

881025



UNIVERSIDAD FRANCO MEXICANA

ESCUELA DE PSICOLOGIA

INCORPORADA A LA U.N.A.M. CLAVE 8810-25

1
2ej.

IMPORTANCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO
Y SELECCION DE PERSONAL EN SEGUROS
MONTERREY AETNA.

T E S I S
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
MARY CARMEN ARIAS OLIVERA

259045

NAUCALPAN, EDO. MEXICO.

1998.

1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

DEDICATORIAS

A ti papito, te dedico este trabajo con mucho cariño, aunque sé que ya no te encuentras físicamente aquí con nosotros, pero si en nuestro corazón, quiero agradecerte todo lo que me diste hasta el último momento. Aquí está lo prometido, un poco tarde pero con mucho amor. Gracias por todo "Pitoca".

A ti mamita, por el gran apoyo brindado durante estos 26 años cumplidos, te doy las gracias por creer en mí, y te aseguro que con este trabajo realizado, solo será el principio para seguir adelante. Y que tendremos que seguir adelante con lo que estamos viviendo en estos momentos, y tú bien sabes que es difícil, pero Dios sabe que lo superaremos poco a poco. Te quiero mucho.

A ustedes hermanos, Tere, Graci y Jomi, por ser como son, les dedico esto, que es parte importante para todos nosotros para seguir creciendo profesionalmente, espero no defraudarlos en ningún momento, y quiero decirles también que aunque no se encuentre papito, que seguiremos adelante como si aún lo estuviera físicamente.

A mis abuelitos Lucha y Migue, y a Ina, que han sido personas importantes durante toda mi vida, que nos han visto crecer como nietos, les quiero dedicar esta tesis con todo mi corazón, esperando que les guste. Y que primero Dios, nos sigan viendo crecer como personas, y como profesionistas que somos.

A mis profesores, por el compartir conmigo todos sus conocimientos y consejos.

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
<u>CAPITULO 1. BREVE HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL</u>	11
1.1. Antecedentes de la Psicología Industrial	12
1.2. Participación de la Psicología Industrial en la Primera y Segunda Guerra Mundial	22
1.3. Aportaciones recientes de la Psicología Industrial	26
<u>CAPITULO 2. IMPORTANCIA DEL DISEÑO Y ANÁLISIS DE PUESTOS EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</u>	33
2.1. Concepto de Análisis de Puesto	33
2.2. Elementos del Análisis de Puestos	34
2.2.1 Descripción del puesto	34
2.2.2. Especificación del puesto	36
2.2.3. Datos generales	39
2.3 Parte del Análisis de Puestos que ayuda al Reclutamiento y Selección de Personal	40
<u>CAPITULO 3. RECLUTAMIENTO Y PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</u>	43
3.1. Reclutamiento de Recursos Humanos	43
3.1.1. Fuentes internas de reclutamiento	44
3.1.2. Fuentes externas de reclutamiento	46
3.1.3 Medios de reclutamiento	48
3.1.4. Reclutamiento externo	52
3.1.3. Reclutamiento de personal eventual	53
3.2. Proceso de Selección de Personal	54

3.2.1. Recepción preliminar de solicitudes	55
3.2.2. Pruebas de idoneidad	59
3.2.3. Entrevista de selección	69
3.2.4. Verificación de datos y referencias	75
3.2.5. Examen medico	75
3.2.6. Entrevista con el Superior	76
3.2.7. Descripción realista del puesto	76
3.2.8. Decisión de contratar	77

CAPITULO 4. ESTUDIO DE CAMPO SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN SEGUROS MONTERREY AETNA **79**

4.1. Antecedentes de Seguros Monterrey Aetna	79
4.1.1. A que se dedica esta compañía?	82
4.1.2. Organigrama de Recursos Humanos	84
4.1.3. Políticas de la Coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal	85
4.2. Proceso de Reclutamiento de Recursos Humanos	90
4.3. Proceso de Selección de personal	96
4.3.1. Recepción preliminar de solicitudes	97
4.3.2. Pruebas de idoneidad	98
4.3.3. Entrevista profunda	107
4.3.4. Entrevista con el jefe inmediato	109
4.3.5. Examen medico	111
4.3.6. Investigación socioeconómica	112
4.3.7. Decisión de contratación	112

CONCLUSIONES **114**

A N E X O "A" REQUISICIÓN DE PERSONAL Y PERFIL DEL PUESTO	125
A N E X O "B" MEDIO DE RECLUTAMIENTO	131
A N E X O "C" SOLICITUD DE EMPLEO	134
A N E X O "D" EVALUACIÓN DEL REQUISITANTE	136

BIBLIOGRAFÍA **147**

INTRODUCCIÓN

La psicología se define como "el estudio del comportamiento humano" (Harrsch, 1989). Así que fue sorprendente el notar todos los estudios realizados durante las Guerras Mundiales, donde la Psicología Industrial toma fuerza en la participación activa de los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales.

El periodo de la posguerra fue testigo de un desarrollo continuo de la Psicología Industrial en todos los campos de la Psicología.

Así que la Psicología Industrial hizo su aparición en México en 1923, con la fundación del Departamento Psicotécnico en el Departamento del Distrito Federal, y surge de las necesidades del desarrollo de la *tecnología industrial*. Esto dio como resultado, que el psicólogo se insertara en el ámbito de las condiciones que determinan una de las actividades de interés central en la vida de la mayoría de las personas: el trabajo.

Este tema es de interés social, porque en la actualidad el Tratado de Libre Comercio (TLC) ha entrado en vigor, fortaleciendo los intereses comerciales, así como las inversiones, lo que produce la competencia de empresas nacionales y extranjeras, por tal motivo, es importante que el psicólogo industrial esté cada vez más

capacitado para seleccionar personal adecuado independientemente del giro de la empresa que se trate. Así que la administración de los Recursos Humanos comprende un proceso que se inicia con el reclutamiento y selección y termina con una adecuada y dinámica planeación de vida y carrera del personal. Administrar los Recursos Humanos significa contar con el personal adecuado en número, perfil, preparación, potencial y actitud, que vayan de acuerdo con los objetivos y cultura de la organización.

Por lo que el profesionista que se dedique a la psicología industrial, se especializa en el estudio del comportamiento humano, en el ámbito de los negocios y de la industria.

Estudiando la correspondencia entre satisfacción y niveles de eficiencia, la influencia de los factores ambientales, y particularmente de la tecnología del trabajo en la calidad de la vida laboral y los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad humana

Las funciones específicas del psicólogo industrial son las de definir las características de los organismos y sistemas de trabajo nacionales con el propósito de identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal y crear estrategias de intervención acordes con las necesidades del país. La evaluación de instrumentos de selección de personal que permitan definir las habilidades, intereses y rasgos de la personalidad del individuo con el fin de determinar su ubicación dentro de la empresa para el aprovechamiento óptimo de sus recursos humanos. El psicólogo

industrial puede llevar a cabo sus funciones de asesoría y capacitación en las industrias y empresas públicas y privadas. Puede trabajar como consultor en la empresa, psicólogos en las universidades y psicólogos en el gobierno.

El interés personal que se tuvo para llevar a cabo esta investigación, fue el saber más sobre la empresa en la que se estuvo elaborando prácticas profesionales, y por qué no conocer sobre su proceso de reclutamiento y selección de personal, que es el área en la que el investigador se va a desenvolver profesionalmente.

Por tanto, surge la siguiente interrogante: Si para toda organización es importante poseer Recursos Humanos idóneos, entonces ¿en la empresa Seguros Monterrey Aetna, también se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal implantados por Werther y Davis?.

La presente investigación trata de dar un enfoque general con respecto al proceso de reclutamiento y selección de personal que se maneja en el campo industrial *generalmente*, así como también la exposición del proceso de reclutamiento y selección de personal en Seguros Monterrey Aetna, siendo ésta una empresa de servicio.

Para que se realice todo lo mencionado anteriormente, se trata de dar a conocer primeramente la historia de la Psicología Industrial, explicando los antecedentes de la misma, así como también el comentar la participación que tuvo la Psicología dentro de las Guerras Mundiales, y las aportaciones recientes de la Psicología Industrial.

Además, se comentará la importancia del diseño y análisis de puestos en el proceso de reclutamiento y selección de personal, además de definir el análisis de puestos, describiendo los elementos que lo componen y se menciona la parte del diseño que ayuda al psicólogo para que lleve a cabo el proceso.

También, se explica el reclutamiento de Recursos Humanos, identificando las fuentes internas como externas, los medios que se pueden utilizar para cubrir las diversas vacantes

Así mismo, se indican los pasos que integran al proceso de selección de personal, que son ocho según William B. Werther y Davis, en su libro Administración de Recursos Humanos, estos pasos son los siguientes: A) Recepción Preliminar de solicitudes; B) Pruebas de idoneidad; C) Entrevista; D) Verificación de datos y referencias; E) Examen médico; F) Entrevista con el supervisor; G) Descripción realista del puesto; H) Decisión de contratación.

Con los pasos antes mencionados, se analiza el estudio de campo, describiendo además, los antecedentes, políticas, y organigrama.

De acuerdo al conocimiento teórico acerca de cómo se lleva el reclutamiento y selección de personal, se espera que esta empresa de servicio los cumpla. La información documental se realizó con base a diferentes fuentes bibliográficas, y la

investigación de campo, fue realizada durante nueve meses en Seguros Monterrey Aetna que se encuentra en el Distrito Federal.

Dicha investigación se divide en cuatro capítulos, los cuales comprenden:

En el primer capítulo se hace una reseña histórica de la Psicología Industrial, se comenta de la administración de varias civilizaciones, de la formación de las primeras empresas que dieron lugar en esas épocas, donde existía una dirección y autoridad, ya que las diversas personas que se encontraban al mando del personal se interesaron primeramente por el abastecimiento de las necesidades locales y después cambiaron su manera de pensar, hacia la satisfacción de las necesidades colectivas.

Hacia la edad moderna, las diversas empresas comienzan a seleccionar a los mejores candidatos y de instruirlos mejor. Dando como resultado que la Psicología entrara en las empresas, apoyándose en la teoría experimental, en la Orientación Vocacional entre otras. Enriqueciéndose la Psicología durante las Guerras Mundiales, reclutando a los mejores militares. Dando como resultado que después surgieran instituciones consultoras apoyando a las diferentes empresas tanto en problemas laborales como en pruebas psicológicas.

Se dio el Reconocimiento oficial de la Psicología Industrial y la formación de más organizaciones donde se empleaban a psicólogos industriales.

Hubo un momento en el que se llegaron a preguntar cuáles eran las actividades que realizaban los psicólogos industriales en las diversas organizaciones, respondiendo a las actividades de selección, relaciones laborales, seguridad, entre otras.

Se concluye que los psicólogos son las personas que se ocupan de manera general a los problemas de los empleados dentro de una organización.

En el segundo capítulo, se menciona la gran importancia que tiene el Diseño y Análisis de puestos, para obtener información de las distintas tareas o actividades que se realizan en los puestos, utilizando un protocolo, el cual está formado de varias partes, y ayuda a conocer todo lo referente al puesto, es decir, las actividades que debe realizar el empleado, así como también la edad, sexo, etc.

Como tercer capítulo, el psicólogo industrial se apoya en el Diseño y Análisis de puestos para escoger a los mejores candidatos que estén aptos para un puesto vacante. Para esto debe haber una requisición, a fin de que el psicólogo comience la búsqueda de sus candidatos, ya sea de manera interna o externa, y eligiendo el medio que utilizará para el reclutamiento, para comenzar a recibir solicitudes primeramente, realizando una pequeña entrevista, a fin de que en este primer filtro se vea quienes de los candidatos cubren el perfil deseado por la empresa, si ocurre lo contrario se queda la solicitud en cartera, mientras que aquellos que lo cubran, se le aplican exámenes técnicos y psicométricos, llevando a cabo un reporte psicológico al mismo tiempo verificando datos del candidato en cuanto a examen médico y referencias personales y entrevista con el jefe inmediato para decidir a la contratación de la persona.

En el capítulo cuatro y último, se habla de Seguros Monterrey Aetna respecto a sus antecedentes que dieron la formación de ésta, así como las diferentes políticas de la Coordinación de Reclutamiento y Selección de personal, tanto para la requisición de personal, fuentes de reclutamiento y selección de personal. Por último se da a conocer el Reclutamiento y el proceso de selección en esta compañía.

Pero es importante señalar que los procesos que se siguen como el análisis y diseño de puestos, el reclutamiento y selección, como otros tantos tuvieron su desarrollo en la Psicología Industrial y que dada la importancia del personal capacitado para que las empresas sobrevivan y sean altamente competitivas, hoy día es una de las ramas de la Psicología, que ha cobrado mayor auge. Así mismo se considera importante el mencionar como es que se desarrolló la Psicología a lo largo de la historia.

CAPITULO 1. BREVE HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Así como fue surgiendo la Psicología en la historia del hombre, las personas que se encontraban relacionadas directamente con las empresas o psicólogos, se dieron cuenta después de mucho tiempo transcurrido que también era importante el ubicar a la Psicología dentro de las negociaciones, eso fue para el éxito de la empresa y de aquellas personas que trabajan en éstas; ya que se interesaron en el bienestar y en el seleccionar a los mejores candidatos para el bien general.

Por eso es importante el mencionar que durante el desarrollo de la Psicología, se fueron dando campos de acción para los psicólogos, entre éstos estuvieron la clínica, educativa, experimental, social y la industrial. Motivo por el cual es fundamental el recordar cómo es que se fueron formando las empresas en la antigüedad para dar lugar finalmente a la aparición e influencia de la Psicología Industrial sobre éstas.

1.1. Antecedentes de la Psicología Industrial

Se considera que la empresa se integró desde hace miles de años, ya que en ella fue donde el hombre primitivo pudo realizar cualquier actividad o tarea con algún fin previsto. Fue donde se percató de que él solo no podía hacer muchas cosas, por lo que se juntó a otros individuos para unir sus fuerzas para así subsistir y defenderse de los ataques de animales salvajes. A pesar de que la autoridad no estuvo muy bien definida, el jefe fue la persona más fuerte y más valiente, o el hombre más viejo y sabio, a este tipo de autoridad se le llamó patriarcado.

En la prehistoria fue donde se encontraron las primeras empresas con una administración inferior, contemplando cómo el individuo nómada se convirtió en sedentario, y se unió a otros individuos. Como ejemplo se puede mencionar la realización de grandes empresas en la antigüedad, ya que sin la unión de los individuos y sin una dirección adecuada no hubieran terminado la Gran Muralla China o las Pirámides de Egipto.

Mercado (1992), considera que uno de los países antiguos que se podría mencionar es *China*, porque se localizaron vestigios administrativos en un manual de política y administración, elaborado por la Dinastía Chiu (800 A.C.), donde las comunidades se convirtieron en *dinastías*, que fueron regidas por familias de cierto linaje soberano y estuvo formada por jefes y dirigentes. Apareció Confucio, que fue un gran filósofo y primer Ministro de su pueblo, éste concibió al Estado como una familia. También hizo mención de la dirección, así como de las relaciones que hubo entre el príncipe y sus ministros; los padres y sus hijos; el marido y la mujer; éstos fueron deberes para todos los hombres en general. Se pudo ver claramente, quién era la autoridad y sus subordinados.

Por otra parte, el antiguo *Egipto*, fue una administración centralizada, dividida en distritos que dependieron de los templos, alrededor de los cuales se agruparon los agricultores y tuvieron reposo las caravanas. El país se vio con la necesidad de formar pueblos a la esclavitud y gracias a éstos nunca escaseó la mano de obra para la construcción de las pirámides.

Mientras que en los pueblos que se establecieron en *Mesopotamia* (Caldeos y Asirios), los indicios administrativos fueron proporcionados por Hammurabi, quien creó el Imperio y elaboró el primer Código de Leyes escritas. Se aplicaron a las tres clases sociales que existieron en ese entonces: los nobles, el vulgo y los esclavos. Los guerreros se organizaron bajo el mando de un general, y éste delegaba su autoridad a militares de rango inferior con el objeto de que llevaran a cabo estrategias o planes de ataque.

Al mismo tiempo, los *fenicios* fueron el primer pueblo marino de la antigüedad que con su actividad hizo que principiara el comercio, este pueblo no tuvo gobierno propio, sino que cada ciudad tuvo su gobernador y éste era el comerciante más rico.

Otro de los pueblos que hace referencia Mercado (1992), son los *persas* que conquistaron Mesopotamia (538 A.C.), su gobierno estuvo bajo el mando de un rey y el pueblo estuvo dividido en provincias regidas por un gobernador.

También, en *Grecia*, las formas de gobierno que tuvieron mayor importancia para la administración del pueblo fueron la Aristocracia y la Democracia. La primera regía el Aréopago, que consistió en un tribunal superior que elaboraba las reglas, las cambiaban de acuerdo con la mayoría de sus integrantes, llamados areopagistas (individuos que eran provenientes de familias nobles). La Democracia consistió en una Asamblea Popular en la que residía la autoridad máxima de *Grecia*. Los ciudadanos griegos eran recompensados por la comunidad con base en sus propios méritos; ni la

posición social, ni las riquezas, fueron factores determinantes de los servicios que un hombre prestaba.

Otro ejemplo de país antiguo que explica Mercado (1992), es *Roma*, ya que los artesanos pasaron muchos años y duras pruebas de trabajo y habilidad para llegar a ser maestros. Y si lo lograban, trataban por todos los medios para que su oficial no los igualara, ya que ocasionaba la competencia entre ellos. Se formaron los primeros gremios, que fueron agrupaciones de maestros cuyo fin fue el de protección en favor de las personas que se dedicaban a la actividad mercantil, para evitar la competencia de productos similares y restringir el acceso de oficiales a maestros. Los integrantes de cada gremio elaboraron sus reglas de acuerdo con el oficio que representaban.

Hasta este primer momento se ha comentado las prácticas administrativas que se encontraron en las diferentes organizaciones antiguas. Ahora se pasará a mencionar lo que realizó un sociólogo para dividir a la historia de la organización.

Según Brown (1963), un sociólogo norteamericano *Lewis Mumford*, en una de sus obras *Technics and Civilization*, dividió a la historia de la organización en tres secciones, éstos son: a) La edad Media; b) La Revolución Industrial; y, c) La Fase Moderna, explicando a estas tres etapas de la siguiente manera.

La *Edad Media*, se centró en el año 1000 D.C., hasta el año 1750. Hasta esta época se utilizó mucho la madera; mientras que el viento y el agua fueron fuentes de energía, al igual que se utilizó a los animales. Fue hasta el siglo XVII cuando se

comenzó a usar el molino hidráulico para cortar hierro y aserrar madera y antes lo utilizaron para moler granos y bombear agua. Para regar los campos utilizaron los molinos de viento.

La industria era para abastecer las necesidades locales, pero los mercaderes engendraron el comercio de exportación. Los mercaderes abrieron el camino a la economía, pero los artesanos y artífices tomaron mayor fuerza e importancia, y formaron gremios artesanales cuya función fue la de proteger sus productos de los distribuidores; también establecieron reglamentos que protegían tanto a los productores como consumidores. Vigilaron la calidad de trabajo efectuado y la igualdad de las personas que lo realizaban. Los que participaron en el gremio fueron personas quienes tuvieron sus propias herramientas y equipo de trabajo y a su vez se dividieron en dos clases: los aprendices y los jornaleros. Los primeros eran muchachos que aprendían un oficio, vivían con el maestro artesano y lo ayudaban en su taller y recibían su instrucción en retribución. Terminada esta etapa, pasaban a jornaleros y podían ofrecer sus servicios a cambio de un salario a otros maestros de oficio. Y en última instancia, confiaban en establecerse como maestros artesanos, cuando hubiesen ahorrado suficiente dinero. Mientras que los gremios mercaderes tuvieron el objeto primordial de ganar libertades a los nobles feudales.

La segunda división comprendida por el sociólogo Mumford, fue la *Revolución Industrial*, la cual trajo muchas ventajas. Una de ellas fue un gran progreso tanto científico como tecnológico. Fue hacia 1750, cuando inició la máquina de vapor la gran producción en gran escala, y hubo ofertas de capital y grandes

oportunidades de trabajo. Se basó en el sistema fabril en que una o más personas suministraban capital para construir una fábrica con su equipo, y empleaban asalariados, que a comparación de la época anterior, muy rara vez llegaban a ser patronos. Así que hacia la misma época, los operarios que estaban a cargo de pequeñas aldeas comunales fueron desplazados hacia los centros industriales, donde mujeres y niños trabajaban con los hombres durante largas jornadas.

Por ejemplo, en Inglaterra se desplazaron tanto artesanos, maestros, oficiales, como aprendices de talleres a los centros de trabajo llamados fábricas, donde estuvieron bajo la dirección y dependencia de un patrón o dueño de los materiales, que les proporcionaban a los trabajadores para que realizaran sus labores correspondientes.

El producto que terminaba el obrero, ya no era comprado a él, como antiguamente se hacía, sino que su retribución económica la recibía del patrón, quien le pagaba una cantidad de dinero por cada jornada de trabajo que era entre 15 y 18 horas diarias.

Como resultado, la *Revolución Industrial*, transformó de la noche a la mañana la producción artesanal en producción masiva de grandes cantidades de artículos, que empezaron a satisfacer necesidades colectivas de núcleos mayoritarios de población.

Brown (1963), explica que el artesano se vio de pronto bajo el mando de un patrón, que se caracterizaba por su rudeza en el mando, lo cual por lo general degeneraba en crueldad. Hacían personalmente la selección de candidatos, y no les

daban ninguna capacitación, ya que suponían que se habían dedicado a ese oficio muchos años y tenían que desempeñarlo de la mejor manera posible.

Paralelamente a la *Revolución Industrial*, nacieron dos clases socioeconómicas: la clase capitalista, que estuvo compuesta por personas que arriesgaban su capital para la construcción de fábricas y la compra de maquinaria, herramientas y materiales y con ellos se formaron las primeras fuentes citadinas para grandes grupos de trabajadores; y el proletariado fue la clase obrera.

Otra consecuencia de la *Revolución Industrial* fue la *Revolución Mecánica*, con ésta se beneficiaron las labores de los obreros y la producción de varios artículos. Y gracias a las dos, las empresas distribuyeron internacionalmente los productos, así como la distribución de empresas a otras partes, esto ocasionó, salarios más elevados para los trabajadores, como horarios más breves y satisfacción en el trabajo.

La última división fue la *Época Moderna* donde se encontraron todos los estudios que realizaron personas que se preocuparon por los trabajadores, como la distribución de actividades, hasta dar lugar al primer psicólogo industrial reconocido.

En 1800, *Robert Owen*, joven galés propietario de una fábrica, fue uno de los primeros en preocuparse por las necesidades humanas de los trabajadores como seres humanos. Se rehusó a emplear niños. Redujo la jornada de trabajo a 10 horas y media. Recalcó el hecho de que la mejor inversión la constituyen los trabajadores, ya que sin ellos no se podía hacer nada.

Además de que se introdujo mejoras generales en las condiciones de trabajo de sus fábricas de hilados, instituyó algunos procedimientos específicos que incrementaron la productividad. Así el trabajo de un empleado fue evaluado en público diariamente. Pensaba que estas evaluaciones públicas no solo permitían que el gerente conociera las áreas problema, sino que además originaban orgullo y estimulaban hacia la competencia

Otra de las influencias que se tuvo fue de *Charles Babbage*, profesor británico de matemáticas, pasó gran parte de su vida estudiando la forma de hacer más eficiente las operaciones de fabricación. Fue uno de los primeros defensores de la división del trabajo. A cada trabajador se le enseñaba que era responsable de aquella parte que realizaba y no de la operación total. De ese modo, era posible reducir el tiempo tan costoso del adiestramiento, y con la constante repetición de cada operación mejoraban las destrezas y eficiencia de los empleados.

Según Stoner (1989), después llegó una persona que basó su sistema administrativo en sus estudios de tiempos en la línea de la producción, fue *Frederick Winslow Taylor*. Su enfoque marcó el verdadero inicio de la administración científica. Analizó y cronometró los movimientos de los trabajadores en una serie de tareas. De ese modo descubrió cuánto podían hacer los trabajadores con el equipo y los materiales de que disponían. Partió de tres principios básicos: a) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo, b) Instruirlos en los métodos más eficientes y los

movimientos más económicos que debían aplicar a su trabajo; c) Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

Comenta Stoner (1989), que *Frank y Lilian Gilbreth*, promovieron el bienestar del trabajador. Ayudaron a los empleados a alcanzar su pleno potencial como seres humanos. *Frank* empezó a trabajar como aprendiz de albañil y poco a poco fue subiendo puestos en la escala jerárquica. Advirtió que los albañiles se valían de tres tipos diferentes de movimientos: uno para enseñar a los aprendices; otro para trabajar rápido y por último para aminorar deliberadamente el ritmo. Su éxito lo impulsó a dedicar toda su vida al estudio de movimientos y fatiga. Según su concepción, el movimiento y la fatiga están interrelacionados: cada movimiento que era eliminado reducía la fatiga.

Explica Blum (1992), que es posible que la *Psicología Industrial* se iniciara el 20 de Diciembre de 1901. Fue ese día cuando el doctor *Walter Dill Scott*, psicólogo de la *Northwestern University*, pronunció un discurso, analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad. A esto siguió una serie de doce artículos de revistas que se combinaron subsecuentemente. También escribió varios libros los que trataba de hacer que la psicología influyera en el campo más amplio de los negocios, en vez de hacerlo solamente en el de la publicidad.

A pesar de las destacadas actividades del *Doctor Scott* y sus numerosos libros publicados durante los años 1901 a 1913, resultó interesante el hecho de que se le omitió en los informes históricos sobre el campo de la *Psicología Industrial*.

Según Blum (1992), se le concedió a *Hugo Münsterberg* el honor de ser el primer psicólogo industrial. En 1913 publicó su libro *Psychology and Industrial Efficiency*. La eficiencia según se definía ahí, implica los conceptos duales de contribución o esfuerzo. Su libro que sirvió como modelo para el desarrollo de la Psicología Industrial, señaló que la productividad podía elevarse en tres formas: 1) encontrando a la persona más idónea: el trabajador cuyas cualidades mentales lo señalaban como el más apto para el oficio; 2) Creando el mejor trabajo posible; 3) Usando la influencia psicológica que *Münsterberg* llamó "el efecto óptimo" para motivar a los empleados.

Recomendó aplicar técnicas tomadas de la Psicología Experimental. Por ejemplo, recurrió a pruebas psicológicas para ayudar a escoger al personal calificado. La investigación de aprendizaje facilitó el mejoramiento de los métodos de capacitación. Y el estudio del comportamiento humano ayudó a formular métodos psicológicos tendientes a motivar a los trabajadores para que se esforzaran más. El empleó las modernas técnicas de Orientación Vocacional para identificar las destrezas necesarias en un puesto o trabajo y midió las habilidades de los candidatos, eso fue fruto de los estudios de *Münsterberg*.

Después de todas las aportaciones que dieron los anteriores autores, se empezó a dar un conflicto armado, en el que participaron las grandes potencias mundiales y casi la mayoría de los países del mundo, así que la Psicología tuvo influencia durante las dos Guerras mundiales.

1.2. Participación de la Psicología Industrial en la Primera y Segunda Guerra Mundial

Con la Primera Guerra Mundial (1914 - 1918). La Psicología Industrial adquirió una creciente importancia práctica.

Expone Siegel (1980), que a pesar de que los intereses profesionales de los primeros psicólogos fueron variados, los psicólogos americanos se mostraron inclinados a concentrarse más que nada en los problemas de selección y colocación del personal. Esta fue la característica de la mayor parte de la labor psicológica aplicada en el ejército durante la Primera Guerra Mundial. El uso afortunado de las pruebas psicológicas para la clasificación y colocación de los militares contribuyó en gran manera a que grandes sectores del público se familiarizaran con la eficiencia de las pruebas psicológicas.

Manifiesta Blum (1992), que en 1917, apareció el *Journal of Applied Psychology*. Aproximadamente en la misma época, las Universidades comenzaron a impartir cursos de Psicología aplicada, y a medida que se fue desarrollando el tema, se observó la tendencia a ofrecer cursos en campos específicos de la Psicología aplicada, tales como Psicología Industrial, Psicología de Personal, Psicología Vocacional y Psicología de la Publicidad.

Comenta Blum (1992), que pocos años después de terminada la *Primera Guerra Mundial*, se interesaron mucho por los estudios de Psicología Industrial. En 1919, *Scott* y otros investigadores fundaron la *Scott Company of Philadelphia*. Fue la primera organización de consultoría psicológica, que se creó y se orientó hacia problemas del personal en la industria.

Afirma Siegel (1980), que un año más tarde, en 1920 se fundó la *Psychological Corporation*, organización más antigua de este tipo, que todavía permanece en actividad en los Estados Unidos. Se fundó con el objeto de desarrollar y distribuir pruebas psicológicas, así como también proporcionar servicios consultivos a organizaciones industriales y demás.

Constó de las siguientes divisiones: La *división industrial* estableció programas de pruebas para las compañías, mejoró los programas de adiestramiento para personal gerencial, y preparó supervisores en varias técnicas y principios de las relaciones humanas. La *división de pruebas*, publicó y vendió pruebas psicológicas a las escuelas, las dependencias de gobierno y empresas industriales. La *división de investigaciones de personal y mercados*, efectuó investigaciones sobre las motivaciones y las conductas de los consumidores, las relaciones públicas y los medios masivos; además, desarrolló actividades de evaluación de puestos y selección de personal. La selección de *exámenes de admisión* a escuelas profesionales evaluó a varios miles de candidatos a ingresar a escuelas de enfermería, y en la actualidad aplica también programas de exámenes de ingreso para las escuelas de farmacia y medicina veterinaria. La última división, el *laboratorio experimental*, elabora proyectos de

investigaciones en Psicología aplicada, tales como el desarrollo de máquinas calificadoras de pruebas, investigaciones sobre capacidades lógicas, etc. La *Psychological Corporation* emplea a muchos psicólogos en sus diversas divisiones.

Refiere Blum (1992), que en 1920, *C. S. Myers* exdirector del Laboratorio de Cambridge, fundó en Inglaterra el "*National Institute of Industrial Psychology*", organización privada. Hacia la misma época el gobierno británico promocionó la fundación del *Industrial Fatigue Research Board*.

Blum (1992), explica que en algunas empresas como *Procter & Gamble*, la *Philadelphia Company* y la fábrica de *Hawthorne en la Western Electric*, elaboraron sus propios programas de investigación de personal. De hecho, fue en la fábrica de la *Western Electric* localizada en Hawthorne, donde se iniciaron los famosos estudios de "Hawthorne" en 1927. *Elton Mayo* y un grupo de investigadores, iniciaron una serie de estudios sobre efectos de la iluminación en la productividad de los trabajadores. Estos estudios duraron hasta mediados de la década de 1930, los consideraron muchos como la serie de estudios de investigación probablemente más importantes que se haya efectuado en la industria, de acuerdo con los efectos que tuvieron sobre el crecimiento y el desarrollo de la Psicología Industrial. Proporcionaron las bases y el impulso para la expansión de la Psicología Industrial más allá del campo de la selección, la colocación y las condiciones de trabajo, pasando a estudiar las motivaciones, la moral y las relaciones humanas.

Smith (1977), hace referencia que durante la *Segunda Guerra Mundial* (1939 - 1945), varios miles de psicólogos ayudaron a establecer y ampliar la selección, entrenamiento y otros programas relativos al personal militar. La mayoría de estos programas tuvieron aplicaciones en problemas industriales. Los tests ideados para los militares se aplicaron con fines industriales; las aplicaciones de los principios de aprendizaje en el entrenamiento militar, se utilizaron en el entrenamiento industrial; los estudios de las reacciones ante las tensiones del combate, tuvieron consecuencias aplicables en la guía vocacional; y los estudios del diseño de cabinas de aviones se aplicaron en la Psicología de la Ingeniería. Al esfuerzo bélico contribuyeron psicólogos de varios campos: de la Psicología Clínica, Experimental, Social y Educacional.

Afirma Blum (1992), que Aunque la *American Association for Applied Psychology* se fundó en 1937, como organización oficial de la *Psicología Industrial* (se convirtió posteriormente en la División 14 de la APA), fue la enorme contribución de la Psicología al esfuerzo bélico, la que demostró a muchas personas que la Psicología aplicada podía ofrecer múltiples contribuciones importantes y prácticas. Estas contribuciones fueron demasiado numerosas". (Blum, 1992).

Otra publicación relevante de investigaciones aplicadas, *Personnel Psychology*, apareció en 1948, en ella se informó de los resultados de estudios psicológicos actuales en campos, como el adiestramiento, el análisis de puestos, la selección, la evaluación, la motivación y las actitudes, las condiciones de trabajo y el diseño de equipos. Sus artículos estaban dirigidos a los gerentes informados e

interesados; no obstante, al mismo tiempo, estaban escritos de tal modo que satisfacían las necesidades que tenían las técnicas de informes completos y precisos.

Después de la *Segunda Guerra Mundial*, se crearon otras organizaciones importantes para representar a varios subgrupos de interés, dentro de la Psicología aplicada. Los dos más notables fueron la *Human Factors Society* y la *Ergonomics Society*. La primera fue un grupo norteamericano para psicólogos aplicados que se interesaban por problemas de ingeniería humana. El segundo grupo fue el correspondiente británico de la *Human Factors Society*. Su aplicación se denominó *Ergonomics*. Esta y la *Occupational Psychology* fueron las dos revistas británicas más importantes que estaban dedicadas a las investigaciones de la Psicología aplicada. Más tarde, en 1966 se editó otra revista norteamericana, denominada *Organizational Behavior and Human Performance*. La finalidad de ésta última era publicar artículos dedicados al desarrollo de teorías de Psicología aplicada.

Terminada la Segunda Guerra Mundial, continuó el avance de la Psicología Industrial, con las diferentes aportaciones que dieron las personas interesadas en esa área.

1.3. Aportaciones recientes de la Psicología Industrial

Comenta Smith (1977), que el avance de la Psicología Industrial fue reconocido formalmente en 1945, con el establecimiento de la división de la Psicología Industrial y de los negocios de la *American Psychological Association*, fue por eso,

que a partir de ese momento comenzaron a formarse más empresas empleando a psicólogos industriales.

Hace mención Blum (1992), que el psicólogo industrial tiene posibilidades de obtener lo necesario para vivir mediante el empleo en una de tres fuentes principales: como consultor, como empleado de una compañía particular o de gobierno, o como profesor de alguna escuela. Con mucha frecuencia combinan dos de los tres papeles.

Quizá uno de los mejores modos de comenzar a comprender el área compleja de la Psicología Industrial, sea la enumeración de los diversos tipos de actividades que pueden considerarse como parte del campo general de la profesión. En realidad, tampoco esta tarea resulta sencilla. Muchos autores han tratado de establecer clasificaciones para descubrir las actividades de los psicólogos industriales, con diversos grados de éxito. *Mc Cormick* (1955), *Stagner* (1957) y *Taft* (1946), han abordado el problema suponiendo que la Psicología Industrial debe ser "lo que hacen los psicólogos industriales", han tratado de determinar de manera empírica que es exactamente lo que hacen; por ejemplo, *Canter* (1948) analizó los resultados de un cuestionario resuelto por 56 sujetos investigados en los negocios, y la industria, 37 consultores y 10 psicólogos de campo de la publicidad. Los resultados indicaron que los patrones que les daban empleo eran generalmente grandes empresas, pero que los clientes de los consultores eran tanto grandes empresas, como pequeñas. Los psicólogos del campo publicitario estaban empleados, en general en agencias de publicidad.

Según *Mc Collom* (1959), entrevistó a 75 psicólogos en veinte ciudades distintas, haciendo que cada uno de ellos describiera sus propias actividades y las de otros psicólogos que trabajaban en la industria y con los que estaban familiarizados. Descubrió que las actividades de esas personas podían agruparse en las siguientes categorías generales:

1. *Selección de Personal*: Esta se refiere a la selección y evaluación de empleados y ejecutivos e investigaciones sobre criterios;

2. *Desarrollo del Personal*: En esta se incluye la evaluación del desempeño, medición de las actitudes, desarrollo de ejecutivos y consejo personal a los empleados;

3. *Ingeniería Humana*: Que se encarga del diseño de equipos y productos.

4. *Estudio de la productividad*: Esta se relaciona a las actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajadores como a la iluminación y el ambiente de trabajo;

5. *Administración*: En donde se realizan actividades referentes a las habilidades administrativas,

6. *Otras*: En los que se incluye la prevención de accidentes; proporcionando un ambiente de trabajo que salvaguarde a los empleados de peligros tales como contaminantes atmosféricos, elevados niveles de ruido, maquinaria no protegida,

radiación, etc. Y las relaciones industriales, que se encargan de la conexión de los empleados con los jefes, para que haya comunicación cuando exista algún problema.

Es posible que la fuente más autorizada, en los que se refiere a las funciones y las actividades que comprende la Psicología Industrial, sea la misma *División 14*, puesto que existe como organización oficial de todos los psicólogos interesados en la aplicación de los conocimientos psicológicos al mundo de la industria. En un informe de 1959, titulado *The Psychologist in Industry*, la División citó siete áreas principales, que constituían el campo de la Psicología Industrial y que son:

a) Selección de personal; b) Desarrollo de los gerentes; c) Consejo personal; d) Motivación de los empleados; e) Ingeniería humana; f) Investigaciones de mercadotecnia; g) Investigaciones de relaciones públicas.

Estas funciones eran similares a las señaladas por *Taft* (1946), quien incluía análisis del trabajo, estudios de movimientos y salarios; selección de nuevos empleados; transferencias, ascensos y despidos; adiestramiento; empleados problemáticos; calificación de empleados; higiene industrial; moral de trabajo e investigación. En resumen parece que los psicólogos empleados en organizaciones industriales, probablemente tienen que ocuparse de todos los problemas relativos a las personas. Esto resulta evidente por informe de la *División 14*; que incluye más de 150 tipos específicos de problemas, de los que deben ocuparse los psicólogos industriales.

Pueden encontrarse también psicólogos industriales en muchas organizaciones de consultoría, además de estar empleados en empresas de negocios. Hoy día, las consultas sobre problemas de índole psicológico son "grandes negocios". La mayoría de las organizaciones de consultoría psicológica pueden clasificarse en una de dos categorías posibles: Las que hacen hincapié en el campo de las pruebas psicológicas y las que realizan aquellos aspectos distintos a las pruebas. Desde luego, frecuentemente la separación no resulta muy clara, sobre todo en el caso de las organizaciones bastante grandes, que tienden a manejar ambos tipos de consultas; sin embargo, por lo común, el hincapié sigue siendo visible.

Blum (1992), explica que hay otra organización de asesores importantes que hace hincapié en las pruebas psicológicas en la *Science Research Associates (SRA)*. Esta empresa se especializa en el desarrollo de materiales y servicios para la educación, la industria y el gobierno, basándose en investigaciones hechas en el campo de ciencias del comportamiento. Ofrece una gran variedad de publicaciones y servicios para la instrucción y el adiestramiento, orientación educativa y vocacional, selección y colocación de personal, evaluación de conocimientos y desempeños, y procesamiento de datos especializados". (Blum, 1992).

También Blum (1992), reconoce otra organización de pruebas que se fundó en 1947, la cual es la *Educational Testing Service (ETS)*, institución no lucrativa, realizada gracias a los esfuerzos combinados del *American Council of Education*, la *Carnegie Foundation* y la *College Entrance Examination Board*. Sus objetivos principales se refieren al desarrollo de pruebas para las escuelas, las universidades y la

profesión psicológica; ayudar a los usuarios de pruebas en cuanto a los métodos y los procedimientos, y efectuar investigaciones sobre pruebas psicológicas.

En cuanto a Organizaciones de consultores en general, la empresa *Richardson, Bellows, Henry and Company, Inc.*, se creó después de la *Segunda Guerra Mundial*. Esta compañía se ocupa primordialmente de la medición de las actitudes de empleados, la evaluación de ejecutivos, el desarrollo y mejoramiento de programas de adiestramiento, manuales para compañías clientes e investigaciones de desarrollo de pruebas y evaluación de empleados.

Se concluye que el psicólogo industrial maneja sistemas técnicos que tienen que ver con aspectos tales como: reclutamiento, admisión, colocación y adiestramiento del personal; sistemas de remuneración, valuación de puestos, encuestas de salarios, sistemas de incentivos, participación de utilidades, subsidios familiares, prestaciones, conservación, motivación, dirección, etc., del personal de la empresa. Al mismo tiempo que se ocupa de las técnicas más adecuadas para una *eficiente supervisión*, control y registros del personal, organización del mismo, cargas de trabajo, conducción de entrevistas con los trabajadores.

El departamento del que se hablará en este trabajo será el de Reclutamiento y Selección de Personal. Pero antes de desarrollar éste último, es importante señalar, que para poder reclutar y por lo tanto seleccionar al personal se necesita de un adecuado diseño y análisis de puestos.

**CAPITULO 2. IMPORTANCIA DEL DISEÑO Y ANÁLISIS DE PUESTOS EN
EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

El Diseño y Análisis de puestos proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. Esta información es la base sobre la que se decide qué tipo de personas se reclutan y contratan. Por ese motivo es importante el saber qué es el análisis de puestos, así como también el tener una idea precisa acerca de todos los elementos que conforman el formato de análisis de puesto.

2.1. Concepto de Análisis de Puesto

Una de las definiciones del Análisis de puestos es la que da Gamma (1992), y que dice: "Conocimiento de todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz y eficiente".

Es decir, que es un conjunto de datos contenidos en un formato en donde se describe las tareas a desempeñar en un puesto. Para obtener todo este tipo de información se utilizan diversos métodos, como la entrevista a empleados y supervisores; el cuestionario, donde se le pide a los empleados que respondan describiendo tanto sus responsabilidades como sus deberes; el diario del participante, que son listados diarios hechos por los trabajadores de todas las actividades en las que participan, junto con el tiempo que les dedican; estos tres métodos son los más importantes para reunir datos sobre el puesto.

En base a la definición anteriormente mencionada del análisis de puestos y para efecto de esta tesis, se concluye que el análisis de puestos es un método de conocimiento de las responsabilidades, relaciones, actividades y obligaciones que constituyen un puesto dado, así como los requisitos que necesita la persona para el puesto, como por ejemplo, las habilidades, experiencia, conocimientos, etc., éstos forman parte de los elementos del Análisis de Puestos.

2.2. Elementos del Análisis de Puestos

Es importante señalar tres elementos esenciales que se encuentran contenidos dentro de un formato, que a su vez se subdividen en varios puntos, que cada empresa tiene según sus puestos. Estos son los siguientes:

2.2.1. Descripción del puesto

Este consiste en un informe escrito con respecto a las funciones que comprende el puesto, según como lo define Grados (1988). Está formada por tres partes:

1) *Descripción encabezado:* Son los datos que nos permite identificar el puesto, contiene los siguientes puntos:

- *Título del puesto*, es el que se le da oficialmente y el de uso cotidiano de la organización.

- *Clave*, el número que le corresponde al puesto de acuerdo a la organización.

- *Categoría*, es el rango del puesto, es decir, si se encuentra en el nivel ejecutivo, mando intermedio o nivel operativo.

- *Horario*, es la hora de entrada al trabajo y hora de salida.

- *Sueldo*, lo que percibe el empleado al ingresar a una organización y las posibilidades de aumento.

- *Ubicación del puesto*, es la localización del puesto dentro del organigrama de la organización.

- *Jerarquía y contactos*, el conocimiento del jefe inmediato, o de los subordinados, así como también, las relaciones internas o externas del empleado, según sea el puesto.

- *Número de trabajadores que desempeñan el puesto*.

- *Nombre y firma del analista* (persona que se encargó de recopilar toda la información de los puestos) y del supervisor titular del puesto, y la fecha del análisis, en la que se llevó a cabo.

2) *Descripción genérica:* Es el resumen de todas las actividades que se realiza dentro del puesto.

3) *Descripción específica:* Es una descripción detallada de las actividades que se realizan dentro del puesto, se divide en los siguientes puntos:

- *Actividades diarias;*

- *Actividades periódicas;*

- *Actividades eventuales;*

- *Accesorios del puesto:* Son los elementos físicos que van a permitir el desarrollo de las funciones del puesto analizado (herramientas, maquinaria, papelería, uniforme, computadora, sumadora, etc.).

Otro de los elementos que componen al Análisis de puestos es el de especificación del puesto.

2.2.2. Especificación del puesto

Según Grados (1988), éste consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, responsabilidad y esfuerzo que exige el puesto, así como las condiciones a las que está sometido el empleado. Estos tres elementos son los siguientes:

1) *Habilidad*: Es la capacidad necesaria para desempeñar el puesto, se divide en dos:

- *Habilidad física*, entrenamiento, destreza, agilidad, rapidez.

- *Habilidad mental*, se refiere a la escolaridad, experiencia, criterio, iniciativa, conocimientos, capacidad de expresión, ingenio.

2) *Responsabilidad*: Se deriva de la actividad propia del puesto y de la relación que ésta guarda con el proceso productivo, con el equipo que se maneja, con datos confidenciales, etc. La responsabilidad puede ser:

- *Por el trabajo de otros*, que son los riesgos a que están expuestos los subordinados y terceras personas con motivo de las funciones que realiza el ocupante del puesto.

- *Por valores*, es el especificar el monto para determinar el grado de responsabilidad. Son de tres tipos: *a) Equipo*, que se refiere, si la persona que ocupa el puesto es responsable de algún tipo de equipo de trabajo, como por ejemplo, despacho, archivo, máquinas, aparatos, etc.; *b) Dinero*, si maneja dinero en el puesto; *c) Información confidencial*, si la persona está en contacto con papeles o asuntos confidenciales de la organización que no fácilmente lo puede informar a cualquier otro empleado que no esté autorizado, por ejemplo, pronósticos de ventas, nómina,

políticas generales de la organización, etc. Y averiguar qué tipo de daños podría causar la indiscreción.

- *Por trámites, procesos o procedimientos, para considerar este factor, se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo pueden causarse daños a la organización, por algún error involuntario de algún trámite, que origine pérdidas que estén repitiendo hasta que dicho error sea descubierto.*

3) *Esfuerzo*: Tipo de habilidad que requiere el trabajador y la intensidad que debe aplicar para desempeñar el puesto, son de dos tipos:

- *Esfuerzo físico*, es la fuerza física requerida, cansancio físico, postura, etc.

- *Esfuerzo mental*, es decir, la atención visual y auditiva, fatiga mental, concentración, tensión nerviosa, ritmo de trabajo, etc.

4) *Condiciones físicas*: Son las condiciones de trabajo que se va a encontrar la persona, son varios factores que se deben tomar en cuenta para poderlo registrar en el formato, las condiciones son las siguientes:

- Iluminación, temperatura, humedad, ventilación, ruidos, limpieza, olores desagradables, etc.

- *Posición*, postura que debe adoptar el trabajador al realizar su trabajo, ya sea, que esté parado, sentado, agachado, etc.

- Cómo se considera el trabajo, si es una actividad monótona, rutinaria, variada o normal.

- *Riesgos*, peligros a los que está expuesto el trabajador en su puesto. Pueden ser por contraer enfermedades o por accidentes (aplastamiento de dedos, cortaduras, caídas, etc.)

5) *Otros requisitos*: Son datos adicionales, se refieren a condiciones de tipo físico que necesite el sujeto para cubrir el puesto. Algunos de ellos dependen de la política de la organización.

- Edad, estatura, sexo, peso, estado civil, disponibilidad de viajar, presentación, nacionalidad.

Otra parte integrante dentro del Análisis de puestos, se encuentra el elemento de datos generales.

2.2.3. Datos generales

Grados (1988), define a los datos generales como los elementos de cierre del análisis que sirven de referencia en caso necesario, que incluye. el nombre de la

persona que entrevistó el analista, nombre de la persona de la que se obtuvo la información, fecha de la entrevista y fecha en que terminó el análisis.

Debido a que el Análisis se encuentra compuesto por tres elementos, cuáles de éstos auxilian al psicólogo para que pueda reclutar y seleccionar al personal.

2.3. Parte del Análisis de Puestos que ayuda al Reclutamiento y Selección de Personal

La importancia de manera general radica en el tipo de información que arroja con respecto al puesto. Dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, es útil las descripciones de puestos y el análisis para buscar a la o las personas idóneas al puesto requerido. El reclutar a través del análisis y descripción como el perfil que deben cubrir los candidatos, de ahí dependerá el buscar las fuentes y medios necesarios para cubrir las vacantes.

Para el proceso de selección, el análisis y descripción de puestos permite:

- Verificar que los datos de los requerimientos del puesto sean cubiertos por los candidatos, se corroboran a través de la solicitud o curriculum vitae.

- Dependiendo del tipo de puesto, dependerá también de las habilidades y conocimientos a evaluar, por lo tanto, con la ayuda de la descripción de puestos permitirá al psicólogo industrial ser más objetivo en sus evaluaciones y decisiones.

- Por medio de la entrevista, las pruebas psicológicas y pruebas técnicas, permite conocer y evaluar las habilidades, conocimientos y experiencia que requiere cubrir el candidato al puesto en base a los datos que exigen las descripciones del puesto.

- Dependiendo de las condiciones de trabajo, ambiente y riesgos del puesto, el examen médico que se realiza considerará estos aspectos, es decir, el profesional que valora al candidato físicamente, debe conocer el puesto vacante con el fin de valorar su potencial físico contra las situaciones ambientales en las que se desarrolla su trabajo.

Por tanto, la especificación del puesto ayudará a determinar aquellos requisitos que debe satisfacer un candidato para ocupar el puesto y así orientar el proceso de selección. En otras palabras, el seleccionador deberá tomar en cuenta las características de cada candidato y los requisitos del puesto. Es decir, el análisis de puestos no solo servirá para conocer los elementos que integran un puesto, sino también para que el seleccionador pueda saber quién o quiénes son las personas idóneas en cada caso.

Se considera, que teniendo los formatos del análisis de los diferentes puestos de una organización, y una requisición de personal, se puede seguir a la siguiente etapa que ocupa esta presente investigación, la cual comprende al reclutamiento de personal.

CAPITULO 3. RECLUTAMIENTO Y PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Teniendo lo anterior y la requisición de personal, la importancia del Reclutamiento y Selección es el de cubrir de la mejor manera posible la vacante que se está creando. Llevando a cabo los diferentes tipos de fuentes y medios que puede

apoyarse el psicólogo industrial, para dar comienzo a su reclutamiento. Así mismo, la selección de personal, está compuesta por varios pasos, que son importantes para poder elegir al mejor candidato para el puesto, para lo cual hay que pasar por un proceso de Reclutamiento de Recursos Humanos.

3.1. Reclutamiento de Recursos Humanos

Mediante el reclutamiento se puede identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes, este proceso de reclutamiento se inicia cuando se da la búsqueda, y termina cuando se recibe las solicitudes de empleo, entonces se obtienen así un conjunto de solicitantes, del cual se obtiene posteriormente el nuevo o nuevos empleados.

Como se puede ver es una actividad importante, ya que cuanto mayor sea el número de solicitantes, *más selectivo puede ser la contratación.*

La reunión de los mejores candidatos, es una área en el cual es esencial la cooperación entre línea y staff, es decir, que el encargado del Departamento de personal quien recluta y realiza la selección inicial para el puesto vacante, debe estar *muy bien informado* sobre el puesto, y hablar con el supervisor o jefe inmediato al puesto para trabajar juntos y revisar todo lo concerniente a éste.

Para efectos de esta tesis se define el reclutamiento como una técnica dedicada a proveer los recursos humanos a la organización. Dichos recursos pueden ser externos o internos

3.1.1. Fuentes internas de reclutamiento

Comenta Dessler (1991), que los empleados actuales a menudo son la mayor fuente de candidatos, ya que éstos requerirán menos inducción y capacitación que los de afuera (fuentes externas).

Se obtienen grandes beneficios con este tipo de fuente, ya que los empleados se motivarán a salir adelante y se sentirán más comprometidos con las metas y tener menos probabilidades de irse. Es más seguro promover a los empleados internos, debido a que, es probable que la evaluación de habilidades de la persona sea más precisa.

Sin embargo, refiere Dessler (1991), que esta promoción puede ser contraproducente, porque habrá empleados que aspiren a puestos más altos y no lo consigan y por tanto se sentirán descontentos, por eso es necesario informar a los aspirantes que no tuvieron éxito la razón por la que fueron rechazados.

Entre las fuentes internas se pueden mencionar las siguientes:

- *Sindicato*, cuando hay una vacante que requiere la organización y si el puesto es sindicalizado acuden a éste.

- *Archivo o cartera de personal*, estas son las solicitudes de las personas que fueron presentadas en un periodo de reclutamiento anterior y que fueron archivados sin haber sido utilizadas, porque la vacante fue cubierta. El psicólogo debe ver si hay alguna de estas solicitudes que llenan las características requeridas por el puesto vacante.

- *Familiares y recomendados*, es cuando se boletina un puesto dentro de la organización y si uno de los empleados tiene un conocido o familiar que pueda reunir las características o requisitos del puesto, se les llama. Pero esto depende de las políticas de las organizaciones, ya que hay algunas que no aceptan familiares en una misma organización.

- *Promoción o transferencia interna de personal*, el psicólogo encargado estudia las historias laborales del personal, con objeto de determinar si existe algún empleado para ser promovido o transferido al puesto vacante. Lo que se debe estudiar son los aspectos de conocimiento, responsabilidades y la capacidad para desempeñar el puesto. Si hay varios candidatos se les somete a un examen, para ver de todos quién es el más indicado para ocupar el puesto.

Otro tipo de fuentes de reclutamiento que también se toma en cuenta son las externas.

3.1.2. Fuentes externas de reclutamiento

Son personas totalmente ajenas a la organización a las que el psicólogo puede recurrir, al no tener candidatos internos aptos para que cubran la vacante.

Las fuentes a las que puede recurrir para lograr el reclutamiento son:

- *Profesionales y educativas*, son instituciones dedicadas a la preparación de profesionales en las distintas áreas y éstas pueden ser: Universidades, Tecnológicos, Escuelas comerciales, etc , donde el psicólogo sabe qué carreras se imparten en estas instituciones, al igual que dónde se localizan éstas. Para reclutarlas se manda un boletín solicitando al personal indicado mediante la mención de características de la vacante y requisitos que debe reunir las personas para ocupar dicho puesto.

- *Asociaciones profesionales*, si la empresa requiere de personal con experiencia en una determinada área (profesional, técnico, científico), el psicólogo se contacta con asociaciones que tienen información acerca de la experiencia y actividades de sus miembros. Algunos ejemplos de dichas asociaciones son Asociación de Psicólogos Industriales, Colegio de Contadores, Asociación Mexicana de Ingenieros Mecánicos Electricistas, entre otras.

- *Bolsas de trabajo*, en esta fuente la organización puede recurrir y solicitar trabajo en organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo; como por ejemplo, la bolsa universitaria de trabajo, otros organismos que funcionan en forma similar: CREA, IPN, IMSS, DDF, etc.

- *Agencias de colocación*, éstas se dedican a reclutar personal externo, para formar un boletín para las diferentes empresas que requieran de su servicio. Algunas de estas agencias de colocación le cobran al solicitante, de acuerdo al nivel salarial del puesto que está solicitando. Hay otras que no cobran, sino a las empresas que lo soliciten.

- *La puesta a la calle*, es cuando el solicitante acude a la empresa de manera espontánea.

Como se puede apreciar son dos tipos de fuentes que se utilizan en el reclutamiento. externo o interno, pero para darle difusión a las vacantes a cubrir en una organización, el psicólogo puede contar con varios medios de reclutamiento.

3.1.3. Medios de reclutamiento

Grados (1988), define a los medios de reclutamiento como aquellos lugares de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer el puesto vacante. Son de gran

utilidad, ya que tienen una gran facilidad para llegar hasta niveles socioeconómicos bajos y altos. Los principales medios son:

Prensa

Este es el medio más utilizado en reclutamiento de personal. Sus ventajas son las siguientes:

- Estos anuncios no solo se utilizan para un área específica, sino que pueden servir para todo el país cuando se realiza el reclutamiento externo.

- Seguridad de que la información llegará con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos que la organización desee.

- Flexibilidad del tamaño del anuncio, dependiendo de la clase de organización que se esté anunciando.

- Tiene secciones clasificadas bien organizadas para el fácil acceso de quienes buscan empleo activamente.

Entre sus desventajas se encuentran:

- A veces tienen baja calidad de impresión, lo que puede repercutir en la imagen de la empresa.

Si se busca un candidato especializado se puede recurrir a las revistas especializadas, tienen los mismos beneficios que el periódico, pero tiene una ventaja más, que los prospectos guardan las revistas y las vuelven a leer.

Otra desventaja es que necesitan mayor anticipación para publicar el anuncio

A través de los medios de reclutamiento se dan a conocer los siguientes aspectos:

- Edad; Escolaridad, se refiere a la escuela de procedencia, nivel educativo, carreras específicas o carreras afines; Experiencia, años de experiencia y de qué tipo.

Se da a conocer lo que ofrece la organización:

- Sueldo; Prestaciones; Ambiente de Trabajo; Desarrollo y Capacitación.

Al igual que indican la compañía de la que se trata, proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de empleo, también a quién deben dirigirse, la dirección, horarios y teléfono, si tiene que llevar currículum y alguna fotografía reciente.

Debido a que el costo del anuncio será proporcional a la extensión del texto, siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal según Werther, 1991, debe contener un mínimo de tres elementos.

- Las responsabilidades del empleo (y no un título desprovisto de sentido para el lector como "auxiliar" o "consejero").

- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que será necesario presentar.

- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

Radio y televisión

Se utilizan para cuando no son suficientes los candidatos que leen el anuncio impreso, cuando la organización tiene múltiples vacantes que cubrir; o cuando se requiere de gran impacto para las personas que lo escuchan.

Sus desventajas son las siguientes: tanto la radio como la televisión no son usados frecuentemente por su costo. Los anuncios en televisión, por ejemplo, tienen un costo muy elevado de acuerdo al horario, minutos y canal en el que se transmitirá la información.

Boletines

Estos son utilizados cuando se requieren Recursos Humanos que se encuentran cerca de la organización, y se manda por ejemplo impresos en las que

señalan las vacantes, así como los requisitos, prestaciones, etc., y se envían a domicilios cercanos.

Grupos de intercambio

Cuando los encargados de reclutamiento de personal de varias organizaciones se reúnen y proporcionan información de los candidatos que han recibido, se consiguen los Recursos Humanos en forma inmediata y sin costo alguno.

Debido a que podría el psicólogo que esté a cargo del Departamento de Reclutamiento de Personal, no encontrar candidatos para los puestos vacantes, tendría que apoyarse con el reclutamiento externo.

3.1.4. Reclutamiento externo

Grados (1988), manifiesta que dado por exigencias o por las condiciones en las actividades específicas de un puesto vacante y cuando no existen los Recursos Humanos que en un momento dado cubran los requisitos técnicos, se tendrá la necesidad de utilizar el reclutamiento externo.

El reclutador tendrá dos opciones, que depende de la calidad técnica de la mano de obra que su vacante requiera. Estas opciones son el reclutamiento foráneo y el reclutamiento internacional.

Menciona Grados (1988), que el reclutamiento foráneo se divide en dos tipos: a nivel estatal y a nivel municipal.

El primero se realiza en las principales capitales y ciudades de un estado. Se debe preparar todo esto mucho tiempo antes, ya que se tiene que elegir entre todos los medios que existen para anunciar las vacantes, para que cuando el encargado de reclutamiento de personal de esa organización llegue a la ciudad los interesados se encuentren en el lugar indicado, dónde se les recogerá la solicitud de empleo, al igual que se debe preparar todo el material indicado para este reclutamiento; así como enterarse de los sueldos en esa ciudad, centros de estudio, e investigar si otra organización utiliza este tipo de reclutamiento.

El segundo tipo que es a nivel municipal, se lleva de la misma forma como procede el reclutamiento estatal, se reúne información relacionada con las escuelas, tecnológicos, etc., sólo que la persona encargada del reclutamiento de personal de una organización se traslada a algún municipio donde hallen candidatos que llenen los requisitos para la vacante.

El reclutamiento internacional, se presenta cuando las necesidades de personal en una organización no son satisfechas por las fuentes que proporciona el país donde está localizada. Aquí el psicólogo deberá contactarse con candidatos que cumplan el perfil deseado, esto lo puede hacer solicitándoles a los candidatos su curriculum vitae.

Hay ocasiones en las que se necesitan cubrir vacantes, debido a presiones de trabajo, enfermedades, a proyectos de las organizaciones y otras más, por lo que el reclutador se verá obligado a hacer un reclutamiento de personal eventual.

3.1.5. Reclutamiento de personal eventual

Son personas que se les contrata por un tiempo determinado en una organización, debido a que hay problemas de exceso de trabajo, algún accidente, o por maternidad y por lo tanto, el puesto se debe de cubrir con personas eventuales.

Una vez que se tiene un grupo idóneo de candidatos como resultado del proceso de reclutamiento, se da inicio al proceso de selección de personal.

3.2. Proceso de Selección de Personal

La selección es la elección de la persona idónea para un puesto determinado. Según Werther (1991), el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

Este proceso de selección de personal se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se decide la contratación de uno o varios solicitantes.

Es muy importante el contar con un grupo grande y muy bien calificado de candidatos para seleccionar, por ejemplo, si una organización que tiene que contratar a 80 de cada 100 aspirantes para cubrir sus vacantes no puede darse el lujo de ser selectivo, como otra que solo tenga que contratar 20 de cada 100 aspirantes; con esto se está hablando de la razón de selección que es la relación entre el número de *candidatos finalmente contratados* y el número total de solicitantes.

Una selección adecuada es de gran interés en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

Se dice que los empleados con más características compatibles en el puesto se consideran los candidatos idóneos.

Al operar un sistema de promociones internas no es necesario proceder a realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Sin embargo, cuando se considera la selección de candidatos externos suelen aplicarse los pasos como el de recepción preliminar de solicitudes.

3.2.1. Recepción preliminar de solicitudes

Una vez que se cuenta con un buen grupo de candidatos, es posible iniciar el proceso de selección y se hace por medio de una solicitud de empleo, ésta es un cuestionario estructurado que contiene datos del candidato, que no sólo sirve como

base para realizar toda la selección, sino también para encabezar todo el expediente del personal que vaya a ocuparse al ser contratado.

Este formato de solicitud resuelto proporciona cuatro tipos de información:

1. Se puede realizar juicios sobre asuntos importantes como "¿el aspirante cuenta con la educación y experiencia para realizar el trabajo?".

2. Da conclusiones sobre los progresos y crecimiento previo del aspirante, característica que es esencialmente importante para los candidatos a puestos gerenciales.

3. Conclusiones tentativas referentes a la estabilidad del aspirante con base en su historia de trabajo.

4 Para predecir cuáles candidatos tendrán éxito en el puesto y cuáles no.

El candidato llena por su propia mano la solicitud que es proporcionada por la empresa.

Es frecuente que se presenten solicitantes "espontáneos", y con esto permite organizar una buena cartera.

Es conveniente que dicha solicitud contenga los siguientes rubros:

- *Membrete de la empresa* (Nombre de la empresa, logotipo).

- *Nombre en clave de la forma.*

- *Recomendaciones para el llenado de la forma* ("llénese a máquina o con letra de imprenta, use solamente tinta negra o azul").

- *Espacio para la fotografía.*

- *Fecha.*

- *Datos personales,* proporcionan los aspectos específicos de la persona solicitante, como son: nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso, fecha de nacimiento, religión, nacionalidad.

- *Documentación,* registro federal de contribuyentes, número de afiliación al I.M.S.S. o I.S.S.S.T.E, número de pasaporte, número de licencia de manejo y clase de la misma, número de cartilla del SMN, número de título profesional, etc.

- *Datos escolares,* preparación escolar del candidato desde su inicio hasta su fin: primaria, secundaria, bachillerato, profesional; dónde estudiaba, en qué fechas, qué tipo de escuela, etc.

- *Experiencia laboral,* visión general de la experiencia del candidato en el desarrollo de una actividad profesional, técnica; nombre de la empresa, domicilio, periodo de empleo; puesto inicial, sueldo inicial y final, motivo de separación, personas a su cargo, ver si no existe inconveniencia de dirigirse a esa empresa para pedir referencias, etc.

- *Acercas del empleo,* qué puesto solicita, sueldo que pretende, fecha que podría empezar a trabajar, posibilidad de viajar, de cambiar residencia, etc

- *Estado de salud y hábitos personales*, cómo considera su salud actualmente, si ha tenido algunas enfermedades, practica deporte, pertenece a algún club social o deportivo, pasatiempo preferido, meta en la vida.

- *Datos económicos*, lugar de vivienda (es propia o rentada), deudas, automóvil, número de cuenta de cheques, seguro de vida, etc.

- *Conocimientos generales*, idiomas que domina, el tipo de máquinas que maneja, cursos que haya tomado, etc.

- *Referencias personales*, nombrar a las personas que pueden recomendar a la persona que está solicitando el empleo.

- *Datos generales*, información que es de utilidad para la empresa y que van de acuerdo con las políticas, necesidades, etc., de la misma: si hay parientes dentro de la organización, pertenece a algún sindicato, cualquier turno para trabajar, cómo supo del empleo, etc.

- *Firma del solicitante.*

Después de que la persona llena su solicitud, se concede una entrevista preliminar, esto es para corroborar los datos obtenidos en la solicitud, porque complementa y aclara los datos de la persona. Indudablemente este es el primer filtro evaluativo de los candidatos

Hay algunos solicitantes que llegan con su *curriculum vitae*, que es la trayectoria social de la persona; los datos que contiene son semejantes a la solicitud de empleo, solo que aquí son proporcionados en forma más concentrada.

Después de una revisión a la solicitud de empleo, se puede dar cuenta un psicólogo, si la persona, cubre o no, con algunos requisitos del perfil de un puesto vacante, y si es así, se pasa a evaluar a la persona a través de las pruebas de idoneidad.

3.2.2. Pruebas de idoneidad

Estos son instrumentos para evaluar la concordancia entre los solicitantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes tanto técnicos como psicológicos. Se explicará estas dos pruebas a continuación.

La evaluación técnica trata de valorar básicamente los conocimientos adquiridos en alguna Institución o Escuela, o bien en algún empleo anterior; su finalidad es comprobar si el candidato reúne los requisitos técnicos pedidos por la empresa, tomando en cuenta el análisis del puesto.

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado en forma adecuada. Esta enseñanza es adquirida en algún plantel educativo, institución o empleo anterior; se les denomina experiencia técnica,

Así, esta evaluación tiene como objetivo examinar el grado de comprensión y habilidades adquiridas a través del estudio de la práctica o del ejercicio, según Chiavenato (1987) y Grados (1990).

También Arias (1987), comenta que los candidatos recién egresados, de algún plantel o centro educativo no han adquirido tal experiencia, pero sí tienen información que en un momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una actividad laboral. La realización de estas evaluaciones la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato cuenta con los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

En caso de que las pruebas técnicas no puedan ser aplicadas por el jefe inmediato, el Departamento de Reclutamiento y Selección tendrá que implementarlas, para ello contará con una serie de pruebas debidamente analizadas.

El profesionalista que aplicará estas pruebas puede ser el psicólogo.

Estas evaluaciones proporcionan datos sobre los conocimientos técnicos que se requieren para cubrir la vacante de manera que sólo los mejores preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección.

Es importante aclarar que la *evaluación técnica* debe ser realizada antes que la psicológica, a fin de que la organización ahorre en tiempo y costos. De hecho no tiene

ningún caso continuar con las siguientes fases del proceso de selección, si una persona no reúne los conocimientos técnicos del puesto, no puede en el momento cubrir el puesto disponible.

Estas pruebas deben realizarse bajo un trabajo multidisciplinario; antes de poderse aplicar deben llevarse a la práctica en una población determinada, para saber cuál es el máximo de aciertos y errores a fin de tener un parámetro de los candidatos capaces para desempeñar con éxito las actividades del puesto vacante. Son evaluaciones de tiempo muy corto y económico, por eso son utilizadas en la mayoría de las organizaciones.

Las ventajas de éstas son:

- Cubre extensamente una área mayor de conocimientos;
- Confrontación fácil y rápida de los resultados;
- *Juzgamiento objetivo;*
- Graduación más rápida,
- Comparaciones más simples,
- Son elaboradas y validadas por el Departamento de selección de personal;
- Son económicas para la organización.

Pero, por otra parte también tienen desventajas, como las siguientes:

- Permiten el acierto casual;

- Permiten un mínimo de libertad y expresión del candidato;
- No miden con profundidad los conocimientos del candidato.

Entre las *pruebas técnicas* que son más utilizadas son las de taquigrafía, mecanografía, redacción, archivo, esto varía según el puesto y la empresa de la que se trate. En el siguiente capítulo se explicarán con más detalle.

Después de este paso, los candidatos son calificados, y si pasan este tipo de prueba se le aplican los tests psicológicos que a continuación se explican.

La evaluación psicológica, se basa en pruebas psicológicas, las cuales principalmente miden el potencial humano en el ambiente laboral y evalúan tres áreas donde se obtienen datos del candidato y son:

a) *Inteligencia*, se refiere a la medición de la capacidad intelectual a través de sus distintas formas de funcionamiento, como la memoria, vocabulario, razonamiento, análisis y síntesis, entre otras más. Entre las pruebas más conocidas se encuentran. WAIS, Beta II-R, Wonderlink, Thurstone de habilidades mentales primarias, RAVEN, Barsit, entre otras.

b) *Habilidad y destrezas*, es la medición de aptitudes de acuerdo con las características del puesto, principalmente van a medir las capacidades del factor humano en relación con el trabajo, se refiere a la capacidad que tiene una persona para desarrollar una tarea con éxito, como resultado del desarrollo de una aptitud

c) *Personalidad*, se caracteriza por medir aspectos de comportamiento del sujeto y su relación con el medio ambiente, comprendiendo por personalidad el "reflejo de la manera que la persona se ajusta a las demandas interpersonales y situacionales de su medio", según Dunnette (1990). Entre las pruebas se encuentran: Machover, Lüscher, M.M.P.I., Cleaver, Bender, Frases incompletas.

Los datos obtenidos por las pruebas dan pauta para saber con qué potencial cuenta el candidato probable a ocupar el puesto y si cubre el perfil del mismo. Por lo que el psicólogo debe tener la suficiente información de las diferentes evaluaciones que existen en el mercado, lo que miden, cuál es su función, validez y confiabilidad; un aspecto de tal importancia radica en el tipo de administración de la prueba, si es individual, en grupo, cuánto tiempo requiere su aplicación, y cuál es el costo de reproducción de la misma

Generalmente este tipo de herramientas ha logrado alcanzar un sitio firme y reconocido en las organizaciones, sobre todo en las grandes.

El objetivo de estas pruebas es el poder seleccionar al mejor solicitante entre un número determinado, y de ser posible asignarle el puesto más adecuado; además desempeña una función específica, la de predecir quiénes van a producir más, quiénes van a dar mejor calidad, y cuáles poseen mejor habilidad y potencial para el desempeño de una actividad.

Es importante mencionar que las pruebas que van a formar parte de una batería deben ser seleccionadas previamente; esta tarea le corresponde al psicólogo industrial, ya que sólo él puede valorar el material localizado en el mercado, inclusive puede desarrollar nuevas pruebas para satisfacer las necesidades de la empresa.

Las evaluaciones psicológicas para poder ser usadas deben tener tres características que son importantes:

a) *Estar estandarizadas*, esto es, que estadísticamente se hayan determinado cuáles son los mínimos y máximos aciertos y errores que se deben exigir para el grupo en el que van a ser aplicadas.

b) *Que se determine su confiabilidad*, una evaluación o test es confiable si se aplica varias veces a una misma población y se obtienen las mismas calificaciones.

c) *Validez*, que es la capacidad de un test de pronosticar correctamente la variable que debe medir; un test de selección es válido cuando pronostica correctamente el desempeño del individuo.

Grados (1990), considera que la etapa más importante en el proceso de selección es la evaluación psicológica, ésta permite reunir información acerca de la capacidad intelectual, emocional del candidato, se realiza por medio de baterías de pruebas estructuradas con base en:

El nivel de aplicación, este se refiere a la elección de pruebas que integran la evaluación considerando el nivel de jerarquía del puesto. Este puede ser de nivel operativo, hasta mandos medios o intermedios y a nivel ejecutivo o gerencial.

Respecto al tiempo de aplicación, hace referencia al tiempo de duración de cada prueba el cual depende el estar planeado con anterioridad para no cansar al candidato, como se sabe éste es determinante en las respuestas del candidato.

Otro aspecto es el costo, este factor dependerá de las necesidades de la organización y de la inversión para el uso de este tipo de herramientas para la selección de personal.

Shultz (1915), menciona que se dispone de diversos medios para clasificar a las pruebas y pueden explicarse según el sistema de clasificación, elaboración y aplicación o bien a partir de la conducta que pretenden medir

Las evaluaciones psicológicas se pueden clasificar en la siguiente manera:

1) Por su tipo de respuestas

- *Psicométricas*, es una medida objetiva y estandarizada que mide características del comportamiento humano, utilizando para ello el análisis estadístico los cuales permiten sacar e interpretar los resultados de los mismos.

- *Proyectivas*, donde el individuo evocará aspectos relacionados con su personalidad, el material utilizado es poco elaborado y estructurado, el candidato lo contestará de acuerdo a sus criterios, aspectos de su vida. Por ejemplo, el Machover, el H.T.P., FIGS, entre otros.

2) Por su forma de administración

- *Individuales*, son administradas en forma separada para cada una de las personas, dentro de un cubículo especial y en condiciones óptimas para realizar la tarea, acompañado sólo por el examinador.

- *Colectivas*, están diseñadas de tal manera que pueden ser administradas en grupos de personas al mismo tiempo.

- *Auto-administrada*, se somete al candidato a las mismas condiciones que en la forma de administración individual. En este caso, el psicólogo da las instrucciones y abandona el cubículo, de tal manera que el candidato trabaja solo.

3) Por sus características

- *Pruebas de lápiz-papel*, el examinador responde por escrito una serie de preguntas formales e impresas con anterioridad.

- *Pruebas de ejecución*, se expone al candidato a que realice trabajos de manipulación por parte del examinador. Por ejemplo, el formar figuras con cubos, armar rompecabezas, etc.

- *Pruebas orales*, las preguntas del examinador y respuestas del examinado se dan verbalmente. Orozco (1983).

Ya que el psicólogo industrial tiene todos los resultados de las diversas pruebas a las que fue sometido el candidato, se procede a realizar un reporte psicológico, el cual es la conclusión que proporciona el psicólogo a la organización, explicando las aptitudes y cualidades que tiene el candidato para desempeñar el puesto que se tiene vacante.

Las conclusiones psicológicas se pueden dividir con fines explicativos en tres tipos:

a) *Conclusión abierta*, será redactada en forma de oficio y deben quedar impresos los siguientes datos: nombre del candidato y puesto para el que es propuesto, además de los resultados obtenidos en las pruebas aplicadas de inteligencia, personalidad, intereses y aptitudes, también la firma de quien elaboró el reporte y su respectivo departamento, debe de estar bien redactado y claro.

b) *Conclusión cerrada*, los resultados serán expresados gráficamente, indicando la puntuación, escala (CI, valores T, percentiles, etc.), de las diferentes pruebas realizadas por el candidato, puesto que solicita y una explicación genérica o

interpretación de los resultados expresados de acuerdo a las características más sobresalientes del candidato.

c) *Conclusión mixta*, en este modelo se puede expresar los resultados de manera combinada, retomando las características y formas de expresar de las dos conclusiones anteriores. De manera que sean comprendidos los datos obtenidos por otras personas y además, sirvan como base para la toma de decisiones en relación con el puesto vacante. (Grados, 1990).

Entre las ventajas de las pruebas psicológicas, es que al utilizarlas en la empresa, son una muestra objetiva y estándar de conductas, que conducen a una evaluación estadística.

En la mayoría de los casos, el costo de las pruebas no es particularmente alto en relación con los costos de otras herramientas que sirven para el mismo fin, sobre todo si las pruebas son de lápiz y papel, en cambio si se usaran evaluaciones del desempeño serían más costosas y más laboriosas en cuanto a la información recabada, también llevaría más tiempo tomar una decisión en relación con el candidato

Este tipo de pruebas nos permiten reunir una gran cantidad de información sobre la persona en un periodo relativamente corto, con el propósito de que sea lo más pronto posible cubierta la vacante disponible, evitando pérdidas a la organización

Pero tienen varias desventajas porque no constituyen una panacea aún cuando en la organización pueden tener un gran valor. Si se emplean correctamente pueden ser utilizadas como base para evaluar el actual nivel de desempeño del trabajador y las capacidades, conocimientos y características de la personalidad relacionadas con el éxito y desempeño del candidato.

Este tipo de pruebas tienen algunos errores, sin embargo, hay muchas razones por las cuales una persona puede fracasar en un puesto, aún cuando tenga la capacidad suficiente para obtener buenos resultados. El éxito o fracaso depende de muchos factores y no solo de los resultados de la batería de pruebas, la mayoría de éstas limitan las funciones del candidato, debido a que son altamente sensibles siendo alteradas por factores externos del medio ambiente, por lo tanto no se puede aseverar que estas herramientas midan con exactitud lo que pretenden evaluar.

Estas son útiles siempre y cuando se combinen con otros elementos que sirva como complemento para una buena selección, como son la entrevista.

3.2.3. Entrevista de selección

La entrevista es una plática formal, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto vacante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales ¿puede el candidato desempeñar el puesto? ¿cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?.

Arias Galicia, 1976; Benjamín, 1980; Morgan y Cogger, 1975, etc., definen a la entrevista como: "una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes".

La entrevista le da al entrevistador la oportunidad de formarse juicios sobre el entusiasmo e inteligencia del candidato y sirven también para evaluar aspectos subjetivos de la persona: expresiones faciales, apariencia, nerviosismo, etc. En otras palabras, las entrevistas pueden ser un recurso de selección muy potente.

La confiabilidad de la entrevista se incrementa cuando varios entrevistadores hacen preguntas parecidas en cada entrevista.

Hay varias combinaciones para entrevistar, es decir, puede haber un entrevistador y un entrevistado; un entrevistado y varios entrevistadores; o, un entrevistador y varios entrevistados.

La entrevista según su estructura puede ser de los siguientes tipos:

a) *Entrevista no estructurada o indirecta*, donde el entrevistado es el que toma la parte más activa, ya que el entrevistador formula preguntas no previstas durante la conversación, es decir, que el entrevistador inquiriere sobre diferentes temas

a medida que se presentan, en forma que se asemeja a una *plática común*. Este tipo de entrevista requiere de un personal calificado, y sobre todo, con experiencia.

El entrevistador, no sólo tiene que atender a las respuestas verbales del individuo, sino también observar cuidadosamente la comunicación no verbal, es decir, gestos, postura, silencios, tono de voz, etc.

En este tipo de entrevista se utilizan más las preguntas exploratorias, por ejemplo, "Hábleme de su educación"; "¿Qué cursos ha tomado que le han gustado?"; "Platíqueme de su familia", etc.

b) *Entrevista estructurada o directa*, el entrevistador tiene una mayor actuación en la entrevista, las preguntas se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas, es decir, que estas preguntas se realizan de acuerdo a un interrogatorio previamente diseñado, que va encaminado a obtener información sobre áreas específicas, y como resultado las respuestas serán concretas y cortas. Un ejemplo de preguntas de este tipo pueden ser: "¿qué edad tiene?"; "¿cuál es su nombre?"; "¿Tiene empleo actualmente?"; "¿cuál es su sueldo actual?"; "¿cuánto espera usted ganar aquí?"; "¿tiene automóvil?", etc.

c) *Entrevista mixta*, es una combinación de entrevista estructurada y no estructurada. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

El psicólogo debe estar capacitado para no dejar caer el clima de confianza durante la entrevista, es decir, que el entrevistador debe conservar la atención e interés del solicitante a lo largo de ésta, con respuestas como por ejemplo "mn-hn", o un sí, o un silencio, entre otras.

d) *Entrevista de solución de problemas*, se centra en un asunto que se espera que resuelva el solicitante. Son problemas que se le dan para ver cómo el candidato las enfrenta y las resuelve

e) *Entrevista de provocación de tensión*, se pone al candidato en una situación de tensión para conocer su reacción ante ella.

Independientemente de la estructura de la entrevista que se utilice, debe seguir un proceso, el cual consta de cinco pasos importantes, los cuales son:

a) *Planificación de la entrevista*, el entrevistador debe prepararse y revisar la solicitud y curriculum vitae del candidato y se anotan las áreas que son confusas para preguntárselas después. El entrevistador como ya se mencionó anteriormente debe revisar la especificación del puesto a fin de llegar a la entrevista con una visión clara de los rasgos que debe poseer un candidato ideal.

También es importante el considerar el lugar de entrevista, y que no haya nada que altere la misma (como el ruido, teléfono, etc.).

b) *Establecimiento del rapport*, se recibe al candidato y hay que disminuirle su tensión y nerviosismo, para esto, se puede iniciar la entrevista preguntándoles sobre el clima, o las condiciones del tráfico, esto se hace para crear un ambiente de confianza, de espontaneidad y naturalidad. Como regla, a todos los candidatos debe dárseles un trato cortés y amable, no solo por razones humanitarias, sino por la reputación del entrevistador y de la empresa. Como parte del rapport existen dos aspectos:

- *Approach*, que es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo al tipo de entrevista y objetivo de la misma, un ejemplo de esto, es el hablarse de tu, o de usted, o la posición del escritorio, o cómo está distribuido el lugar de entrevista.

- *Empatia*, es la capacidad de ubicarse el entrevistador en el lugar del entrevistado para entenderla mejor.

c) *Desarrollo o cima*, es la parte central de la entrevista, en la que se obtiene mayor información, debido a que entra cualquier tipo de entrevista, como se explicó anteriormente estas pueden ser estructuradas o no, o mixtas, etc.

d) *Cierre*, es el anuncio que da el entrevistado de que la entrevista está a punto de terminar. Preguntarle al candidato si no hay duda de lo que se habló, o si tiene algo que agregar. El entrevistador le puede decir al entrevistado que se comunicarán con él después.

e) *Evaluación*, inmediatamente después de que termina la entrevista, el entrevistador debe revisar sus notas y sus impresiones sobre el entrevistado.

Se puede cometer varios errores dentro de la entrevista, los cuales alteran los resultados de los candidatos, estos errores pueden ser los siguientes:

- *Efecto de halo*, es decir, la tendencia a sentir simpatía o antipatía por algún tipo de persona, sin que exista una justificación objetiva para ello.

- *Hacer entrevistas prolongadas*, donde se puede inferir que se estuvo satisfaciendo más bien la curiosidad del entrevistado, en lugar de invertir en forma óptima el tiempo para conseguir la información adecuada.

- *Falta de interés en algunos aspectos o momentos de la entrevista*, dando como resultado un cúmulo de datos cuantitativos dejando a un lado los cualitativos.

- *Influir en las respuestas*, lo que es igual al engaño, esto se debe a la necesidad que tiene el entrevistador de que le conteste lo que él quiere escuchar.

- *No aclarar en el momento la información que se está recibiendo*, hacer más de una pregunta a la vez, interrumpir al entrevistado y exagerar la toma de notas durante la entrevista.

Teniendo lo anterior, es importante verificar los datos del candidato, así como pedir referencias de éste.

3.2.4. Verificación de datos y referencias

La persona que esté a cargo del Departamento de Personal, debe de corroborar los datos del candidato, por ejemplo, el pedir informes del candidato a la empresa donde estuvo trabajando, o también los nombres de personas que anotó en la solicitud y pedirles su *opinión* acerca del candidato, o ir a su casa y entrevistar a sus vecinos, para ver que referencias dan, o también se puede pedir información del candidato por teléfono.

Al mismo tiempo que es esencial verificar los datos de los candidatos, también adquiere importancia realizar un examen médico.

3.2.5. Examen médico

Esto se hace con el fin, de conocer al candidato cómo se encuentra físicamente para que pueda desempeñar bien sus funciones en el trabajo. Si se presentara algún tipo de problema en la persona candidata y si tiene arreglo, se le orientará a la persona a dónde debe de ir, y que esté conciente de que se debe checar con frecuencia. En algunas ocasiones los resultados médicos condicionan la entrada o ingreso de la

persona a la organización, por el simple hecho de que tiene alguna enfermedad que ha sido detectada en el examen médico, o que como mujer se encuentre embarazada, por ejemplo.

Reuniendo todos los puntos y la información necesaria, se le da al supervisor o jefe inmediato de la vacante, para que tenga una entrevista con el candidato.

3.2.6. Entrevista con el supervisor

El supervisor o jefe inmediato que solicitó a una persona para que ocupara un puesto vacante, esta persona es la mejor indicada para que entreviste al candidato y dé su visto bueno a éste. Esto se hace porque el jefe inmediato conoce qué tipo de habilidades y conocimientos debe tener la persona que ocupe el puesto vacante, y con ayuda del reporte psicológico que se le aplicó al solicitante, el jefe inmediato tendrá la última palabra para contratar o no al candidato. Por ese motivo se debe tener presente la descripción realista del puesto, para que le explique a la persona las actividades que se tienen que realizar en el puesto vacante.

3.2.7. Descripción realista del puesto

La entrevista con el supervisor es importante, ya que se complementa con frecuencia con una descripción realista del puesto. Una descripción detallada de las

responsabilidades del puesto y del entorno en que habrá de trabajar el solicitante permite que éste comprenda a fondo el tipo de decisión que adopta al aceptar. Pasado todo esto, se decide si el candidato será contratado o no.

3.2.8. Decisión de contratar

Señala el final del proceso de selección. Como ya se mencionó anteriormente, puede corresponder esta responsabilidad al jefe inmediato del candidato o al Departamento de Personal. *Es conveniente que en cada organización hablen con los solicitantes que fueron rechazados, ya que es una inversión en tiempo tanto para la organización como para los mismos candidatos, se le puede decir que sus solicitudes quedarán en la cartera de la organización para un futuro no muy lejano, y decirles también que ellos podrían estar aptos para otro puesto.*

En cuanto a la persona que fue aceptada, es necesario que el Departamento de Personal tenga todos los documentos necesarios de la persona, es decir, su solicitud, sus referencias, evaluaciones, examen médico, etc., porque constituyen el inicio de su expediente personal.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Para evaluar tanto al nuevo empleado como al proceso de selección en sí se requiere de retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos,

etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la organización.

Como se pudo ver, este capítulo es de suma importancia ya que es el tema teórico central de la investigación.

Es importante el saber todos los tipos de medios y fuentes que puede utilizar el psicólogo industrial para que dé a conocer los puestos a personas que estén buscando trabajo. Así como también todos los pasos que se siguen en el proceso de selección de personal que va desde que se recibe las solicitudes de empleo hasta la contratación. Esto se llevará a la práctica con la investigación que se llevó a cabo en Seguros Monterrey Aetna.

CAPITULO 4. ESTUDIO DE CAMPO SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN SEGUROS MONTERREY AETNA

La importancia de este estudio de campo radica en el conocer cómo se recluta y selecciona los recursos humanos de esta empresa, para darlo a conocer a las demás personas que se interesan en esta área, en la que se puede aprender mucho en este tipo de empresas, y a la vez, porque es uno de los campos de la Psicología que en este momento tiene mucho auge e importancia para las diversas empresas mexicanas y extranjeras.

Y una de tantas empresas de mayor prestigio se encuentra Seguros Monterrey Aetna, y antes de comenzar a mencionar el proceso de Reclutamiento y Selección de personal es importante el comentar los antecedentes de ésta.

4.1. Antecedentes de Seguros Monterrey Aetna

Esta Compañía de servicio nace del entusiasmo de un gran señor, llamado *Antonio Rodríguez* y su equipo de trabajo, juntos ponen en marcha su proyecto, el 1o. de junio de 1940 en la Ciudad de Monterrey Nuevo León, con la misión de "Ofrecer el mejor servicio, con el mejor producto, al mejor precio".

Entre los dos primeros productos que lanzan al mercado, están los planes dotal (doble de capital a 20 años) y pensión de retiro.

En 1946, se acuerda distribuir el 50% de las utilidades de la Compañía entre los asegurados con pólizas en vigor por más de 6 años, este hecho creó un precedente en el mercado de los seguros, que posteriormente fue seguido por el resto de las aseguradoras.

Con el paso del tiempo la Empresa fue creciendo y fortaleciéndose, así consciente de las necesidades de protección que el mercado demandaba, se sumó a los seguros de personas, el seguro de daños: responsabilidad civil, incendio, marítimo y transporte, automóviles, riesgos profesionales y diversos.

La ampliación de sus servicios trajo como consecuencia que en 1962, la razón social de la Empresa cambiara a "*Monterrey Compañía de Seguros, S.A.*".

En 1975, la Compañía se integra al Grupo Serfin y nuevamente se dio un cambio en la razón social. La unión de dos Instituciones tan prestigiadas impulsó que continuara a la vanguardia de las aseguradoras, en el ramo de seguro de vida principalmente.

En 1982, el año de la nacionalización de la banca, la Compañía, como parte del *Grupo Serfin*, pasó a ser nacionalizada. Durante ese período, tuvo especial cuidado de no entorpecer sus actividades y crecimiento.

Posteriormente en 1984, un grupo de empresarios, compran al Gobierno Federal las empresas anteriormente afiliadas al Grupo Serfin, formando el Grupo de

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Valores Monterrey S.A., y la Organización cambió su razón social a "*Seguros Monterrey S.A.*".

De esa manera, se reorganizó y amplió sus posibilidades de servicio, incluyendo en el ámbito de los seguros todas las ramas de seguridad y protección.

La Compañía se fue transformando y modernizando día con día, en su esfuerzo constante por proyectar las cualidades que le caracterizan: SOLIDEZ, DINAMISMO, CREATIVIDAD Y TRADICIÓN.

La creación de una nueva asignatura corporativa, se dio como resultado del cambio de imagen.

Siguió la Empresa su dinámica de crecimiento y adaptación, en febrero de 1992 se asoció con una de las corporaciones de Seguros más importantes del mundo, Aetna Internacional, que es la número dos en los Estados Unidos.

A partir de agosto de 1993, nuevamente la Compañía entró en gran etapa al vivir la transformación con un enfoque dirigido a la satisfacción del cliente con una nueva imagen y con su nuevo nombre, asimismo surge un nuevo concepto de dinamismo e innovación en logotipo de la empresa.

El camino recorrido y sus logros alcanzados les ha aportado elementos y madurez para afrontar los grandes retos por venir.

Para que se pueda entender bien la función de esta Compañía de servicio, se explica a qué se dedica Seguros Monterrey Aetna

4.1.1. ¿A qué se dedica esta compañía?

Es una empresa de servicio, y su producto son los seguros, dividida en Ramos de personas (vida, enfermedades, accidentes) y Ramos de daños (autos, incendio, responsabilidad civil, marítimo y transporte, técnico y diversos).

Uno de los principales antecedentes del origen del seguro, fue el hecho de observar la conveniencia de compartir los riesgos con otros individuos, cubriendo las consecuencias de los numerosos peligros que amenazan al hombre.

El Seguro es una práctica eminente democrática y humanística, enraizada con la antigua aspiración de justicia que ha dado pie a ideologías sociales y sentimientos de solidaridad humana.

Un seguro, consiste en un contrato mediante el cual, alguien toma a su cargo el indemnizar a otro, la pérdida, el daño o la responsabilidad que sea consecuencia de un acontecimiento desconocido o contingente.

Los principales ramos de seguros y productos que forman a esta Compañía son:

En el Ramo de personas, se pueden citar algunos aspectos de las principales posibilidades de protección al asegurado:

Muerte accidental, pérdida orgánica, incapacidad, gastos médicos y gastos médicos mayores, etc.

El Ramo de daños, ampara o cubre a los asegurados contra riesgos que pueden sufrir sus bienes, originados por desórdenes en la naturaleza, o bien rasgos que nacen de la ley (Responsabilidad Civil), y si todo lo que afecta el patrimonio de los asegurados entre los cuales se pueden mencionar algunos conceptos:

Seguros de obras civiles en construcción y todo rasgo del contratista; Pérdida de beneficios por rotura de maquinaria; Deterioro de bienes refrigerados, Equipo electrónico y electromagnético, Robo de contenidos de casa-habitación, Robo de mercancías, efectivo y valores, Rotura de cristales, Seguro de anuncios, etc.

Con los conceptos anteriormente mencionados, se hacen diferentes combinaciones para formar una variedad de productos.

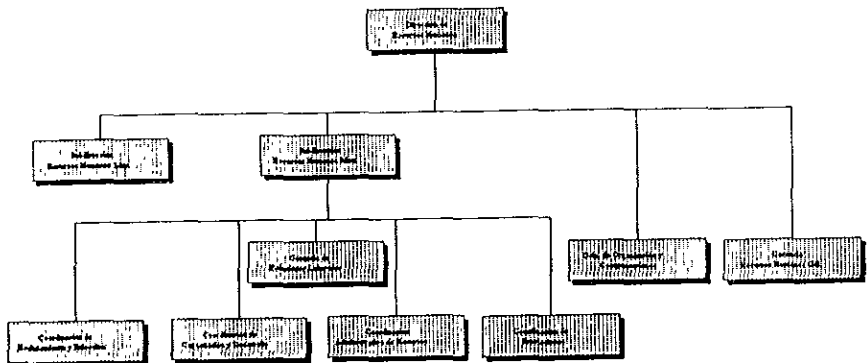
La Fuerza de Ventas de la Compañía, pone especial empeño en dar un servicio esmerado y eficiente, para que sus productos sean conocidos por el cliente.

Esta empresa de servicio, al igual que cualquier organización, cuenta con un organigrama de toda la compañía.

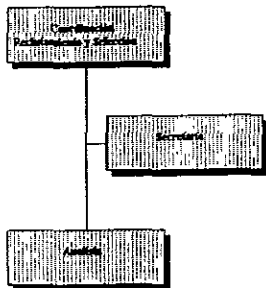
4.1.2. Organigrama de Recursos Humanos

El organigrama de los Recursos Humanos de Seguros Monterrey Aetna, se encuentra dirigido por un Director de Recursos Humanos, el cual tiene a su cargo dos Subdirecciones, las cuales son Recursos Humanos Monterrey, Guadalajara y México D.F., y una Gerencia de Organización y Compensaciones.

En la Subdirección de Recursos Humanos, se encuentra dividido en cuatro coordinaciones las cuales comprende: Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación y desarrollo, Administrativa de recursos y Prestaciones, y la Gerencia de Relaciones Laborales.



La coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal está formado de la siguiente manera.



Así como también es necesario exponer el organigrama de Recursos Humanos de esta empresa, también se da a conocer las políticas de la Coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal.

4.1.3. Políticas de la Coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal

Se hablará de tres puntos importantes para la Compañía de Seguros acerca de sus políticas que se refieren a la requisición de personal, las fuentes de reclutamiento y la selección de personal.

Requisición de personal

- Toda contratación estará precedida por una Requisición de Personal.

- En el caso de una sustitución de Personal, la requisición contendrá la firma del Director correspondiente, de la Gerencia de Recursos Humanos, del Departamento de Organización y Compensaciones, en donde éste último autorizará si proceden en organigrama, así como el sueldo correspondiente a ofertar.

- Una de las condiciones para su contratación es que la persona de nuevo ingreso, tendrá el mínimo del rango correspondiente *según tabuladores*.

- Al entregar una requisición deberá adjuntarse: una descripción de las funciones que realizará, una copia de la renuncia en caso de sustitución, y si la requisición es con objeto de obtener personal eventual se anexará en detalle las razones de su contratación con la firma del Director correspondiente del solicitante

- Las razones para contratación de Personal eventual, son exclusivamente: por incapacidad, por maternidad, incapacidad por accidente o enfermedad superior a los 15 días, aumento extraordinario de la carga de trabajo.

- Si al llegar al término del contrato eventual, se requiere de la persona por un plazo mayor, deberá entregarse al Departamento de Reclutamiento y Selección una solicitud por escrito de la recontractación, así como una evaluación de la persona,

especificando las razones y el tiempo que se extenderá el contrato, autorizado por el titular del área solicitante.

- La contratación de Eventuales deberá ser justificada y no exceder un plazo de seis meses.

Fuentes de reclutamiento

- Antes de utilizar cualquier fuente de Reclutamiento es necesario tener debidamente autorizada la Requisición de Personal.

- Las Fuentes de Reclutamiento a utilizar deberán ser las siguientes:

a) *Internas*: El propio Personal de la Compañía.

b) *Externas*: público que acuda a llenar solicitud, cartera, recomendados del Personal, Empresas de Intercambio, Escuelas, Universidades.

- De las Fuentes de Reclutamiento a la que se dará total preferencia, será la interna (promoción).

- Para considerar a algún empleado de la misma compañía como candidato en el Reclutamiento, se atenderá a su antigüedad, capacidad, intereses por la Empresa, desempeño en el trabajo, evaluación técnica para el nuevo puesto cuando esto

signifique una promoción utilizado como base el inventario de Recursos Humanos y las Evaluaciones del Desempeño aplicadas con anterioridad.

- No podrán ser considerados como candidatos en el Reclutamiento:

a) El Personal que haya laborado con anterioridad en la Empresa con contrato por tiempo indeterminado y que a la vez haya tenido antecedentes desfavorables.

b) Las personas que sean familiares, ya sea sanguíneos o políticos hasta en segundo grado, de cualquier empleado de la Empresa, ejemplo, esposos, padres, hijos, hermanos, primos

c) Personal que no cubra los requisitos especificados en la requisición: edad, escolaridad, presentación, experiencia, estado civil, conocimientos, así como capacidad, etc

- Invariablemente, cualquiera que sea la Fuente de Reclutamiento el candidato cumplirá con el procedimiento establecido en el rubro de Selección.

Selección

- El Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, será el encargado de llevar a cabo el procedimiento de Selección de Personal.

- La Selección se realizará entre todos los candidatos existentes para el puesto, provenientes de las diferentes fuentes de Reclutamiento.

- La decisión final de la selección de una persona será la formada por el jefe inmediato del puesto en cuestión.

- Los candidatos preseleccionados deberán presentarse a realizar exámenes y las entrevistas que el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal le indique, conforme al procedimiento establecido.

- El Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, proporcionará un máximo de tres candidatos para una misma vacante.

- El candidato seleccionado deberá haber realizado todos los exámenes y cumplido con todos los requisitos que el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal le indique antes de continuar con el procedimiento de Selección.

- Los contratos deberán ser firmados por el empleado correspondiente y por el Gerente de Recursos Humanos en representación de la Compañía.

- El Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal, le enviará al titular de la Oficina del Sindicato: Copia de requisiciones y solicitudes, informe de resultados, así como la relación de candidatos a ocupar puestos vacantes sindicalizados, previa contratación de éstos.

Mencionadas las políticas que se llevan a cabo dentro de la Coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal , se comprende lo que se tiene que hacer para el Proceso de reclutamiento de Recursos Humanos.

4.2. Proceso de Reclutamiento de Recursos Humanos

Como se mencionó en el capítulo anterior, y también en las políticas antes mencionadas, para que la Compañía de Seguros pueda reclutar a personas, primero se tiene que dar la vacante, ésta última puede ser por diversas causas, por nueva creación, promoción o por baja o sustitución.

El psicólogo, quien ocupa el lugar de reclutador, recibe una forma de Requisición de Personal, que ésta deberá ser llenada por el *Jefe inmediato de la vacante* que se sustituirá o creará

Esta deberá contener los datos que se solicitan sin excepción alguna y lo más específicamente posible (puesto; motivo o causa del puesto vacante; sueldo del puesto, tanto anual como mensual, *si es un puesto sindicalizado* o de confianza. Así como también los requisitos de la persona para que ocupe el puesto: edad, sexo, estado civil, si requiere viajar, escolaridad, y si requiere cambiar de residencia, etc. Se anotan también las habilidades de la persona para cubrir el puesto. Como por ejemplo, si el candidato necesita experiencia en el manejo de calculadoras, máquinas de escribir, *saber taquigrafía*, mecanografía, contabilidad, ventas, equipos electrónicos u otros. Si

se necesita dominar algún idioma o solo nociones de éste. En caso de que haya otro tipo de requisitos se anotarán también al igual que una breve descripción del puesto. Al final de esta requisición están un espacio para que firmen el Jefe inmediato del puesto vacante, firma del Subdirector del área, Gerente del área, Director o Gerente de Recursos Humanos (ANEXO A).

Si la Requisición de Personal es una vacante de nueva creación el procedimiento es el siguiente.

Llenar la Requisición original y dos copias a máquina, con la firma del Jefe inmediato. Describir de una manera específica todos y cada una de las funciones que se han de realizar en el Puesto en orden de importancia, a juicio del Jefe inmediato. Esta descripción se realizará a máquina en original y copia, que se anexará a la Requisición. También se gráfica el organigrama del Departamento, incluyendo el Puesto que se desea crear, indicando así su situación en relación a los demás puestos del Departamento. La requisición, la descripción de las funciones y el organigrama, se deben presentar al Jefe del Departamento, quien firmará en caso de conformidad la Requisición y su copia. Firmada la Requisición de conformidad, se procede a que se presente junto con sus anexos (descripción de funciones y organigrama), al Director correspondiente para su autorización y a la vez que éste se la entregue al Director General que es quien otorga la autorización final para la ampliación de la plantilla de Personal (creación de una vacante). Una vez autorizada por la Dirección General, la Requisición y anexos se entregan al Departamento de Reclutamiento y Selección,

quien se ocupará mediante el procedimiento establecido, de cubrir la nueva vacante previo autorizado por el Gerente de Recursos Humanos. (ANEXO A).

Si la Requisición de Personal es por sustitución, el procedimiento es de la siguiente manera:

Se debe llenar la Requisición de Personal original con dos copias a máquina, respetando el rango mínimo de sueldo del puesto vacante. Firma del Jefe inmediato. Una vez llenada la Requisición y firmada por el Jefe inmediato se presenta al Director correspondiente para que éste otorgue su autorización. Ya firmada por el titular de la Dirección, la Requisición se entregará en original y dos copias al Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal quien actuará de acuerdo al procedimiento establecido.

Una vez recibida la Requisición de Personal por el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal éste verificará que la Requisición y anexos contengan la información sobre el perfil del puesto, y las autorizaciones necesarias, para después proceder a la utilización de las fuentes de Reclutamiento más apropiado para cada caso.

Si la Requisición no contiene los datos necesarios y las autorizaciones, se le informará al Jefe solicitante.

En cuanto al Perfil del puesto, el Jefe inmediato lo tiene que entregar junto con la Requisición, esta Compañía maneja solo dos tipo de formatos, uno para gerentes, subgerente, etc., y el otro para auxiliares, calculistas, etc.

Este último es más sencillo que el primero, ya que las características que se toman en cuenta no son tan profundas como las de los Gerentes.

El formato para los puesto de auxiliares hasta coordinadores, se debe de especificar el puesto, departamento, Gerencia a la cual pertenece el puesto y Dirección. Se mencionan las características del puesto que se divide en dos partes: una acerca de las aptitudes que debe cubrir (planeación y organización, creatividad, agilidad mental, habilidad matemática, facilidad de palabra, entre otros. En personalidad se ve el sentido común de la persona, iniciativa, rendimiento bajo presión, resistencia a la frustración, responsabilidad, entre otros. Todas estas características se manejan por medio de tres índices: Alto (A); Medio (M); Bajo (B) y se anota en cada una de las características según el puesto vacante. También se hace mención sobre el conocimiento de equipo, así como también el dominio de algún idioma. Al final se debe escribir en forma resumida y clara la descripción genérica del puesto y la experiencia mínima en ese puesto. Y finalmente la firma del responsable y la firma del Reclutamiento y la fecha. (ANEXO A)

El protocolo para el perfil de puesto para nivel Ejecutivo, donde son puestos de Gerentes, Subdirectores, Directores, éste es más laborioso que el anterior, ya que se necesita saber más acerca de las características del personal para ocupar el puesto.

Va desde datos generales: Nombre del puesto, clave, puesto al que reporta, edad, escolaridad, estado civil, entre otros. *Las habilidades tanto administrativas como conceptuales y personales.* Entre las habilidades administrativas se encuentran aquellas como planeación, organización, dirección, toma de decisiones, control. Las habilidades conceptuales son, inteligencia, memoria, nivel cultural, etc. Y las habilidades personales, orientación, liderazgo, perseverancia, proactividad, presencia física, *relaciones interpersonales, trabajo bajo presión, etc.* Y se clasifican estas características de acuerdo a tres niveles: deseables, necesarias o indispensables. Estas características cambian por supuesto de acuerdo al puesto del que se esté hablando. Por último se anotan los conocimientos técnicos para el puesto. (ANEXO A).

Teniendo todo lo anterior, las fuentes internas que esta Compañía de servicio utiliza son, en primer lugar el Personal de la Compañía como candidatos para cubrir vacantes por sustitución o puestos de nueva creación *con el fin de propiciar promociones*

En caso de que no existan empleados que se adecúen al perfil del puesto o que el Jefe inmediato de la vacante considera que las personas de quien el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal ha proporcionado información como candidatos internos, no cumplan con las exigencias del puesto, se procede a utilizar a las demás fuentes de Reclutamiento, por ejemplo:

El sindicato, el archivo o cartera de personal, recomendados, promoción. Todo esto llevan a cabo, excepto personas familiares, ya que es una de sus políticas el que

no haya familiares dentro de la misma *Compañía*. *Todas las demás fuentes internas* mencionadas, no les dan ninguna preferencia para la Empresa, es decir, que ninguna de las fuentes es más que otra.

Las fuentes externas de Reclutamiento, que se utilizan en la *Compañía* son las Instituciones educativas, donde el reclutador tienen una relación de las diferentes Universidades, Escuelas Técnicas, Secretariales, así como las carreras que imparten en esas. Otra fuente es cuando el candidato llega de manera espontánea.

Entre los medios de reclutamiento, el que con más frecuencia se utiliza son los Grupos de Intercambio. Donde el primer viernes de cada mes se reúnen representantes del Departamento de Reclutamiento y Selección de varias Empresas, para comentar de todas las vacantes que tienen cada una de ellas, a cada representante se les da una relación de cada una de las Empresas, y es así como se ayudan entre ellas, para conseguir al personal apto para sus vacantes y para boletinar a personas que están aptas para un puesto y que por no haber la vacante no se pueden emplear.

Se utilizan también los boletines a Escuelas, Universidades, etc., solicitando personal para el puesto vacante, así como las características que debe reunir el candidato, es decir, escolaridad, sexo, edad, al mismo tiempo se les indica a dónde deben acudir, para mayor información. (ANEXO B).

En caso de utilizar los anuncios en la prensa, el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, debe de determinar el tipo y el costo del

anuncio, redacción del mensaje, observando los requisitos del puesto y la continuidad de la publicación requerida, este tipo de medio realmente los utilizan muy poco, se está hablando de un anuncio al año, esto se hace más que nada para el Reclutamiento Foráneo. Esto se comentó en el capítulo anterior.

Las características del anuncio en periódico, son los siguientes:

- Nombre de la Compañía.
- Puesto.
- Requisitos de la persona (escolaridad, edad, sexo, experiencia en el puesto).
- Prestaciones que ofrece la organización.
- Nombre de la persona y teléfonos para mayor información.
- Horario para llamar. (ANEXO B).

Teniendo a los candidatos, que se presentan a la Compañía, se continúa con el proceso de Selección del Personal, que es el siguiente paso para encontrar a la persona indicada para cubrir un puesto determinado a un costo adecuado.

4.3. Proceso de Selección de Personal

En este apartado, se podrá ver cómo la Compañía de Seguros realiza su Selección de Personal. Y como ya se mencionó anteriormente, ya teniendo los

candidatos que se van presentando ante la Compañía, se continúa como primer paso con la recepción preliminar de solicitudes.

4.3.1. Recepción preliminar de solicitudes

Se les da a los candidatos a llenar una presolicitud. Como se explicó en el capítulo anterior, es muy útil ya que se puede apreciar con facilidad y de manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto.

Los datos que tiene que llenar el candidato son: Todos sus datos personales (Nombre, dirección, teléfono, estado civil, fecha de nacimiento, escolaridad, puesto solicitado, sueldo deseado, así como también los empleos anteriores, firma). (ANEXO C).

Después de llenada la presolicitud el candidato pasará con la persona encargada del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal para una entrevista inicial.

El Jefe del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal aprobará o rechazará a la persona como candidato en base a la entrevista inicial para que éste continúe o no el procedimiento de selección. En caso de que la persona sea rechazada en la entrevista inicial se le enviará una carta de agradecimiento.

En la entrevista inicial el reclutador tiene que revisar las requisiciones con objeto de ver si la persona se adecúa al perfil de alguno de los puestos requisitados.

Si las características de la persona se adecúan al perfil del puesto especificado en la requisición, el candidato realizará los exámenes técnicos necesarios para el puesto requerido que se los aplicará el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

4.3.2. Pruebas de idoneidad

Como ya se mencionó anteriormente, la persona después de una entrevista inicial se puede dar cuenta más o menos el reclutador, si la persona cubre los requisitos necesarios para el puesto, pero para más datos sobre la persona, se le aplican exámenes técnicos y psicológicos.

Los exámenes de conocimiento se evalúan según el puesto vacante, que pueden ser de taquigrafía, contables, redacción, ortografía, mecanografía, que se les aplican a personal como auxiliares contables, auxiliares administrativos, secretarías y mensajeros.

Estos exámenes los aplican el Departamento de Reclutamiento y Selección y en algunas ocasiones los aplican los Jefes inmediatos del puesto vacante.

Los diferentes exámenes técnicos son los siguientes:

Contabilidad: Conocimientos mínimos de contabilidad (desde teoría, habilidad para realizar asientos contables rutinarios, hasta el manejo de operaciones más complicadas), según el puesto requerido.

Taquigrafía: Lo que se toma en cuenta es la precisión, la velocidad al tomar dictado, y la velocidad en la transcripción del dictado.

Mecanografía: Lo que califica es la precisión, velocidad, presentación, distribución en la hoja.

Ortografía: Cuyo objetivo es el manejo de reglas ortográficas.

Redacción: Se califica esta prueba con las letras: E (excelente), MB (Muy Bien), R (Regular), y NC (No calificó), de acuerdo a la habilidad que tiene el candidato para manejar en forma escrita la información que se le da (en este caso que solicite un préstamo personal), y también se observa la presentación del escrito.

Aritmética: Lo que se busca ver es el coeficiente de rapidez y precisión en la comprensión del manejo de operaciones numéricas rutinarias.

Si el candidato aprobó los exámenes técnicos se pasa a la aplicación de los exámenes psicológicos.

Para los auxiliares contables, auxiliares administrativos, secretaria y mensajeros, se les aplica el Test de Raven.

Test Raven: Test de inteligencia gráfico, su aplicación puede ser colectiva o individual, el grado de escolaridad no importa.

Consta de 5 series de 12 matrices cada una constituidas de 12 problemas en lo que hay que completar algo, planteados gráficamente y el sujeto debe resolver de entre seis alternativas en las series A y B y entre 8 en las series C, D, y E; las dos primeras series examinan los recursos predominantemente perceptivos y las 3 restantes las operaciones reflexivas de la inteligencia. El tiempo de duración es de 30 minutos. Y se le califican las respuestas y las que sean correctas se buscan mediante una tabla que nos da el tipo de inteligencia de la persona, como por ejemplo, nos puede dar una inteligencia superior, normal alto, normal, término medio, límite y deficiente.

Dibujo de la Figura Humana de Machover: Se le pide a los candidatos que dibujen una figura humana y que escriban una historia de éste, al igual que se les pide un segundo dibujo de una persona del sexo opuesto al que dibujaron anteriormente con una historia también. La información que nos da del candidato es la siguiente: Concepto de sí mismo, ubicación en el medio ambiente (adaptado o no socialmente), trastornos de personalidad, introversión, extroversión, relación con figuras de autoridad y a nivel afectivo, rol sexual.

Autobiografía: Se le pide que escriba su historia, este tipo de prueba da información acerca del concepto de sí mismo del candidato, las metas a corto y a largo plazo, el área familiar si está integrado o no. Área académica e intereses, actividades culturales, deportivas, vocación, cuál es su actitud con sus compañeros, así como con sus superiores, Área laboral, trayectoria ascendente o no, relaciones conflictivas o llevaderas con sus compañeros, así con también con las figuras de autoridad.

Para medir esta prueba se toma en cuenta las metas y logros del candidato, así como sus relaciones familiares y sociales. También se observa la forma en que ha obtenido sus metas y en qué plazos lo ha hecho.

A partir de personal de confianza, es decir desde los analistas, contadores, administradores, psicólogos, ingenieros, es decir, personas que tengan una preparación profesional se aplican los siguientes tests

Wonderlink: Es una prueba de habilidad mental donde se pretende que el examinado conteste correctamente el mayor número de preguntas utilizando para ello la lógica y la razón. Está compuesta de 50 preguntas, que evalúan 5 áreas: Análisis y síntesis; Percepción visual, Razonamiento lógico; Comprensión; y Concentración.

Es de fácil aplicación y económica, se puede aplicar a personas con primaria, así como a nivel profesional.

Inventario de Valores (Hartman): El Test está basado en la Teoría formal del valor desarrollada por Robert S. Hartman. Esta teoría describe campos específicos de valor, tales como, valores estéticos, religiosos, económicos, teóricos, etc.

El test mide la capacidad para hacer distinciones valorativas en general combinado con una escala de valores específicos llamados "valores personales".

El valor puede ser definido como significativo y como riqueza de propiedades. Una cosa tiene valor en el grado de la riqueza de sus propiedades y está devalorado en el grado de pobreza de sus propiedades.

Es un test que puede ser autoadministrado o en forma colectiva, y las instrucciones están escritas.

Se puede decir que este test, da información de la persona según haya contestado, y nos proporciona cómo la persona es acerca de su juicio social, atención, lógica secuencial, planeación, concentración, manejo personal, actitud con subordinados, relaciones sociales, actitud con superiores, actitud con compañeros, memoria, análisis y síntesis, iniciativa, juicio, habilidad para cumplir órdenes, trabajo bajo presión, nivel de personalidad bajo presión, responsabilidad, actitud hacia reglas.

Cleaver: A la persona se le da una hoja, ésta contiene las instrucciones para que lo conteste. Se le presentan varias series, donde la persona tiene que escoger una

característica que lo describa menos y una que lo describa más, así va haciéndolo con todas las series.

El sistema Cleaver evalúa cuatro factores que son:

D: Dominio o empuje: Es la capacidad de liderazgo, con la finalidad de lograr resultados, superando retos y teniendo iniciativa.

I. Influencia: Es la habilidad para relacionarse fácilmente con la gente y *ocasionalmente persuadirla o motivarla para lograr el tipo de actuación que se desea.*

S. Constancia: Es la capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria sin requerir cambios.

C. Apego: *Es la habilidad para desarrollar trabajos respetando normas o procedimientos ya establecidos.*

Estos cuatro factores, se califican de acuerdo a su comportamiento diario de la persona bajo esos factores antes mencionados (T); Bajo motivación cómo es que cambian esos cuatro factores (M), y por último esos factores *como son influidos por la presión de trabajo (L).*

Test de los colores (Max Lüscher): Es un test de personalidad objetivo, requiere sólo 5 a 10 minutos para su aplicación, lo que lo convierte en uno de los test más rápidos; además su administración es sencilla. Son ocho tarjetas de colores.

La información que da este test sobre la persona, es lo siguiente:

- Funciones +: Objetivos deseados o conducta dictada por los objetivos deseados.

- Funciones x: La situación presente o conducta adecuada para la situación presente.

- Funciones =: Características coartadas o conducta inadecuada para la situación presente.

- Funciones -: Características rechazadas o suprimidas o características saturadas de ansiedad.

- Funciones +/-: El problema actual o conducta que resulta de la tensión.

Los colores según sus posiciones da elementos importantes para poder conocer cómo es la personalidad de los candidatos, la información que da cada color se puede resumir en la siguiente forma:

0 (Gris) Participación;

1 (Azul). Calidad;

2 (Verde). Productividad;

- 3 (Rojo): Empuje;
- 4 (Amarillo): Sociabilidad;
- 5 (Violeta): Creatividad;
- 6 (Marrón): Vigor,
- 7 (Negro): Satisfacción.

Así como también el Machover y la autobiografía como ya se explicó anteriormente

Teniendo los resultados de los exámenes psicológicos, se pasa a un reporte psicológico, donde el reclutador integra todos los resultados de los test, manejando a estos reportes en tres niveles.

Uno a nivel operativo, donde esta evaluación psicológica es muy sencilla, donde viene el nombre del aspirante, escolaridad, puesto al que aspira, edad, estado civil. Así como también tiene un apartado de la capacidad intelectual de la persona, y se tiene que especificar su inteligencia general, manejo de información a corto y largo plazo, atención y concentración, planeación y organización e información general.

En cuanto a la personalidad: estabilidad emocional, iniciativa, confianza en si mismo, sociabilidad y dominancia.

En el contexto laboral, se tiene que especificar si es una persona responsable, la estabilidad laboral, trayectoria laboral y experiencia. Estas tres secciones para la

evaluación del candidato se debe de calificar las características de acuerdo a que si es sobresaliente, superior al término medio, término medio, inferior al término medio y deficiente.

También se ve si la persona tiene conocimientos acerca de mecanografía, taquigrafía, ortografía, redacción, contabilidad y aritmética. Esto se sabe por los exámenes técnicos, se debe señalar si las maneja de una manera excelente, muy bien, bien o regular. Y por último se anotan observaciones que el reclutador quiera añadir. (ANEXO D).

Para personas profesionistas se maneja un reporte para la evaluación psicológica, teniendo los siguientes apartados: Nombre, edad, estado civil, puesto, escolaridad, fecha de evaluación.

En el área intelectual se marcan la inteligencia general, productividad bajo presión, creatividad, capacidad de análisis, atención y concentración. En el área emocional se encuentra la madurez, estabilidad emocional, manejo de relaciones interpersonales, iniciativa y responsabilidad. Y en el área laboral, la planeación, pronóstico de permanencia en el puesto, apego a normas, potencial, ritmo de trabajo, empuje. Donde tiene cinco niveles para calificar y se debe señalar en la que se encuentra el candidato. y hasta el final se anotan conclusiones acerca del candidato (ANEXO D)

A nivel ejecutivo, directores, etc, se utiliza otro tipo de evaluación más profunda, donde se debe mencionar el nombre, edad, estado civil, escolaridad, fecha de la evaluación u objetivo de la evaluación. En el área intelectual se encuentra la inteligencia general, capacidad de análisis y razonamiento, creatividad, juicio lógico, productividad bajo presión, cultura general, atención y concentración, memoria y observaciones. En el área emocional se tiene la madurez, estabilidad, actitud, agresividad positiva, manejo de relaciones interpersonales, iniciativa, criterio, nivel de personalidad bajo presión, responsabilidad y observaciones. En el área ejecutiva es la planeación, liderazgo, toma de decisiones, estabilidad laboral, manejo de personal, apego de normas, potencial, ritmo de trabajo, empuje y observaciones. Área académica que va desde logros de escolaridad, cursos, idiomas, experiencia laboral, etc. Y por último conclusiones y observaciones. También este protocolo se maneja bajo cinco niveles de calificación donde se debe indicar el nivel de cada característica. (ANEXO D).

Finalizando esta etapa, y si se considera buen candidato para el puesto vacante se le concede una entrevista profunda.

4.3.3. Entrevista profunda

Si el candidato aprobó los exámenes técnicos y psicológicos, pasará de nuevo con el Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal para realizar la entrevista profunda, después de haber llenado una solicitud.

Esta entrevista el reclutador debe obtener toda la información pertinente y debe saber interpretar los datos obtenidos. Si el entrevistador no es capaz de obtener toda la información precisa, no se tendrá una base suficiente para la evaluación. Si consigue los datos pero no es capaz de interpretarlos, estará igualmente limitado.

El tipo de entrevista que se utiliza en esta empresa es la mixta.

Hay catorce características que el entrevistador, es decir, el reclutador debe evaluar al candidato durante la entrevista son los siguientes:

- Madurez; - Estabilidad emocional y carácter sereno; - Trabajo en equipo, - Tacto; - Adaptabilidad; - Fortaleza del ánimo; - Autodisciplina; - Iniciativa; - Perseverancia; - Confianza en sí mismo; - Agresividad, - Conciencia del deber; - Capacidad de trabajo; - Honestidad y sinceridad.

Se debe también formular ocho preguntas básicas para determinar si un candidato merece considerarse como candidato final al puesto:

- ¿Cuál de los trabajos enumerados en su curriculum le gustó más?
- ¿Cómo consiguió usted los trabajos?
- ¿Por qué está usted interesado en un puesto dentro de nuestra Compañía?
- ¿Cuáles son sus planes a corto y largo plazo?
- ¿Qué trabajo elegiría si tuviera completa libertad para hacerlo?
- ¿Cuáles son sus valores positivos y sus debilidades?

- ¿Cuál era la ocupación de su padre?

Teniendo todos los datos necesarios sobre la persona, y si ésta no es aprobada en la entrevista profunda se le envía una carta de agradecimiento. Su expediente se archiva en cartera de candidatos no viables para ese puesto.

En caso de que la persona sea candidato para ocupar un puesto sindicalizado tendrá una entrevista con un Delegado sindical.

Posteriormente el Delegado sindical se coordina con el Jefe de Reclutamiento y Selección para tomar una decisión sobre el resultado de la entrevista. Siendo éste último el que decidirá la continuación o no del trámite.

En caso de que el resultado sea negativo se le envía al candidato una carta de agradecimiento. Pero si el resultado de la entrevista fue positiva, el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal presentará al Jefe de la vacante el expediente del candidato para que lo entreviste también.

4.3.4. Entrevista con el jefe inmediato

Como se dijo anteriormente, el Jefe de Reclutamiento y Selección le envía al Jefe inmediato de la vacante el expediente del candidato, así como un informe de sus

resultados técnicos y psicológicos. Esto último ya se mencionó en el tema de reporte psicológico.

En seguida, el candidato tiene una entrevista con el Jefe solicitante, siendo éste el que decide si se continúa o no con los trámites para la contratación de esa persona.

En caso de que la decisión del Jefe solicitante sea negativa, se debe de presentar tanto el expediente como el informe de resultados a otro Jefe solicitante que tenga un Puesto vacante con características similares al anterior.

Aquel Jefe podrá entrevistar hasta tres candidatos, momento en el cual deberá tomar una decisión definitiva o aclarar el por qué de sus rechazos.

Si no existiera un puesto vacante se archiva el expediente en la cartera de candidatos disponibles para citar a la persona en un futuro cuando se genere otra vacante similar o para proponerla en las Empresas de Intercambio.

Aparte el Jefe de Departamento donde se está creando la vacante debe evaluar al candidato e indicar cómo lo vio en cuanto a sus conocimientos, experiencia, actitud durante la entrevista y su apariencia personal, indicando también se acepta, o se rechaza o si es viable para otro puesto, así como anotar sus comentarios sobre esta persona. (ANEXO D).

En caso de que la vacante a cubrir sea a nivel Gerencial o superior, y la persona haya sido seleccionada por el Jefe inmediato de la vacante en cuestión, el candidato será entonces entrevistado por el Gerente de Recursos Humanos, quién compartirá la decisión definitiva con el Jefe antes mencionado.

Si el candidato para este puesto ejecutivo es rechazado en la decisión definitiva se debe señalar el por qué se está rechazando.

Ya que fue aceptado por el Jefe inmediato entonces el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal lo llama para decirle que se tiene que hacer un examen médico.

4.3.5. Examen médico

Como requisito el candidato seleccionado será sometido a un examen médico en el Departamento respectivo de la Compañía.

Cuando el candidato seleccionado es mujer se le pide que firme su fecha última menstruación, esto es con el fin de evitar que ingrese en estado de gravidez y la Compañía pague la incapacidad respectiva. Si se diera el caso, en cuanto se detecte quedará automáticamente nulo el procedimiento.

Si una persona no aprueba el examen médico se procede al que se den explicaciones acerca el por qué fue rechazado. Y se platica con el Jefe inmediato para ver qué es lo que piensa éste.

Si fue aprobado el candidato en su examen médico, tiene otro punto a favor. Y se sigue el proceso, se le pide a la persona que de un croquis de cómo llegar a su casa para realizar la investigación socioeconómica.

4.3.6. Investigación socioeconómica

Está compuesto por un despacho exterior a la Empresa, éste se encarga de hacer la investigación socioeconómica del candidato. Pueden ser de dos maneras, que visiten la casa del candidato, y se le hagan preguntas a su familia acerca de éste, esto se hace con la finalidad de corroborar datos del candidato, hay también ocasiones que van con los vecinos donde les hacen preguntas sobre éstos. O pueden por ejemplo llamar por teléfono contestando las preguntas.

Reuniendo toda esa información de la persona, se manda los resultados al Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal tome la decisión de contratación.

4.3.7. Decisión de contratación

Ya sabiendo el resultado, el Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal habla con el candidato y le dice que está contratado. Al igual que le da una hoja, donde se especifica qué tipo de documentos debe de llevarle para su ingreso a la Compañía.

Los documentos son los siguientes:

- 4 fotografías tamaño infantil a color, fondo blanco.
- Copia fotostática del último comprobante de estudios.
- Copia fotostática del acta de nacimiento.
- Copia fotostática del acta de matrimonio.
- Copia fotostática del acta de nacimiento de sus hijos.
- Copia fotostática del alta al I.M.S.S
- Copia fotostática de la cédula de registro federal de contribuyentes.
- Carta de recomendación del último empleo.
- Comprobante de percepciones del empleo anterior dentro del ejercicio de contratación
- Dos cartas de recomendación de personas que no sean familiares.
- Copia fotostática de la cartilla S.M.N. liberada.
- Examen médico
- Estudio socioeconómico.

Con todo esto se puede concluir la investigación realizada en una Compañía de Seguros, se explicó desde que se comenzó a formar la Compañía y se fue asociando con otras empresas importantes y con el tiempo se fue extendiendo poco a poco. Así

como también las políticas que son muy importantes dentro del Departamento de *Reclutamiento y Selección de Personal*, conociendo todo acerca de su procedimiento para cubrir una vacante.

CONCLUSIONES

La administración de los Recursos Humanos comprende un proceso que se inicia con el reclutamiento y selección de personal y termina con una adecuada y dinámica planeación de vida y carrera del personal. Administrar los Recursos Humanos significa contar con el personal adecuado en número, perfil, preparación, potencial y actitud, que vayan de acuerdo con los objetos y cultura de la organización. Así que el análisis y descripción de puestos, es una fuente de información básica de datos que requieren los profesionistas del área de Recursos Humanos, los cuales permitirán tomar una serie de decisiones para la planeación, selección, promoción, capacitación y otros aspectos, debido a que el diseño de un puesto constituye un vínculo entre individuos y la organización, se muestran los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado para los diferentes puestos que integran una organización, es importante mencionar, que las descripciones de puesto no son fijas, sino que van cambiando, son flexibles, ya que se ajustan a las necesidades de la organización. Por ese motivo se trató de todo un capítulo, en este tema, por ser base para seguir el siguiente punto.

Así, a lo largo del estudio de campo realizado en Seguros Monterrey Aetna, fue interesante conocer el proceso de reclutamiento y selección de personal que se maneja.

Dada una vacante y habiendo una requisición de personal autorizada por diversas personas del Departamento de Recursos Humanos, se prosigue al reclutamiento de personal. Se dará un ejemplo para esto:

Si el psicólogo de Recursos Humanos tiene en sus manos la requisición de personal, la cual se le solicita cubrir una vacante para un analista de telecomunicaciones, este puesto es de la Gerencia de Telecomunicaciones para el Departamento de Sistemas; Sueldo: \$3,388.00; Rango: 13; Empleado de confianza; Edad: 20 - 35 años; Sexo: masculino; Escolaridad: Ing. o pasante en Telecomunicaciones y electrónico; Estado civil: indistinto; requiere viajar, pero no cambiar de residencia.

Experiencia en: sumadora 50%; máquina de escribir 50%; servicios administrativos 25%; equipos electrónicos 70%; telefonía y telecomunicaciones 80%.

Breve descripción del puesto: Conocimientos y experiencia en equipos de radiocomunicación, telefonía, red digital Y también teniendo en nuestro poder el perfil del puesto:

APTITUDES.

Planeación y organización

Creatividad

Agilidad mental

ÍNDICE:

Promedio

Promedio

Abajo promedio

Atención visual	Abajo promedio
Habilidad mecánica y/o numérica	Abajo promedio
Facilidad de palabra	Promedio
Capacidad de supervisión	Promedio
Análisis y síntesis	Promedio
Toma de decisiones	Promedio

PERSONALIDAD:

Sentido común y tacto
<i>Iniciativa</i>
Rendimiento ante cargas de trabajo
Resistencia a la frustración
Liderazgo
Manejo de relaciones interpersonales
Dinamismo
Responsabilidad
Adaptación a trabajos rutinarios

ÍNDICE:

Alto promedio
Promedio
Alto promedio
Alto promedio
Promedio
Alto promedio
Alto promedio
Alto promedio
Alto promedio

MANEJO DE EQUIPO: eléctrico, conmutadores, equipos de medición, radio frecuencia, computadoras.

Lo siguiente será buscar los medios y fuentes de reclutamiento.

En el capítulo cuatro, se dijo que esta empresa de servicio utiliza las fuentes internas (archivo, sindicato, recomendados, promociones), pero no utilizan la familiar, ya que es una política, esto se vio en el mismo capítulo.

Cuando con esa fuente interna no puede cubrirse la vacante, se recurre a la fuente externa, esta empresa se apoya en Instituciones educativas, personal que llega por iniciativa propia y en ocasiones utilizan las agencias de colocación.

Los medios que utilizan son los boletines a escuelas, juntas de intercambio, en la cual se le dan a todas las empresas que integran este grupo una relación de vacantes, en la que se anotan los siguientes datos: número de vacantes, puesto, escolaridad, experiencia, sexo, edad, sueldo y observaciones.

Según la teoría mencionada en el tercer capítulo, hay muchas fuentes y medios de reclutamiento en los que el psicólogo se puede apoyar para localizar candidatos, pero el que no se pueda llevar a cabo todos éstos, se debe principalmente a las políticas de la Coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal, que como todo psicólogo empleado en ésta debe seguir.

También se hace reclutamiento foráneo y de personal eventual, eso se mencionó en el cuarto capítulo de esta investigación.

Pasando a lo que es el proceso de selección de personal, esta empresa de servicio, sigue una serie de pasos, éstos se comparan a los ocho pasos mencionados en

la teoría del capítulo tres, tomados del profesor William B. Werther, en su libro titulado Administración de personal y Recursos Humanos. Como puede observarse, son varios los pasos y mucho el tiempo invertido, pero en algunas empresas, no se llevan a cabo todos los pasos, debido a políticas y estructura de las organizaciones, pero este no es el caso de Seguros Monterrey Aetna.

Como primer paso en el capítulo tres y cuatro, son las solicitudes; el segundo las pruebas de idoneidad, las cuales en el estudio de campo se mencionaron las pruebas técnicas que se utilizan en esta empresa de servicio, las cuales comprendieron:

- Contabilidad; - Taquigrafía; - Mecanografía; - Ortografía, - Redacción; - Aritmética, etc

La evaluación técnica, es una herramienta valiosa, su objetivo es corroborar si el candidato posee los conocimientos mínimos para cubrir el puesto. Se puede considerar que las herramientas utilizadas en la evaluación técnica deben ser estructuradas para que midan con más profundidad los conocimientos técnicos que se requieren para cubrir una vacante.

Entre las pruebas psicométricas que se utilizan, se encuentran las siguientes: Raven; Wonderlink. Y las pruebas de personalidad que se usan Machover, Autobiografía, Hartman, Cleaver, Lúsher.

Por la importancia que tienen estas evaluaciones psicológicas, debe realizarse más investigación acerca de la elaboración y adaptación de estas herramientas en poblaciones nacionales, con la finalidad de obtener datos más cercanos y reales en el proceso de selección, pues la mayoría están adaptadas y estandarizadas en poblaciones extranjeras.

Estos dos tipos de evaluación, forman baterías de pruebas, las cuales son un conjunto de tests psicométrico y/o proyectivos que se van a aplicar a una persona. Esto va a depender de las necesidades del psicólogo para evaluar las áreas que se requieran para el puesto, por ejemplo, inteligencia, personalidad, aptitudes. Por ejemplo, para una vacante del puesto de recepcionista, en la que se pide lo siguiente para cubrir el perfil: Escolaridad: preparatoria o carrera técnica; Experiencia: en computación (técnico en computación o que haya trabajado como capturista); Edad: 21 años, Buena presentación, facilidad de palabra y de relacionarse con la gente; tiempo completo. Funciones: Atención a asegurados, dar altas al sistema, impresión de etiquetas de código de barras, armado de expedientes, consultas en el sistema, captura de reclamaciones, sueldo: \$2,000 - 2,200.

La batería de pruebas es la siguiente: Evaluación técnica: Ortografía, Redacción, Mecanografía Evaluación psicológica: Raven, Machover, Autobiografía, Cleaver.

El reporte psicológico que el psicólogo industrial hace, es una conclusión mixta, que como se pudo ver en el tercer capítulo y en el anexo, se grafican los

resultados, y se da al final una conclusión general de acuerdo a sus características sobresalientes del candidato, la cual se considera apropiada, para saber como se encuentra la persona en general, tanto en inteligencia, como en personalidad, para ver si ésta puede realizar las actividades diversas del puesto del que se trate.

El profesionista más capacitado para calificar e integrar este tipo de evaluaciones es el psicólogo, por su formación profesional. Es indispensable que él mismo tenga un amplio conocimiento de cada una de las pruebas que se pueden aplicar en la empresa. Algunas de ellas tienen un origen clínico y otras han sido adaptadas a situaciones laborales.

En cuanto a la entrevista de selección, la psicóloga del Departamento de Selección utiliza la entrevista mixta, esto se vio en el capítulo cuatro, a la cual considero apropiada para tal objetivo, siguiendo los pasos del proceso de entrevista (planificación de la entrevista, rapport, cima, cierre y evaluación), que posteriormente se hace la verificación de datos, la entrevista con el jefe inmediato, el examen médico y socioeconómico y finalmente la decisión de contratación.

La mayoría de los empleados que contratan no son estudiantes, ya que se requiere de personal que labore de tiempo completo.

Se concluye, que la hipótesis de esta investigación se cumple, en cuanto al procedimiento del reclutamiento y de acuerdo a los ocho pasos planteados por

Werther, es así como se realiza el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en Seguros Monterrey Aetna.

Por lo tanto, esta empresa de servicio, como una organización es también para ellos muy importante el reclutar a los mejores candidatos y contratarlos para que ocupen puestos en la misma organización.

La Universidad Franco Mexicana, ha proporcionado bases al egresado de la carrera de Psicología, para poder incursionar en tres áreas: Clínica, Educativa y Laboral. Siendo ésta última de interés, debido a la investigación hecha.

Finalmente, el trabajo ha mostrado de manera general, que el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, son parte de un sistema integral en el área de los Recursos Humanos. Es importante aclarar, que el psicólogo no solamente puede prestar sus servicios en reclutamiento y selección de personal, sino también, por sus conocimientos y capacidad para investigar, incursionando en otros campos como son: capacitación; seguridad e higiene; mercadotecnia; asesor de Recursos Humanos, en donde actualmente se está ganando el reconocimiento de la gente de las empresas.

No se tiene que olvidar, que existe competencia de experiencia laboral, generalmente se evalúa la experiencia en los diferentes procesos en el Área de Recursos Humanos, así como también, existe competencia entre la misma área profesional, y en este caso, se encontrará al personal que muestre mejores

conocimientos teóricos, técnicos, solución de problemas, manejo de personal y experiencia en el puesto requerido.

También existe competencia con otros profesionistas que cubren la misma vacante en Recursos Humanos, es decir, Licenciados en Administración de Empresas, Contadores Públicos, Abogados, Ingenieros en Relaciones Industriales, así que se requerirá de mejor preparación, no solo conformándose con lo aprendido en las Universidades, sino tomando cursos o diplomados o alguna especialidad, posgrados, etc., para estar actualizados y enriquecer los conocimientos y no olvidar ante todo la ética profesional, como psicólogo, en cualquier puesto en el que se esté laborando.

Como recomendación a todos aquellos que les interese trabajar dentro del área de los Recursos Humanos y sobre todo en el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, es que como profesionista, siendo psicólogo o de cualquier otra carrera, es tener presente los conocimientos adquiridos durante la larga educación, así como también el tener el coraje para salir adelante cada día y de dar lo mejor de uno.

En el caso de los psicólogos industriales, habrá empresas que no se lleven a cabo todos los pasos citados en esta tesis, y no se le de la importancia o la seriedad a las pruebas psicológicas, pero si nosotros no tenemos bases contundentes para defenderlas, cómo es que queremos que otros, que no tienen el conocimiento suficiente confíen en ellas.

Los que se les diría a las diversas empresas o instituciones que necesiten de psicólogos, es que den oportunidad de trabajo a aquellas personas que no han tenido experiencia laboral, ya que en algunos casos .no se les da, por ejemplo, hay numerosos anuncios de periódico que piden como mínimo dos años de experiencia, cosa que una persona que se haya dedicado al 100% a los estudios, esa característica que se requiere en un trabajo no lo pueda cubrir. Para que no se vean los psicólogos en esa penosa dificultad, lo que se les sugiere es que en los últimos semestres de la carrera es que vayan a llenar solicitudes, pidiendo trabajo como becario, o practicante, para que cuando se termine la carrera se pueda colocar sin ningún problema.

Como experiencia propia, se ha encontrado diversas empresas en las que uno va a pedir empleo, las cuales no tienen la suficiente ética y profesionalismo para tratar a la gente que llega por primera vez a cualquier empresa, tomando al proceso de reclutamiento y selección de personal muy superficial, por ejemplo, en primera instancia, se hace mal la entrevista, haciendo de ésta que sea muy insignificante, no se dice que todas las empresas lo hagan, pero si algunas; claro para llevar una entrevista bien estructurada, se puede llevar a cabo en treinta minutos, para darle oportunidad a la demás gente de entrevistarla

Otro de los errores que se han encontrado, en las diferentes empresas en las que se tiene actualmente relaciones con ellas es que, no se ponen el los pies de las personas que llegan a solicitar un trabajo, a esto se refiere, que no hacen sentir a las personas en confianza, que en cierta manera, uno va muy nervioso, y por lo tanto, se tiene que hacer que la ansiedad de la persona disminuya, haciéndola sentir bien, una

de las sugerencias podría ser, que se pueda hacer un poco de broma, o una simple sonrisa.

También sucede, cuando ya se ha reclutado a la gente, y se le cita para la aplicación del examen técnico o psicológico, en los cuales el lugar para la realización de dichos exámenes no es el óptimo, a algunos, les falta el tener un lugar aislado y específico para hacer las pruebas, como ya se sabe, en estos lugares debe estar bien iluminado, ventilado y sin ruido, para que los resultados no vayan a ser dudosos por las variables extrañas que se puedan encontrar, y los exámenes no sean tan largos, ya que esto puede influir en los resultados, porque la gente se cansa y se malhumora.

Otro de los puntos que es necesario que se comente, es que algunas veces llega la gente al Departamento de Reclutamiento y Selección de personal, muy déspota y grosera, solicitando un puesto que no está vacante, y se ponen muy necios, es importante que uno que está en dicho departamento, no se sienta mal y nervioso, ya que eso es lo que busca la gente, sino tratarlo con cortesía y amabilidad, ya que es otra persona más, y se está en un departamento que tiene relación con las personas de manera directa.

FECHA:

/	/	/
---	---	---

PUESTO:	DEPARTAMENTO:
GERENCIA:	DIRECCION:

INDICES A MANEJAR	A - ALTO	M - MEDIO	B - BAJO
-------------------	----------	-----------	----------

CARACTERISTICAS DEL PUESTO											
APTITUDES						PERSONALIDAD					

	A	M	B		A	M	B
- PLANEACION Y ORGANIZACION				- SENTIDO COMUN Y TACTO			
- CREATIVIDAD				- INICIATIVA			
- AGILIDAD MENTAL				- RENDIMIENTO ANTE CARGAS EXCESIVAS DE TRABAJO Y BAJO PRESION			
- ATENCION VISUAL				- RESISTENCIA A LA FRUSTACION			
- HABILIDAD MECANICA y/o NUMERICA				- LIDERAZGO			
- FACILIDAD DE PALABRA				- MANEJO DE RELACIONES INTERPERSONALES			
- CAPACIDAD DE SUPERVISION				- DINAMISMO			
- ANALISIS Y SINTESIS				- RESPONSABILIDAD			
- TOMA DE DECISIONES				- ADAPTACION A TRABAJOS RUTINARIOS			
- OTROS _____				- OTROS _____			
_____				_____			
_____				_____			

MANEJO DE EQUIPO

MECANICO	ELECTRICO	MOD.

IDIOMA	A	M	B

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO Y EXPERIENCIA MINIMA (AÑOS)

FIRMA RESPONSABLE	FIRMA RECLUTAMIENTO Y SELECCION
-------------------	---------------------------------

MEMORÁNDUM

Para: Universidades.

Contador General

De 23 a 30 años

Sexo indistinto

Inglés 50%

Experiencia en :

Operación de Seguros, Fianzas y Servicios.

Operación de PC's, Software (Windows, Excel, Word, Contpaq).

Contabilidad General.

Elaboración de Estados Financieros.

Prestaciones:

Superiores a las de la Ley.

Buen ambiente de trabajo.

SOLICITA:

***SUPERVISOR DE
AJUSTES***

REQUISITOS

- * Escolaridad nivel Licenciatura *
- * Edad entre 24 y 35 años *
- * Sexo masculino *
- * Experiencia en el sector asegurador en
puesto similar mínimo 2 años *

OFRECEMOS

Interesante paquete de prestaciones.

**Interesados favor de comunicarse de Lunes
a Viernes con la Srita. Verónica Zaragoza
al Tel.
de 8:00 a 17:00 hrs.**

SOLICITUD DE EMPLEO

CLASIFICACION	CODIFICACION	FUENTE DE RECLUTAMIENTO	LEVANTO	EDAD	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 100%;"> FOTOGRAFIA TAMAÑO INFANTIL </div>
NOMBRE					
DIRECCION: CALLE Y NUMERO					
COLONIA			C.P.		
DELEGACION		CIUDAD		ESTADO	
TELEFONO	<input type="checkbox"/> PROPIO <input type="checkbox"/> RECADO CON:				
ESTADO CIVIL	FECHA NACIMIENTO	PUESTO SOLICITADO	SUELDO DESEADO		

ESCOLARIDAD						
PRIMARIA	DE	A	LICENCIATURA	DE	A	No. AFILIACION AL I.M.S.S.
SECUNDARIA			OTROS			R.F.C.
COMERCIO			ESTUDIA ACTUALMENTE SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			No. DE CARTILLA S.M.N.
PREPARATORIA			HORARIO	TIPO ESTUDIOS		OTROS (especificar)

EMPLEOS ANTERIORES (Anotar los tres últimos)						
NOMBRE DE LA EMPRESA			DOMICILIO		TELEFONO	
PUESTO DESEMPEÑADO	PRIMER SUELDO		ULTIMO SUELDO		PERIODO DE TRABAJO DE 19 A 19	
MOTIVO DE SEPARACION						
NOMBRE DE LA EMPRESA			DOMICILIO		TELEFONO	
PUESTO DESEMPEÑADO	PRIMER SUELDO		ULTIMO SUELDO		PERIODO DE TRABAJO DE 19 A 19	
MOTIVO DE SEPARACION						
NOMBRE DE LA EMPRESA			DOMICILIO		TELEFONO	
PUESTO DESEMPEÑADO	PRIMER SUELDO		ULTIMO SUELDO		PERIODO DE TRABAJO DE 19 A 19	
MOTIVO DE SEPARACION						

PORQUE MEDIOS SE ENTERO DE NUESTRA COMPAÑIA

LUGAR Y FECHA _____

_____ FIRMA

PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS

OBSERVACIONES _____

EVALUACION GENERAL DEL CANDIDATO

Las conclusiones obtenidas en este estudio, son válidas en función del puesto considerado. Los datos que se incluyen son estrictamente confidenciales y deben ser utilizados con absoluta discreción.

NOMBRE DEL ASPIRANTE		FECHA		EDAD	EDO. CIVIL	
ESCOLARIDAD		PUESTO AL QUE ASPIRA			PRESENTACION	
		SUP.	S.T.M.	T.M.	I.T.M.	INF.
		100	90	80	70	60
I N T E L E C T U A L	INTELIGENCIA GENERAL (C.I.)					
	MANEJO DE INFORMACION A CORTO Y LARGO PLAZO (MEMORIA)					
	ATENCION Y CONCENTRACION					
	PLANEACION Y ORGANIZACION					
	INFORMACION GENERAL					
P E R S O N A L I D A D	ESTABILIDAD EMOCIONAL					
	INICIATIVA					
	CONFIANZA EN SI MISMO					
	SOCIABILIDAD					
	ASCENDENCIA (DOMINANCIA)					
C O N T E X T O	RESPONSABILIDAD					
	CAPACIDAD DE TRABAJO BAJO PRESION					
	ESTABILIDAD LABORAL					
	TRAYECTORIA LABORAL					
	EXPERIENCIA					

SOB: SOBRESALIENTE
 S.T.M.: SUPERIOR AL TERMINO MEDIO
 T.M.: TERMINO MEDIO

I.T.M.: INFERIOR AL TERMINO MEDIO
 DEF.: DEFICIENTE

**RECLUTAMIENTO Y SELECCION
EVALUACION PSICOLOGICA**

NOMBRE

PUESTO

EDAD

ESCOLARIDAD

EDO. CIVIL

FECHA DE EVALUACION

AREA INTELECTUAL

INTELIGENCIA GENERAL

PRODUCTIVIDAD BAJO PRESION

CREATIVIDAD

CAPACIDAD DE ANALISIS

ATENCION Y CONCENTRACION

	1	2	3	4	5

AREA EMOCIONAL Y DE RELACION

	1	2	3	4	5
MADUREZ					
ESTABILIDAD EMOCIONAL					
MANEJO DE RELACIONES INTERPERSONALES					
INICIATIVA					
RESPONSABILIDAD					

AREA LABORAL

	1	2	3	4	5
PLANEACION					
PRONOSTICO DE PERMANENCIA EN EL PUESTO					
APEGO A NORMAS					
POTENCIAL					
RITMO DE TRABAJO					
EMPUJE					

CONCLUSIONES

--

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

EVALUACION PSICOLOGICA de EJECUTIVOS

DATOS GENERALES

NOMBRE:	
EDAD	Edo.CIVIL
ESCOLARIDAD	FECHA DE EVALUACION
OBJETIVO DE LA EVALUACION	

AREA INTELLECTUAL

	1	2	3	4	5
INTELIGENCIA GENERAL Capacidad para resolver problemas					
CAPACIDAD DE ANALISIS Y RAZONAMIENTO Conjunto de habilidades para responder a problemas específicos, que permitan analizar varias posibilidades de acción para llegar a conclusiones acertadas					
CREATIVIDAD Capacidad para ver las cosas en forma original, aportar ideas y técnicas novedosas para dar soluciones de calidad.					
JUICIO LOGICO Y SENTIDO COMUN Posibilidad de abordar situaciones y dar soluciones lógicas ante eventos extraordinarios y/o complejos					
PRODUCTIVIDAD BAJO PRESION Capacidad para actuar en ambientes que impliquen presión en tiempo y espacio.					
CULTURA GENERAL Repertorio de elementos que permitan transferir al trabajo, los conocimientos generales necesarios para un adecuado desenvolvimiento.					
ATENCION Y CONCENTRACION Capacidad de detectar y jerarquizar la información relevante					
MEMORIA Habilidad para almacenar la información adquirida y hacerla presente en el momento que sea necesario.					

OBSERVACIONES:

AREA EMOCIONAL Y DE RELACION

	1	2	3	4	5
MADUREZ Presentar una conducta equilibrada hacia los estímulos recibidos en el contexto social y laboral.					
ESTABILIDAD Mantener una actuación mental y emocional ante alguna situación problemática, que permita analizar posibilidades de acción para llegar a conclusiones acertadas.					
ACTITUD Mantener una actitud positiva hacia Superiores, Compañeros y Subordinados.					
AGRESIVIDAD POSITIVA Entusiasmo y energía para vencer obstáculos, así como para resolver problemas frustrantes.					
MANEJO DE RELACIONES INTERPERSONALES Habilidad para establecer relaciones armónicas con su equipo social y laboral.					
INICIATIVA Habilidad para responder adecuadamente ante estímulos no cotidianos.					
CRITERIO Capacidad para responder asertivamente ante una situación determinada.					
NIVEL DE PERSONALIDAD BAJO PRESION Capacidad para resolver situaciones con el menor desgaste emocional.					
RESPONSABILIDAD Cumplir lo encomendado, apagándose a los requisitos de la labor encomendada.					

OBSERVACIONES

ÁREA EJECUTIVA

	1	2	3	4	5
PLANEACION Prever un curso de acción lógico y efectivo a corto, mediano y largo plazo.					
LIDERAZGO Dirigir, controlar, influenciar y orientar a sus colaboradores hacia logros significativos, detectando además sus capacidades y motivaciones.					
TOMA DE DECISIONES Identificar y aclarar la naturaleza de los problemas y sus causas, para encontrar alternativas oportunas de solución.					
ESTABILIDAD LABORAL Probabilidad de permanencia en el puesto.					
MANEJO DE PERSONAL Capacidad para administrar adecuadamente tanto recursos humanos como materiales.					
APEGO A NORMAS Capacidad para comprender las reglas y apegarse a ellas o no según la situación lo requiera.					
POTENCIAL Capacidad para crecer y desarrollarse en el área laboral.					
RITMO DE TRABAJO Capacidad de involucrarse en varios proyectos a la vez con resultados satisfactorios.					
EMPUJE Energía enfocada al logro de resultados.					

OBSERVACIONES

AREA ACADÉMICA Y LABORAL

	1	2	3	4	5
LOGROS DE ESCOLARIDAD					
CURSOS ESPECIFICOS PARA EL PUESTO					
ESTABILIDAD LABORAL A LA FECHA					
IDIOMAS					
EXPERIENCIA LABORAL ENFOCADA AL PUESTO					
POTENCIAL DE INTERESES ORIENTADOS AL PUESTO					

CONCLUSIONES

FACTORES POSITIVOS	FACTORES LIMITANTES

OBSERVACIONES

EVALUACION DEL REQUISITANTE

DEPTO. RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

FECHA : _____

NOMBRE DEL CANDIDATO _____
 PARA EL PUESTO _____

ENTREVISTO _____
 DEPTO _____

ASPECTOS TECNICOS:

FACTORES A EVALUAR
CONOCIMIENTOS
EXPERIENCIA

SUPERA LO QUE EL PUESTO REQUIERE	IDEAL PARA EL PUESTO	CUMPLE SATISFAC. CON EL PUESTO	APENAS CUMPLE LO REQUERIDO	NO CUMPLE LOS ESTANDARES
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1

ASPECTOS PERSONALES :

FACTORES A EVALUAR
ACTITUD DURANTE LA ENTREVISTA
APARIENCIA PERSONAL

MUY BUENA	ACEPTABLE	REGULAR	MALA
4	3	2	1
4	3	2	1

DE ACUERDO A LO OBTENIDO EL CANDIDATO SE :

A.- ACEPTA CONTRATACION

R.- RECHAZA

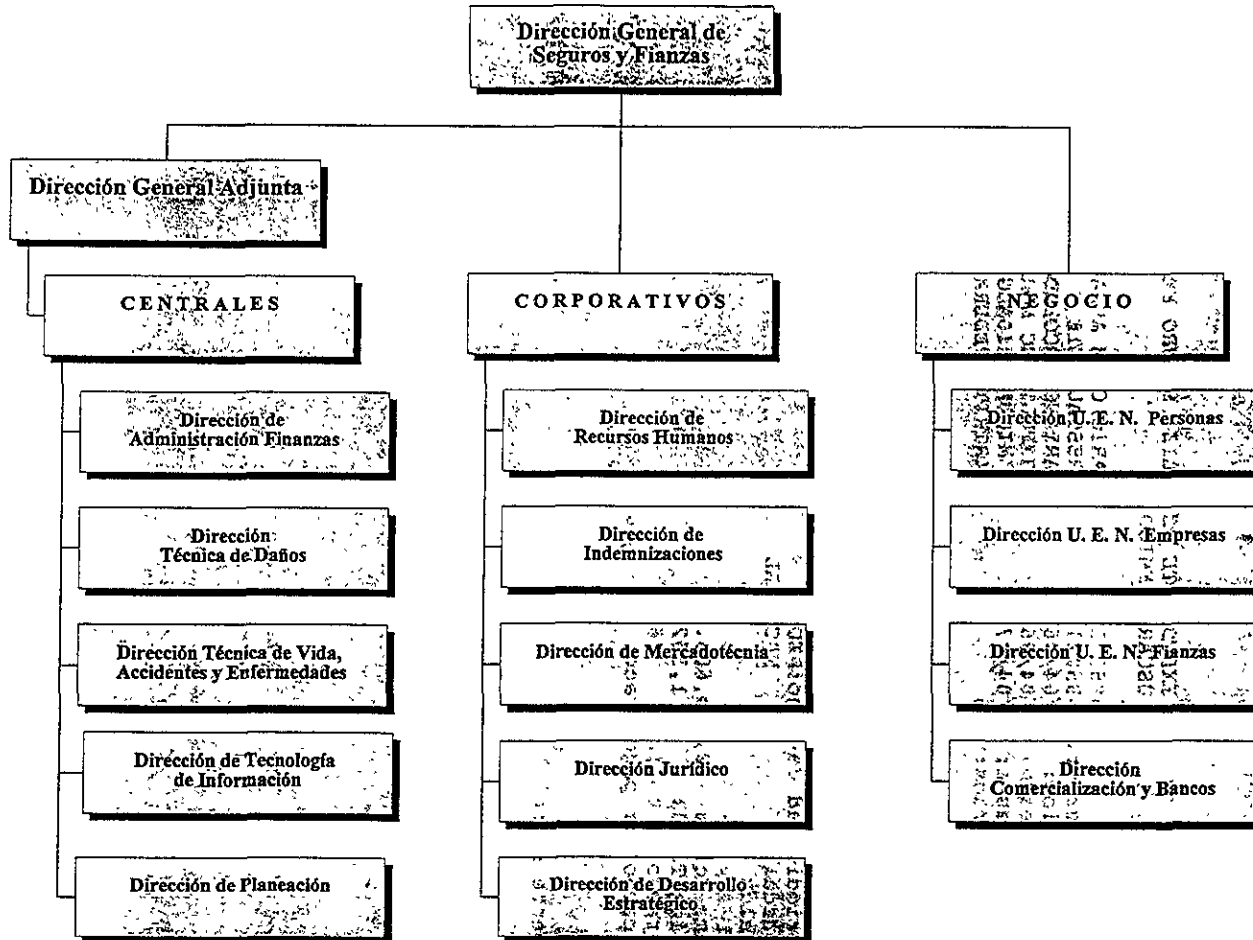
V.- VIABLE PARA OTRO PUESTO

¿ CUAL ? :

ES IMPORTANTE CONOCER SU IMPRESION ACERCA DEL CANDIDATO, POR LO QUE CONSIDERAMOS INDISPENSABLE SUS COMENTARIOS AL RESPECTO.

NOTA : SERA NECESARIO CONTESTAR ESTE FORMATO PARA CONTINUAR EL PROCESO.

Seguros Monterrey Aetna S. A.



BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, F. (1976). Administración de Recursos Humanos, México D.F.: Trillas, p. 89.

BLUM, M. L. y Naylor J. C. (1992). Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y sociales, México D.F.: Trillas, p. 21 - 38; 697 - 703

BROWN, J. A. C. (1963) La Psicología Social en la Industria, México D.F.: Fondo de Cultura Económica, p. 11 - 47.

CAVAZOS, B. (1985). Nueva Ley Federal del Trabajo tematizada y sistematizada, México D.F.: Trillas, p. 50, 70. 18a. edición.

CHIAVENATO, I. (1988). Administración de Recursos Humanos, México D.F.: Mc Graw Hill, p. 50 - 70.

CHRUDEN, S. (1980). Administración de Personal, México D.F.: C.E.C.S.A., p. 67.

DAVIS, K. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo; Comportamiento Organizacional, México D.F.: Mc Graw Hill, p. 7 - 8.

DESSLER, G. (1991). Administración de Personal, México D.F.: Prentice Hall, p. 91 - 99; 137 - 150; 188 - 189; 229 - 243 4a. edición.

DUNNETTE, M. (1990) Psicología Industrial, México D.F.: Trillas, p. 29.

FLEISHMAN. (1989) Estudios de Psicología Industrial y de Personal, México D.F.: Trillas, p. 68.

GAMA, E. (1992). Bases para el Análisis de Puestos, México D.F.: Manual Moderno, p. 46 - 56.

GRADOS, J. A (1988). Inducción, Reclutamiento y Selección, México D.F.: Manual Moderno, p. 123 - 130; 166 - 193.

HARRSCH, C. (1989). El Psicólogo ¿Qué Hace?, México D.F.: Alhambra, p. 145.

MERCADO, S. (1992). Administración Aplicada. Teoría y Práctica. Primera parte, México D.F.: Limusa, p. 1 - 14; 380 - 387.

MORGAN, H. y Cogger, J. (1975). El Manual del Entrevistador, México D.F.: Manual Moderno, p. 11 - 30.

OROZCO, R. J. (1989). Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal, México D.F. COPARMEX, p. 20 - 46.

REYES, P. A (1985). La Administración de Empresas. 2da. parte, México D.F.: Limusa, p. 155.

REYES, P. A. (1984). El Análisis de Puestos, México D.F.: Limusa, p. 68.

SHULTZ, D. (1987). Psicología Industrial, México D.F.: Interamericana, p. 78.

SIEGEL, L. (1980). Psicología en las Organizaciones Industriales, México D.F.: C.E.C.S.A. p. 29 - 31.

SMITH, H. C. (1977). Psicología de la Conducta Industrial, México D.F.: Mc Graw Hill, p. 345 - 348.

STEPHEN, P. R. (1987). Administración. Teoría y Práctica, México D.F.: Prentice Hall, p. 22 - 34.

STONER, J. A. F. (1989). Administración, México D.F Prentice Hall, p. 31 - 48. 3a. edición.

WERTHER, W. y Davis, K. (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos, México D.F.: Mc Graw Hill, p. 94.