: ninguno

Puestos a los que se podría proyectar o titular: Gerente general.

Habilidades especiales requeridas: Hablar inglés pudiendo mantener una conversación.

**5. Equipo (máquinas) y materiales (productos) que se manejan:**

<b>Equipo (Máquinas)</b>	<b>Materiales (productos)</b>	<b>Herramientas</b>
Computadora	Hojas de registro	
Teléfono	Mapas de la zona	
Calculadora	Papelería	
Checador de billetes	Mapas y guías	

**6. Responsabilidades por recursos:**

Abastecimiento y materiales en proceso

Herramientas

Equipo

El volumen de producción final

Un descuido en su trabajo puede ocasionar daños

Desde \$10 pesos \_\_\_\_\_ Hasta \$1000 \_\_\_\_\_

Observaciones: Debe estar al pendiente cuando realiza los cobros. \_\_\_\_\_

**7. Supervisión de otros:**

a. Anote en lista el puesto y nombre de los trabajadores a los que el titular supervisa.

<b>Puesto</b>	<b>Nombre</b>
Personal de limpieza	Mireya
<b>Puesto</b>	<b>Nombre</b>
Personal de limpieza	Laura

b. Indique el grado de responsabilidad del trabajador por la supervisión ejercida en las siguientes actividades (marque con una T si la responsabilidad es total).

Asignación de trabajos

Medidas disciplinarias

Verificación de trabajos

Atención de quejas

Métodos de trabajo

Cumplir con procedimientos establecidos

Transferencias

**8. Supervisión recibida**

Supervisión frecuente

Tareas cortas verificadas

Se siguen procedimientos formales en la rutina de trabajo, con supervisión.

En caso necesario explique. \_\_\_\_\_



## 9. Responsabilidad por la seguridad de otros:

Lesión que puede ocasionar	Cuidado para evitar daños a otros		
	Poco	Ninguno	Excesivo
Arañazos		X	
Cortaduras Leves		X	
Rozaduras		X	
Quemaduras leves		X	
Golpes		X	
Pérdida de dedos		X	
Fracturas		X	
Dislocación		X	
Cortaduras graves		X	
Quemaduras graves		X	
Hernia		X	
Perdida de mano		X	
Perdida de pie		X	
Perdida de ojo		X	
Perdida de pierna		X	
Perdida de brazo		X	
Invalidez total		X	
Muerte		X	
Otras		X	

Especifique cuales otras:\_\_\_\_\_.

## 10. Riesgo personal de accidentes

Naturaleza	Frecuencia			
	Ninguna	Poca	Común	Mucha
Cortaduras leves	X			
Cortaduras graves	X			
Quemaduras graves	X			
Golpes	X			
Expuesto a alto voltaje	X			
Caídas	X			
Daños a los ojos	X			
Daños a los oídos	X			
Daños al olfato	X			
Manejo de materiales explosivos	X			
Manejo de materiales inflamables	X			
Manejo de materiales tóxicos	X			
Manejo de materiales corrosivos	X			
Otros	X			

Explique cuáles otros. \_\_\_\_\_.

**11. Medidas de seguridad y equipos de que dispone el trabajador.**

Medidas de seguridad	Equipo de seguridad
Señaladores en caso de sismo	Extintor
Señaladores en caso de incendio	

**12. Iniciativa**

De uno o más ejemplos típicos de situaciones en las que el trabajador deba usar su iniciativa.

1. En el abastecimiento de materiales y bebidas del refrigerador.
2. En la supervisión de la limpieza.
3. En la calidad de la información que se da a los huéspedes.

**13. Contacto con otros (relaciones de trabajo)**

- ( ) Poco o ningún contacto excepto con sus asociados inmediatos.
- (X) Contacto únicamente dentro de la sección o departamento
- ( ) Poco contacto con personas ajenas a su sección o departamento de la compañía.
- ( ) Contactos ocasionales con personas ajenas a la compañía.
- ( ) Contactos frecuentes con personas ajenas a la compañía.

Explique el motivo de esa relación: Se comunica con los puestos inferiores al suyo y con el superior que es el gerente general.

**14. Área de trabajo**

- (X) En lugar cerrado
- ( ) Al aire libre
- ( ) En plataforma
- ( ) En elevador
- ( ) No localizada
- ( ) Otros
- ( ) En una fosa
- ( ) En andamio
- ( ) Suspendido
- ( ) En escaleras

Indique cuales otros.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

**15. Condiciones de trabajo**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Calor                             | <input type="checkbox"/> Olores desagradables               |
| <input type="checkbox"/> Cambios repentinos de temperatura | <input type="checkbox"/> Equipo poco accesible              |
| <input type="checkbox"/> Húmedo                            | <input checked="" type="checkbox"/> Ventilación Adecuada    |
| <input checked="" type="checkbox"/> Seco                   | <input checked="" type="checkbox"/> Trabajo junto con otros |
| <input type="checkbox"/> Mojado                            | <input type="checkbox"/> Expuesto al sol y a la lluvia      |
| <input type="checkbox"/> Polvoriento                       | <input type="checkbox"/> Mala iluminación                   |
| <input type="checkbox"/> Aislamiento                       | <input checked="" type="checkbox"/> Iluminación adecuada    |
| <input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en grupo       | <input type="checkbox"/> Mala ventilación                   |
| <input type="checkbox"/> Sucio                             | <input type="checkbox"/> Humo                               |
| <input checked="" type="checkbox"/> Tranquilo              | <input type="checkbox"/> Resequedad                         |
| <input type="checkbox"/> Ruidoso                           | <input type="checkbox"/> Otras                              |
| <input type="checkbox"/> Expuesto a objetos móviles        | Especifique cuales  |
| <input type="checkbox"/> Grasoso                           | otras_____.   |

**16. Requisitos físicos**

Edad: Máxima: 45 Mínima: 18  
 Peso: Máxima \_\_\_\_\_ Mínima \_\_\_\_\_ No aplica   
 Agudeza Auditiva: Normal  Mayor de la normal (  )  
 Desarrollo del tacto: Normal  Mayor de la normal (  )  
 Agudeza visual: Normal  Mayor de la normal (  )  
 Otros \_\_\_\_\_

	Actividad	Frecuente	Muy Frecuente
	Sentado		<b>X</b>
	Caminando		
	Inclinado		
	Balanceándose		
	Estirándose		
	Trepándose		
	Arrastrándose		
	De pie	<b>X</b>	
	Agachándose		
	Hinchado		
	Esfuerzo con las manos		
	Esfuerzo con los dedos		
	Empujando		
	Jalando		
	Levantando objetos de menos de 5kg.		
	Levantando objetos de 5 a 10 kg.		
	Levantando objetos de 10.5 a 22 kg.		
	Levantando objetos de 22.5 a 30 kg.		
	Levantando objetos de más de 30 kg.		

**17. Esfuerzos físicos.**

- Ninguno
- Poco
- Promedio
- Grande

**18. Naturaleza del trabajo**

- Repetitivo
  - Semiautomático
  - Automático
  - Sencillo
  - Serie de operaciones similares
  - Serie de operaciones distintas
  - Trabajo continuo que requiere atención a los detalles
  - Otros
- Explique \_\_\_\_\_

**Comentarios y observaciones del analizador.**

---

---

---

**Nombre del analista:** Patricia Cabrera Hernández y Giovani Raymundo Chávez de la Fuente

**Fecha de análisis:** 10 Junio del 2012

## Análisis de Puestos (Recepcionista Vespertino)

Departamento: Servicio al cliente

Área: Servicio

Título actual del puesto: Recepcionista Vespertino.

Otros títulos: RM2, Recepcionista Bilingüe Vespertino.      Números de plazas: 2

Turnos: 1o. (X)    2o. ( )    3o. ( )    Especial ( ) ¿Cuál? \_\_\_\_\_

### 1. Descripción del trabajo

Actividades desempeñadas	Frecuencia	Tiempo promedio
Al empezar su turno hace el inventario.	Diario	5 minutos
Da información turística a los huéspedes.	6 veces por semana	10-30 minutos
Realiza los check In's o entrada de los huéspedes.	Diario	10-20 minutos
Realiza cobros.	Diario	5 minutos
Cuando se vacía el refrigerador lo vuelve a llenar con refrescos y aguas de la bodega.	Cuando se requiere	5 minutos
Cuando se terminan las hojas de registro el recepcionista debe ir a sacar copias.	Cuando se requiere	5 minutos
Debe ir al aeropuerto a recoger a los huéspedes que soliciten el servicio.	5 veces por semana	1 hora-1:30 horas
Da información vía telefónica.	Diario	10 minutos
Abre la puerta desde la recepción y verifica quien entra y sale.	Diario	2-3 horas
Ordena taxis para los huéspedes que lo requieren y los cobra.	Diario	10 minutos
Cierra la cuenta de su turno y la pasa al siguiente turno.	Diario	10-20 minutos
Pasa los pendientes que se tengan al siguiente turno.	Diario	5 minutos
Acciona las maquinas de ruido al anochecer.	Diario	2 minutos

## 2. Preparación requerida:

Primaria	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Secundaria	(1)	(2)	(3)			
Preparatoria o vocacional	(1)	(2)	(X)			
Especial _____						

Años \_\_\_\_\_

Sumar y restar

Multiplicar y dividir

Fracciones decimales

Lectura de órdenes

Interpretación de dibujos

Aplicación de fórmulas

Hablar otro idioma

Redacción de informes  Mediante formas  De otro tipo

Conocimientos especiales de: Sitios turísticos en la ciudad, como llegar a destinos de México y matemáticas básicas.

## 3. Formas en las que se reciben las instrucciones (Acompañe formas utilizadas, en su caso)

Verbalmente

Con muestras

Por escrito

Frecuentes

Ambas formas

Ocasionales

Con demostraciones

Variadas

Con diseños

Repetitivas

Con planos y especificaciones

## 4. Experiencia exigida:

Tiempo de aprendizaje hasta ser productivo

Meses

De 1 a 3

De 3 a 6

De 6 a 9

De 9 a 12

Más de 12 meses, especifique

Puestos previos deseables: ninguno

Puestos a los que se podría proyectar o titular: Gerente general.

Habilidades especiales requeridas: Hablar inglés y poder mantener una conversación, saber conducir en la ciudad de México.

**5. Equipo (máquinas) y materiales (productos) que se manejan:**

<b>Equipo (Máquinas)</b>	<b>Materiales (productos)</b>	<b>Herramientas</b>
Computadora	Hojas de registro	
Teléfono	Mapas de la zona	
Calculadora	Papelería	
Automóvil	Mapas y guías	
Checkador de billetes		

**6. Responsabilidades por recursos:**

Abastecimiento y materiales en proceso

Herramientas

Equipo

El volumen de producción final

Un descuido en su trabajo puede ocasionar daños

Desde \$10 pesos \_\_\_\_\_ Hasta El precio del automóvil. \_\_\_\_\_

Observaciones: Debe estar al pendiente cuando realiza los cobros, debe ser cuidadoso al conducir.

**7. Supervisión de otros:**

a. Anote en lista el puesto y nombre de los trabajadores a los que el titular supervisa.

<b>Puesto</b>	<b>Nombre</b>
Personal de limpieza	Mireya
<b>Puesto</b>	<b>Nombre</b>
Personal de limpieza	Laura

b. Indique el grado de responsabilidad del trabajador por la supervisión ejercida en las siguientes actividades (marque con una T si la responsabilidad es total).

Asignación de trabajos

Medidas disciplinarias

Verificación de trabajos

Atención de quejas

Métodos de trabajo

Cumplir con procedimientos establecidos

Transferencias

**8. Supervisión recibida**

Supervisión frecuente

Tareas cortas verificadas

Se siguen procedimientos formales en la rutina de trabajo, con supervisión.

En caso necesario

explique. \_\_\_\_\_



## 9. Responsabilidad por la seguridad de otros:

Lesión que puede ocasionar	Cuidado para evitar daños a otros		
	Poco	Ninguno	Excesivo
Arañazos		X	
Cortaduras Leves		X	
Rozaduras		X	
Quemaduras leves		X	
Golpes			X
Pérdida de dedos		X	
Fracturas		X	
Dislocación		X	
Cortaduras graves		X	
Quemaduras graves			X
Hernia		X	
Perdida de mano		X	
Perdida de pie		X	
Perdida de ojo		X	
Perdida de pierna		X	
Perdida de brazo		X	
Invalidez total			X
Muerte			X
Otras		X	

Especifique cuales otras: es el responsable por la seguridad de los huéspedes cuando los trae del aeropuerto al hostel en el automóvil.

## 10. Riesgo personal de accidentes

Naturaleza	Frecuencia			
	Ninguna	Poca	Común	Mucha
Cortaduras leves	X			
Cortaduras graves	X			
Quemaduras graves	X			
Golpes				X
Expuesto a alto voltaje	X			
Caídas	X			
Daños a los ojos	X			
Daños a los oídos	X			
Daños al olfato	X			
Manejo de materiales explosivos	X			
Manejo de materiales inflamables	X			
Manejo de materiales tóxicos	X			
Manejo de materiales	X			

corrosivos				
Otros	<b>X</b>			

Explique cuáles otros: esta en riesgo su persona cuando debe conducir el automóvil para recoger a los huéspedes del hostel.

**11. Medidas de seguridad y equipos de que dispone el trabajador.**

Medidas de seguridad	Equipo de seguridad
Señaladores en caso de sismo	Extintor
Señaladores en caso de incendio	

**12. Iniciativa**

De uno o más ejemplos típicos de situaciones en las que el trabajador deba usar su iniciativa.

1. En el tiempo de traslado de los huéspedes al hostel.
2. En el abastecimiento de materiales y bebidas del refrigerador.
3. En la calidad de la información que se da a los huéspedes.

**13. Contacto con otros (relaciones de trabajo)**

- ( ) Poco o ningún contacto excepto con sus asociados inmediatos.
- (X) Contacto únicamente dentro de la sección o departamento
- ( ) Poco contacto con personas ajenas a su sección o departamento de la compañía.
- ( ) Contactos ocasionales con personas ajenas a la compañía.
- ( ) Contactos frecuentes con personas ajenas a la compañía.

Explique el motivo de esa relación: Se comunica con los puestos inferiores al suyo y con el superior que es el gerente general.

**14. Área de trabajo**

- (X) En lugar cerrado
- ( ) Al aire libre
- ( ) En plataforma
- ( ) En elevador
- ( ) No localizada
- ( ) Otros
- ( ) En una fosa
- ( ) En andamio
- ( ) Suspendido
- ( ) En escaleras

Indique cuales otros.

---



---

**15. Condiciones de trabajo**

- Calor
  - Cambios repentinos de temperatura
  - Húmedo
  - Seco
  - Mojado
  - Polvoriento
  - Aislamiento
  - Trabajo en grupo
  - Sucio
  - Tranquilo
  - Ruidoso
  - Expuesto a objetos móviles
  - Grasoso
  - Olores desagradables
  - Equipo poco accesible
  - Ventilación Adecuada
  - Trabajo junto con otros
  - Expuesto al sol y a la lluvia
  - Mala iluminación
  - Iluminación adecuada
  - Mala ventilación
  - Humo
  - Resequedad
  - Otras
- Especifique cuales otras \_\_\_\_\_

**16. Requisitos físicos**

Edad: Máxima: 45 Mínima: 18  
 Peso: Máxima \_\_\_\_\_ Mínima \_\_\_\_\_ No aplica   
 Agudeza Auditiva: Normal  Mayor de la normal (  )  
 Desarrollo del tacto: Normal  Mayor de la normal (  )  
 Agudeza visual: Normal  Mayor de la normal (  )  
 Otros \_\_\_\_\_

	Actividad	Frecuente	Muy Frecuente
	Sentado		<b>X</b>
	Caminando		
	Inclinado		
	Balanceándose		
	Estirándose		
	Trepándose		
	Arrastrándose		
	De pie	<b>X</b>	
	Agachándose		
	Hinchado		
	Esfuerzo con las manos		
	Esfuerzo con los dedos		
	Empujando		
	Jalando		
	Levantando objetos de menos de 5kg.		
	Levantando objetos de 5 a 10 kg.		
	Levantando objetos de 10.5 a 22 kg.		
	Levantando objetos de 22.5 a 30 kg.		
	Levantando objetos de más de 30 kg.		

**17. Esfuerzos físicos.**

- Ninguno
- Poco
- Promedio
- Grande

**18. Naturaleza del trabajo**

- Repetitivo
  - Semiautomático
  - Automático
  - Sencillo
  - Serie de operaciones similares
  - Serie de operaciones distintas
  - Trabajo continuo que requiere atención a los detalles
  - Otros
- Explique \_\_\_\_\_

**Comentarios y observaciones del analizador.**

---

---

---

**Nombre del analista:** Patricia Cabrera Hernández y Giovani Raymundo Chávez de la Fuente

**Fecha de análisis:** 10 Junio del 2012

## Análisis de Puestos (Recepcionista Nocturno)

Departamento: Servicio al cliente

Área: Servicio

Título actual del puesto: Recepcionista Nocturno.

Otros títulos: RM3, Recepcionista Bilingüe Nocturno.      Números de plazas: 1

Turnos: 1o. (X)    2o. ( )    3o. ( )    Especial ( ) ¿Cuál? \_\_\_\_\_

### 1. Descripción del trabajo

Actividades desempeñadas	Frecuencia	Tiempo promedio
Hace el inventario de su turno.	Diario	5 minutos
Da información turística a los huéspedes.	6 veces por semana	10-30 minutos
Realiza los check out´s o salidas de los huéspedes.	Diario	5 minutos
Realiza cobros.	Diario	5 minutos
Realiza Check In´s o registro de entrada de los huéspedes.	Diario	10-20 minutos
Abre la puerta desde la recepción y verifica quien entra y sale.	Diario	2-3 horas
Cuando se vacía el refrigerador lo vuelve a llenar con refrescos y aguas de la bodega.	Cuando se requiere	5 minutos
Ordena taxis para los huéspedes que lo requieren y los cobra.	Diario	10 minutos
Cierra la cuenta de su turno y la pasa al siguiente turno.	Diario	10-20 minutos
Pasa los pendientes que se tengan al siguiente turno.	Diario	5 minutos
Mantiene el orden por las noches.	Diario	5 minutos
Cierra la puerta principal y apaga las luces.	Diario	5 minutos

## 2. Preparación requerida:

Primaria	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Secundaria	(1)	(2)	(3)			
Preparatoria o vocacional	(1)	(2)	(X)			
Especial _____						

Años \_\_\_\_\_

Sumar y restar

Multiplicar y dividir

Fracciones decimales

Lectura de órdenes

Interpretación de dibujos

Aplicación de fórmulas

Hablar otro idioma

Redacción de informes  Mediante formas  De otro tipo

Conocimientos especiales de: Sitios turísticos en la ciudad, como llegar a destinos de México y matemáticas básicas.

## 3. Formas en las que se reciben las instrucciones (Acompañe formas utilizadas, en su caso)

Verbalmente

Con muestras

Por escrito

Frecuentes

Ambas formas

Ocasionales

Con demostraciones

Variadas

Con diseños

Repetitivas

Con planos y especificaciones

## 4. Experiencia exigida:

Tiempo de aprendizaje hasta ser productivo

Meses

De 1 a 3

De 3 a 6

De 6 a 9

De 9 a 12

Más de 12 meses, especifique

Puestos previos deseables: ninguno

Puestos a los que se podría proyectar o titular: Gerente general.

Habilidades especiales requeridas: Hablar ingles pudiendo mantener una conversación.

**5. Equipo (máquinas) y materiales (productos) que se manejan:**

<b>Equipo (Máquinas)</b>	<b>Materiales (productos)</b>	<b>Herramientas</b>
Computadora	Hojas de registro	
Teléfono	Mapas de la zona	
Calculadora	Papelería	
Checador de billetes	Mapas y guías	

**6. Responsabilidades por recursos:**

Abastecimiento y materiales en proceso

Herramientas

Equipo

El volumen de producción final

Un descuido en su trabajo puede ocasionar daños

Desde \$10 pesos \_\_\_\_\_ Hasta \$1000 \_\_\_\_\_

Observaciones: Debe estar al pendiente cuando realiza los cobros.

**7. Supervisión de otros:**

a. Anote en lista el puesto y nombre de los trabajadores a los que el titular supervisa.

<b>Puesto</b>	<b>Nombre</b>
Personal de limpieza	Mireya
<b>Puesto</b>	<b>Nombre</b>
Personal de limpieza	Laura

b. Indique el grado de responsabilidad del trabajador por la supervisión ejercida en las siguientes actividades (marque con una T si la responsabilidad es total).

Asignación de trabajos

Medidas disciplinarias

Verificación de trabajos

Atención de quejas

Métodos de trabajo

Cumplir con procedimientos establecidos

Transferencias

**8. Supervisión recibida**

Supervisión frecuente

Tareas cortas verificadas

Se siguen procedimientos formales en la rutina de trabajo, con supervisión.

En caso necesario explique \_\_\_\_\_.



## 9. Responsabilidad por la seguridad de otros:

Lesión que puede ocasionar	Cuidado para evitar daños a otros		
	Poco	Ninguno	Excesivo
Arañazos		X	
Cortaduras Leves		X	
Rozaduras		X	
Quemaduras leves		X	
Golpes		X	
Pérdida de dedos		X	
Fracturas		X	
Dislocación		X	
Cortaduras graves		X	
Quemaduras graves		X	
Hernia		X	
Perdida de mano		X	
Perdida de pie		X	
Perdida de ojo		X	
Perdida de pierna		X	
Perdida de brazo		X	
Invalidez total		X	
Muerte		X	
Otras		X	

Especifique cuales otras. \_\_\_\_\_.

## 10. Riesgo personal de accidentes

Naturaleza	Frecuencia			
	Ninguna	Poca	Común	Mucha
Cortaduras leves	X			
Cortaduras graves	X			
Quemaduras graves	X			
Golpes	X			
Expuesto a alto voltaje	X			
Caídas	X			
Daños a los ojos	X			
Daños a los oídos	X			
Daños al olfato	X			
Manejo de materiales explosivos	X			
Manejo de materiales inflamables	X			
Manejo de materiales tóxicos	X			
Manejo de materiales corrosivos	X			
Otros	X			

Explique cuáles otros. \_\_\_\_\_.

**11. Medidas de seguridad y equipos de que dispone el trabajador.**

Medidas de seguridad	Equipo de seguridad
Señaladores en caso de sismo	Extintor
Señaladores en caso de incendio	

**12. Iniciativa**

De uno o más ejemplos típicos de situaciones en las que el trabajador deba usar su iniciativa.

1. Mantener el orden y la tranquilidad por la noches.
2. Verificando que los huéspedes no entren con bebidas alcohólicas.
3. En la calidad de la información que se da a los huéspedes.

**13. Contacto con otros (relaciones de trabajo)**

- ( ) Poco o ningún contacto excepto con sus asociados inmediatos.
- (X) Contacto únicamente dentro de la sección o departamento
- ( ) Poco contacto con personas ajenas a su sección o departamento de la compañía.
- ( ) Contactos ocasionales con personas ajenas a la compañía.
- ( ) Contactos frecuentes con personas ajenas a la compañía.

Explique el motivo de esa relación: Se comunica con los puestos inferiores al suyo y con el superior que es el gerente general.

**14. Área de trabajo**

- (X) En lugar cerrado
- ( ) Al aire libre
- ( ) En plataforma
- ( ) En elevador
- ( ) No localizada
- ( ) Otros
- ( ) En una fosa
- ( ) En andamio
- ( ) Suspendido
- ( ) En escaleras

Indique cuales otros. \_\_\_\_\_

**15. Condiciones de trabajo**

- Calor
  - Cambios repentinos de temperatura
  - Húmedo
  - Seco
  - Mojado
  - Polvoriento
  - Aislamiento
  - Trabajo en grupo
  - Sucio
  - Tranquilo
  - Ruidoso
  - Expuesto a objetos móviles
  - Grasoso
  - Olores desagradables
  - Equipo poco accesible
  - Ventilación Adecuada
  - Trabajo junto con otros
  - Expuesto al sol y a la lluvia
  - Mala iluminación
  - Iluminación adecuada
  - Mala ventilación
  - Humo
  - Resequedad
  - Otras
- Especifique cuales otras \_\_\_\_\_.

**16. Requisitos físicos**

Edad: Máxima: 45 Mínima: 18  
 Peso: Máxima \_\_\_\_\_ Mínima \_\_\_\_\_ No aplica   
 Agudeza Auditiva: Normal  Mayor de la normal (  )  
 Desarrollo del tacto: Normal  Mayor de la normal (  )  
 Agudeza visual: Normal  Mayor de la normal (  )  
 Otros \_\_\_\_\_

	Actividad	Frecuente	Muy Frecuente
	Sentado		<b>X</b>
	Caminando		
	Inclinado		
	Balanceándose		
	Estirándose		
	Trepándose		
	Arrastrándose		
	De pie	<b>X</b>	
	Agachándose		
	Hinchado		
	Esfuerzo con las manos		
	Esfuerzo con los dedos		
	Empujando		
	Jalando		
	Levantando objetos de menos de 5kg.		
	Levantando objetos de 5 a 10 kg.		
	Levantando objetos de 10.5 a 22 kg.		
	Levantando objetos de 22.5 a 30 kg.		
	Levantando objetos de más de 30 kg.		

**17. Esfuerzos físicos.**

- Ninguno
- Poco
- Promedio
- Grande

**18. Naturaleza del trabajo**

- Repetitivo
  - Semiautomático
  - Automático
  - Sencillo
  - Serie de operaciones similares
  - Serie de operaciones distintas
  - Trabajo continuo que requiere atención a los detalles
  - Otros
- Explique \_\_\_\_\_

**Comentarios y observaciones del analizador.**

---

---

---

**Nombre del analista:** Patricia Cabrera Hernández y Giovani Raymundo Chávez de la Fuente

**Fecha de análisis:** 10 Junio del 2012

## Anexo 3

# B&B México

### BED & BREAKFAST MÉXICO

#### DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL

NOMBRE: A.C.N.

**GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS:** BACHILLERATO

**SEXO:** M (X) F ( )

**EDAD:** 21 AÑOS

**ESTADO CIVIL:** SOLTERO

**PUESTO QUE SOLICITA:** RECEPCIONISTA

**RESULTADO:** RECOMENDABLE

**FECHA DE ELABORACIÓN DE BATERÍA:** 3 - JUNIO - 2013

**RENDIMIENTO INTELECTUAL Y TÉCNICO:** El evaluado obtuvo un rendimiento intelectual superior al término medio en relación a un grupo de personas de características similares evaluadas bajo condiciones iguales de tiempo-presión; se desenvolverá de manera organizada en la ejecución de sus funciones, analizará, sintetizará y retendrá información, ante algún problema, se mostrará práctico en su resolución.

**C. I.:** SUPERIOR AL TÉRMINO MEDIO

**EXPERIENCIA LABORAL:** 3 años

**EMPLEOS REGISTRADOS:** 1

#### **FACTORES:**

#### **PREPARACIÓN PROFESIONAL E HISTORIA LABORAL:**

El candidato es recién egresado del nivel medio superior, realizado en el Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH SUR). Laboró en **Ginga Minas Brasil Escuela de artes marciales** como Instructor de Abril 2010 a Mayo 2013.

#### **HABILIDADES DE ACUERDO AL PUESTO**

El evaluado desempeñará sus funciones de forma constante, ordenada y siguiendo los procedimientos establecidos, para la solución de problemas tenderá a ser lógico y crítico.

#### **CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD**

El candidato se muestra preciso y concreto en su proceder, tratará de desarrollar su trabajo lo mejor posible haciendo uso de los recursos que le dieron resultados positivos en el pasado, sin embargo, tiene una ligera tendencia a ser conformista, para la solución de problemas tomará en cuenta las alternativas con las que cuenta respetando siempre las normas establecidas y haciendo uso de su sentido común, en situaciones en las cuales tenga exceso de trabajo se concentrará y pondrá toda su atención siendo capaz de reacomodar situaciones, mostrará siempre su iniciativa. Se muestra como una persona sociable, con facilidad de palabra y gusto por ayudar a otros.

**CONCLUSIÓN:** Se considera al evaluado Recomendable para ocupar el puesto solicitado.

## Anexo 3.1

# B&B México

## BED & BREAKFAST MÉXICO

### DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL

NOMBRE: L. M. V.

**GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS:** CURSANDO LICENCIATURA EN TURISMO **SEXO:** M ( ) F (X)

**EDAD:** 23 AÑOS

**ESTADO CIVIL:** SOLTERA

**PUESTO QUE SOLICITA:** RECEPCIONISTA

**RESULTADO:** RECOMENDABLE

**FECHA DE ELABORACIÓN DE BATERÍA:** 23 - MARZO - 2013

**RENDIMIENTO INTELECTUAL Y TÉCNICO:** La evaluada obtuvo un rendimiento intelectual término medio alto en relación a un grupo de personas de características similares evaluadas bajo condiciones iguales de tiempo-presión; se desenvolverá organizadamente en la ejecución de funciones, analizará, sintetizará y retendrá información, empleará un enfoque práctico para solucionar problemas inherentes al puesto.

**C. I.:** TÉRMINO MEDIO ALTO

**EXPERIENCIA LABORAL:** 2 años y 2 meses

**EMPLEOS REGISTRADOS:** 5

### FACTORES:

### PREPARACIÓN PROFESIONAL E HISTORIA LABORAL:

La candidata se encuentra cursando la licenciatura en Turismo. Laboró en **Waldo's Mart** como Asociada de piso de Julio de 2007 a Enero de 2008; **Don Asado Restaurante** como Mesera de Julio a Octubre de 2008; **Publimetro** como promotora de 2009 a 2010; Impartiendo clases particulares a niños de 6 a 15 años en Julio de 2011 y en **Body Systems México** como capturista de Diciembre de 2012 a Abril 2013.

### HABILIDADES DE ACUERDO AL PUESTO

La evaluada desempeñará sus funciones de forma constante, ordenada y siguiendo los procedimientos establecidos, para la solución de problemas tenderá a ser lógica y crítica.

### CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

La candidata se muestra precisa y atenta a los detalles, tratará de desarrollar su trabajo lo mejor posible haciendo uso de los recursos que le dieron resultados positivos en ocasiones pasadas, para la solución de problemas tomará en cuenta las alternativas con las que cuenta respetando siempre las normas establecidas y haciendo uso de su sentido común, en situaciones en las cuales tenga exceso de trabajo se concentrará y pondrá toda su atención siendo capaz de reacomodar las situaciones, mostrará siempre su iniciativa. Se muestra como una persona sociable, con facilidad de palabra y gusto por ayudar a otros.

**CONCLUSIÓN:** Se considera a la evaluada Recomendable para ocupar el puesto solicitado.

## Anexo 3.2

# B&B México

### **BED & BREAKFAST MÉXICO**

#### **DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL**

NOMBRE: E. H. A.

**GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS:** CURSANDO LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN **SEXO:** M (X) F ( )

**EDAD:** 21 AÑOS

**ESTADO CIVIL:** SOLTERO

**PUESTO QUE SOLICITA:** RECEPCIONISTA

**RESULTADO:** RECOMENDABLE

**FECHA DE ELABORACIÓN DE BATERÍA:** 20 - MARZO - 2013

**RENDIMIENTO INTELECTUAL Y TÉCNICO:** El evaluado obtuvo un rendimiento intelectual término medio alto en relación a un grupo de personas de características similares evaluadas bajo condiciones iguales de tiempo-presión; se desenvolverá organizadamente en la ejecución de funciones, analizará, sintetizará y retendrá información, empleará un enfoque práctico para solucionar problemas inherentes al puesto.

**C. I.:** TÉRMINO MEDIO ALTO

**EXPERIENCIA LABORAL:** 2 meses

**EMPLEOS REGISTRADOS:** 2

#### **FACTORES:**

#### **PREPARACIÓN PROFESIONAL E HISTORIA LABORAL:**

El candidato se encuentra cursando la licenciatura en Administración. Laboró en **Partido Acción Nacional** como Encuestador en Junio 2006 y en el **Restaurant Sirloin Stockade** como Mesero en Mayo 2007.

#### **HABILIDADES DE ACUERDO AL PUESTO**

El evaluado desempeñará sus funciones de forma constante, ordenada y siguiendo los procedimientos establecidos, para la solución de problemas tenderá a ser lógico y crítico.

#### **CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD**

El candidato se muestra atento a detalles y práctico, tratará de desarrollar su trabajo siempre lo mejor posible y haciendo uso de los recursos que le dieron resultados positivos en el pasado, para la solución de problemas tomará en cuenta las opciones disponibles respetando siempre las normas establecidas y haciendo uso de su sentido común, en situaciones en las cuales tenga exceso de trabajo se concentrará y pondrá toda su atención en las tareas y mostrará su iniciativa. Tiene facilidad de palabra y gusto por el trato con otras personas.

**CONCLUSIÓN:** Se considera al evaluado Recomendable para ocupar el puesto solicitado.



### Anexo 3.3

## B&B México

**BED & BREAKFAST MÉXICO**

**DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL**

NOMBRE: C. A. R.

**GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS:** BACHILLERATO

**SEXO:** M (X) F ( )

**EDAD:** 22 AÑOS

**ESTADO CIVIL:** SOLTERO

**PUESTO QUE SOLICITA:** RECEPCIONISTA

**RESULTADO:** RECOMENDABLE

**FECHA DE ELABORACIÓN DE BATERÍA:** 15 - JUNIO - 2013

**RENDIMIENTO INTELECTUAL Y TÉCNICO:** El evaluado obtuvo un rendimiento intelectual superior al término medio en relación a un grupo de personas de características similares evaluadas bajo condiciones iguales de tiempo-presión; se desenvolverá de manera organizada en la ejecución de sus funciones, analizará, sintetizará y retendrá información, ante algún problema, se mostrará práctico en su resolución.

**C. I.:** SUPERIOR AL TÉRMINO MEDIO

**EXPERIENCIA LABORAL:** 2 años 1 mes

**EMPLEOS REGISTRADOS:** 2

**FACTORES:**

**PREPARACIÓN PROFESIONAL E HISTORIA LABORAL:**

El candidato tiene Bachillerato concluido, laboró en **Estafeta Mexicana** como Mensajero de Septiembre 2010 –Agosto 2011 y en **Multipack** como operador recolector de Marzo 2011 – 2012.

**HABILIDADES DE ACUERDO AL PUESTO**

El evaluado desempeñará sus funciones de forma constante, ordenada y siguiendo los procedimientos establecidos, para la solución de problemas tenderá a ser lógico y crítico.

**CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD**

El candidato se muestra atento a detalles y práctico, tratará de desarrollar su trabajo siempre lo mejor posible y haciendo uso de los recursos que le dieron resultados positivos en el pasado, para la solución de problemas tomará en cuenta las opciones disponibles respetando siempre las normas establecidas y haciendo uso de su sentido común, en situaciones en las cuales tenga exceso de trabajo se concentrará y pondrá toda su atención en las tareas y mostrará su iniciativa. Tiene facilidad de palabra y gusto por el trato con otras personas.

**CONCLUSIÓN:** Se considera al evaluado Recomendable para ocupar el puesto solicitado.

## Anexo 3.4

# B&B México

### BED & BREAKFAST MÉXICO

#### DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL

NOMBRE: J. H. M. O.

**GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS:** LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

**SEXO:** M (X) F ( )

**EDAD:** 23 AÑOS

**ESTADO CIVIL:** SOLTERO

**PUESTO QUE SOLICITA:** RECEPCIONISTA

**RESULTADO:** RECOMENDABLE

**FECHA DE ELABORACIÓN DE BATERÍA:** 17 - JUNIO - 2013

**RENDIMIENTO INTELECTUAL Y TÉCNICO:** El evaluado obtuvo un rendimiento intelectual muy superior en relación a un grupo de personas de características similares evaluadas bajo condiciones iguales de tiempo-presión; se desenvolverá de manera organizada en la ejecución de sus funciones, analizará, sintetizará y retendrá información, ante algún problema, se mostrará práctico en su resolución.

**C. I.:** MUY SUPERIOR

**EXPERIENCIA LABORAL:** 6 meses

**EMPLEOS REGISTRADOS:** 1

#### FACTORES:

#### PREPARACIÓN PROFESIONAL E HISTORIA LABORAL:

El candidato es licenciado en Psicología. Laboró en **Entorno Corporativo y Empresarial S.C.** como Auxiliar de Reclutamiento de Agosto 2011 – Febrero 2012.

#### HABILIDADES DE ACUERDO AL PUESTO

El evaluado desempeñará sus funciones de forma constante, ordenada y siguiendo los procedimientos establecidos, para la solución de problemas tenderá a ser lógico y crítico.

#### CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

El candidato se muestra preciso y atento a los detalles, tratará de desarrollar su trabajo lo mejor posible haciendo uso de los recursos que le dieron resultados positivos en ocasiones pasadas, para la solución de problemas tomará en cuenta las alternativas con las que cuenta respetando siempre las normas establecidas y haciendo uso de su sentido común, en situaciones en las cuales tenga exceso de trabajo se concentrará y pondrá toda su atención siendo capaz de reacomodar las situaciones, mostrará siempre su iniciativa. Se muestra como una persona sociable, con facilidad de palabra y gusto por ayudar a otros.

**CONCLUSIÓN:** Se considera al evaluado Recomendable para ocupar el puesto solicitado.

## Anexo 3.5

# B&B México

### BED & BREAKFAST MÉXICO

### DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL

NOMBRE: I. M. V.

**GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS:** CURSANDO LICENCIATURA EN ARQUITECTURA **SEXO:** M (X) F ( )

**EDAD:** 21 AÑOS

**ESTADO CIVIL:** SOLTERO

**PUESTO QUE SOLICITA:** RECEPCIONISTA

**RESULTADO:** RECOMENDABLE

**FECHA DE ELABORACIÓN DE BATERÍA:** 19 - ABRIL – 2013

**RENDIMIENTO INTELLECTUAL Y TÉCNICO:** El evaluado obtuvo un rendimiento intelectual termino medio alto en relación a un grupo de personas de características similares evaluadas bajo condiciones iguales de tiempo-presión; se desenvolverá de manera organizada en la ejecución de sus funciones, analizará, sintetizará y retendrá información, ante algún problema, se mostrará práctico en su resolución.

**C. I.:** TERMINO MEDIO ALTO

**EXPERIENCIA LABORAL:** 1 año

**EMPLEOS REGISTRADOS:** 1

### FACTORES:

### PREPARACIÓN PROFESIONAL E HISTORIA LABORAL:

El candidato se encuentra cursando la carrera en Arquitectura. Laboró en **CINEMEX** como parte del Staff de Marzo 2008 – Marzo 2009.

### HABILIDADES DE ACUERDO AL PUESTO

El evaluado desempeñará sus funciones de forma constante, ordenada y siguiendo los procedimientos establecidos, para la solución de problemas tenderá a ser lógico y crítico.

### CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

El candidato se muestra preciso y concreto en su proceder, tratará de desarrollar su trabajo lo mejor posible haciendo uso de los recursos que le dieron resultados positivos en el pasado, para la solución de problemas tomará en cuenta las alternativas con las que cuenta respetando siempre las normas establecidas y haciendo uso de su sentido común, en situaciones en las cuales tenga exceso de trabajo se concentrará y pondrá toda su atención siendo capaz de reacomodar las situaciones, mostrará siempre su iniciativa. Se muestra como una persona sociable, con facilidad de palabra y gusto por ayudar a otros.

**CONCLUSIÓN:** Se considera al evaluado Recomendable para ocupar el puesto solicitado.