



881225
UNIVERSIDAD ANAHUAC 2
2y

ESCUELA DE PSICOLOGIA

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCION DE PERSONAL**

T E S I S

Que para obtener el Título de

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

p r e s e n t a

MARIA DE LOURDES ARGOYTIA RODRIGUEZ

Director de Tesis: LIC. LAURA PAEZ AGUILAR

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN 1991



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 está 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.

INDICE

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

CAPITULO I LA SELECCION DEL PERSONAL

1. Aspectos generales.....	3
2. Antecedentes históricos.....	3
3. Concepto de selección de personal.....	5
4. Importancia de la selección de personal.....	6
5. Breve resumen del proceso de reclutamiento y selección de personal.....	8

CAPITULO II PROCESO DE RECLUTAMIENTO

1. Aspectos generales.....	10
2. Concepto de reclutamiento.....	10
2.1 Forma de requisición de personal.....	11
3. Fuentes de reclutamiento.....	13
3.1 Fuentes internas.....	14
3.2 Fuentes externas.....	14
3.2.1 El periódico como fuente de reclutamiento externa.....	15
3.2.2 Tipo de costos.....	17
4. Presolicitud de empleo.....	17
4.1 Ejemplo de forma de presolicitud de empleo.....	19
4.2 Análisis de los datos de la presolicitud.....	20
5. Solicitud de empleo.....	21

5.1	Problemas comunes de la solicitud.....	22
6.	El curriculum vitae.....	23

CAPITULO III LA ENTREVISTA

1.	Aspectos generales.....	25
2.	Antecedentes.....	25
3.	La entrevista.....	25
3.1	Objetivos generales de la entrevista.....	27
4.	Pasos previos a la entrevista.....	28
5.	Ambiente de la entrevista.....	29
5.1	Ambiente físico.....	29
5.2	Ambiente psicológico.....	30
5.2.1	Acercamiento inicial.....	31
6.	Técnicas de la entrevista.....	31
7.	Características del entrevistador.....	34
7.1	El arte de preguntar.....	35
7.2	El arte de escuchar.....	36
7.3	Respeto a la persona.....	38
7.4	Neutralidad en la entrevista.....	38
8.	Puntos a tratar durante la entrevista.....	40
9.	Terminación de la entrevista.....	43

CAPITULO IV PRUEBAS PSICOLOGICAS

1.	Aspectos generales.....	45
2.	Características de las pruebas psicológicas.....	45

3.	Objetivo de las pruebas psicológicas.....	46
4.	Tipo de pruebas psicológicas.....	47
5.	Bateria de pruebas sugeridas para diversos niveles de puestos.....	49
6.	Factores a investigar en la bateria de pruebas.....	51
7.	Breve descripción de las pruebas psicológicas.....	52

CAPITULO V CONTRATACION E INDUCCION DE PERSONAL

1.	Aspectos generales.....	56
2.	Entrevista con el jefe inmediato.....	56
3.	Entrevista con el jefe superior.....	57
4.	Entrevista sindical.....	58
5.	Documentación requerida para la contratación.....	59
6.	Verificación de referencias.....	60
7.	Investigación socioeconómica.....	61
7.1	Estructura de la investigación laboral.....	62
8.	Examen médico.....	63
8.1	Examen médico de admisión.....	63
9.	Contratación.....	65
9.1	Definición de contrato.....	65
9.2	Normas constitucionales y artículos de la Ley Federal de Trabajo para la contratación de personal.....	66
9.3	Los artículos más importantes de la Ley Federal del Trabajo referentes a la contratación.....	68
10.	Inducción al personal de nuevo ingreso.....	68
10.1	Objetivos del programa de inducción.....	70
10.2	Contenido del plan de inducción.....	72

CONCLUSIONES74

BIBLIOGRAFIA.....77

APENDICES

APENDICE A Problemas ocasionados por un proceso de reclu-
tamiento y seleccion deficiente.....80

APENDICE B Formas que se utilizan en el proceso de reclu-
tamiento y seleccion de personal.....85

INTRODUCCION

Entre los principales objetivos de las empresas en el país, está el obtener utilidades y lograr la máxima eficiencia y productividad en sus trabajadores y empleados.

Sin embargo no hay que olvidar, que para lograr dicha eficiencia, es importante que el personal que labore en la empresa, esté contento, motivado y satisfecho con la actividad que esté desarrollando.

La selección de personal, surge como un elemento que va a coadyuvar a lograr dicha eficiencia, ya que mediante técnicas modernas, análisis científicos, imparciales y objetivos, va a encontrar la mejor correspondencia posible entre el hombre y su actividad a desarrollar dentro de la organización.

Tal actividad requiere de personal capacitado, el cual posea un gran conocimiento no sólo de la empresa, ni del puesto que se pretende cubrir, sino de las herramientas más eficaces para evaluar a los candidatos y seleccionar al más adecuado para determinado puesto.

Cuando una empresa carece de técnicas adecuadas de selección de personal, aparecen síntomas que ponen en peligro su estabilidad, como una excesiva rotación de personal, sensible aumento en los costos de adiestramiento y capacitación, baja eficiencia en el trabajo, duplicidad de funciones, etc.

El trabajador que ocupa un puesto que no corresponde a sus aptitudes, habilidades, y desempeña una labor que no está de acuerdo con sus aspiraciones e intereses personales, generalmente se siente descontento y tal vez ejerza su actividad en forma insatisfactoria dentro de la empresa.

Por otro lado, el trabajador que está satisfecho con la actividad que desarrolla, desempeñará su actividad con gusto y entusiasmo, participará en forma activa aportando ideas creativas, logrando así una mayor productividad y mayores beneficios no sólo para la empresa, sino para sí mismo, ya que una de las áreas más importantes del ser humano es la actividad profesional.

Las organizaciones necesitan encontrar individuos satisfechos consigo mismos, con determinadas cualidades y características, que estén comprometidos con los objetivos e intereses de la empresa, que coadyuven al desarrollo de ésta

y no sujetos frustrados y desmotivados que no se encuentren a si mismos ni encuentren una actividad que los satisfaga.

Por lo anterior, el proceso de selección de personal, se convierte en un área de vital importancia para la empresa mexicana, ya que no sólo va a lograr la consecución de sus objetivos, sino un equipo de trabajo, satisfecho, y leal que logre una participación fructífera no sólo en la empresa, sino en la sociedad a la que pertenece.

También reviste una gran importancia para el individuo, ya que al encontrar un puesto en el que se desarrolle en forma satisfactoria, este se va a sentir motivado, contento, contribuyendo así a su realización no sólo laboral sino personal.

El presente trabajo tiene como objetivos, exponer la importancia del proceso de selección de personal dentro de las organizaciones, así como describir en forma detallada los pasos que involucra el proceso. Lo anterior es con el propósito de orientar a los responsables de dicho proceso para el óptimo desarrollo del mismo.

El presente estudio está dividido en cinco capítulos.

En el Capítulo I, se describe en forma general los antecedentes históricos del proceso de selección de personal, y su importancia dentro de las organizaciones industriales.

En el Capítulo II, se presenta el proceso de reclutamiento y las fuentes internas y externas que se utilizan para lograr dicha actividad.

En el Capítulo III, se describe el proceso de la entrevista, sus objetivos, e importancia, técnicas a seguir durante la misma, características y actitudes del entrevistador, así como la información a recopilar durante la misma.

En el Capítulo IV, se reseña el propósito que tienen las pruebas psicológicas, y se describen algunas de ellas.

En el Capítulo V, se describe en forma general, los pasos finales del proceso de selección de personal, la entrevista con el jefe inmediato, jefe superior y con el sindicato. Asimismo, se presentan, los documentos e información necesaria a recopilar para la contratación del candidato, así como los requisitos y reglamentos que debe seguir tanto la organización como el solicitante.

Finalmente, se exponen las conclusiones del estudio.

CAPITULO I

LA SELECCION DEL PERSONAL

1. Aspectos generales.

El presente capítulo describe en forma general el proceso de la selección de personal y su importancia dentro de las organizaciones industriales.

Asimismo, se reseñan los antecedentes históricos, y los conceptos fundamentales de la selección.

2. Antecedentes históricos.

Según Fernando Arias Galicia, (1979), cuando el hombre apareció sobre la tierra, se distinguió de los animales por su inteligencia y creatividad. En un principio su trabajo era de tipo individual, posteriormente se integró con otros hombres formando cianes y finalmente tribus, en las cuales ya desarrollaban un trabajo colectivo.

Para satisfacer sus necesidades más eficientemente, dividieron el trabajo, es decir: seleccionaban a las personas más fuertes para la cacería de animales de gran tamaño, mientras las mujeres se dedicaban al cuidado de los niños y ancianos, al cultivo de plantas, y a la cría de animales.

En la historia, aparecen principalmente las comunidades primitivas, tiempo después el esclavismo; en donde se requería "seleccionar" a los hombres más hábiles, fuertes y con gran experiencia para atacar a otros pueblos y así eliminarlos más fácilmente.

A fin de la Edad Media, el hombre se da cuenta que puede aprovechar la fuerza del viento y la corriente de los ríos e inventa los molinos de viento y de agua; como consecuencia de esto, años después Watt inventa la máquina de vapor, este descubrimiento rompe el esquema de la Edad Media, creando máquinas de vapor, que en principio se utilizaban para el transporte y tiempo después en las fabricas.

Consecuentemente aparece la Edad Moderna y con ella la Revolución Industrial; la cual vino a crear un desconcierto entre la gente, dado que las máquinas los desplazaban

fácilmente, pues una sola de ellas podía realizar el trabajo de muchos trabajadores, y por otro lado, no cualquiera de ellos podía adquirirla debido al elevado costo.

Según Alvin Toffler, (1980), es entonces cuando surge el inversionista, una persona cuyo capital le permite adquirir la maquinaria, pero necesitando personal que operara las máquinas, fue así como los dueños de las grandes fábricas tuvieron que eliminar personal, "seleccionando" a las personas que pudieran manejar estas, mediante un entrenamiento adecuado.

Durante varios años el trabajo se desarrolló de esta manera, posteriormente fueron apareciendo filósofos administrativos, quienes detectaron que el trabajo del hombre en la empresa requería de estudios para lograr una mayor productividad.

Después de que Frederick W. Taylor publicara sus principios administrativos que pedían la selección de los trabajadores, los departamentos de personal o departamentos de empleo como se les conocía antes, comenzaron a aparecer con el propósito de proporcionar asesoría para una cuidadosa selección y empleo de trabajadores.

Como podía esperarse estos primeros departamentos hacían poco más que ayudar a hacer transferencias entre departamentos y ayudar a organizar actividades recreativas en la empresa. En general, hacían lo que creían que era mejor para lograr buenas relaciones obrero/patronales. Sin embargo con los nuevos conceptos acerca de las relaciones con los empleados, estos nuevos departamentos comenzaron a efectuar tareas que la administración reconocía como de importancia general.

A mediados de la década de 1930, y debido a los problemas económicos que se enfrentaba Estados Unidos en ese momento, la administración fue objeto de un severo ataque como la causa de todos los males económicos del país.

La mayoría de las personas, hicieron responsables de la quiebra económica del país, a los negocios, pues detectaron entre otros aspectos negativos que la comunicación obrero/patronal era inexistente o muy pobre. Buscaron una solución a este problema líderes tales como Sheldon, Follet y Mayo, quienes se dieron cuenta que tenían una obligación con respecto a los trabajadores y a la sociedad que había sido ignorada por mucho tiempo.

Fue entonces, que las relaciones humanas se establecieron firmemente como una filosofía en desarrollo de la

administración, y los efectos fueron favorables a la salud general de la industria, causando así más interés y estudio.

Los programas de las universidades comenzaron a reflejar esta industria, sin embargo, encontró que las relaciones humanas podrían no ser necesarias.

La filosofía de las relaciones obrero/patronales que se desarrolló en las décadas de los años 20 y 30 guió rápidamente a la administración, a la incorporación de programas en relaciones, instrucciones y métodos de trabajo.

Para Arias Galicia, (1979), la experiencia adquirida desde entonces, a partir de un interés real por los empleados, ha probado ser todo lo que los pioneros en esta área expresaron que sería; por esto mismo, ninguna persona en el presente consideraría un sistema de supervisión sin incorporar los conceptos de unas sólidas relaciones humanas.

3. Concepto de selección de personal.

La selección de personal, "es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización". (1)

Para Jorge Orozco, (1980), la selección como su nombre lo indica significa escoger la persona adecuada al puesto requerido.

Cualquier empresa se interesa por obtener la mayor eficiencia de sus trabajadores, pero es importante recalcar que si no se hace una adecuada selección del personal que se contrata, difícilmente se lograrán las metas deseadas.

No solamente se trata de seleccionar a las mejores personas, sino principalmente colocar a cada una de ellas en el puesto que más corresponda a sus aptitudes.

La persona que labore en un puesto que no esté de acuerdo a su capacidad, experiencia y habilidad se sentirá descontenta, posiblemente ejercerá su profesión en forma insatis

(1) Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas, México, 1989, pg. 155.

factoria, obteniendo un sentimiento de frustración, el cual lo llevará inevitablemente a renunciar a dicho puesto, ocasionando pérdida de tiempo y esfuerzo tanto para el patrón como para el empleado.

"La selección busca identificar aptitudes, habilidades, conocimientos y experiencias del solicitante, para un mejor desarrollo de éste en la empresa". (2)

Sin embargo, la selección no debe considerarse solamente como un proceso limitado a evitar la contratación de aquellos sujetos que quizá no encuentren satisfactorio su trabajo, sino que debe buscar mejorar a la clase trabajadora y el trabajo mismo, lo cual se conseguirá proporcionando una adecuada orientación profesional a los candidatos potenciales, que les permita encontrar el trabajo adecuado a sus características y aptitudes.

Es necesario señalar que cuando a una persona se le proporcionan los elementos necesarios para desarrollar sus actividades, lo hace con éxito; lo mismo sucede con su trabajo; cuando se le proporcionan los elementos de acuerdo a sus conocimientos y aptitudes, se tendrá la plena seguridad de que ese hombre desempeñará sus labores con mayor efectividad y será más productivo.

Las consecuencias según Chrudden y Sherman, (1960), que puede ocasionar una ineficiente selección de personal son las siguientes: alto índice de ausentismo y de rotación de personal, mala calidad en su trabajo, desperdicios de materiales, quejas continuas de parte del trabajador, etc. Por lo anterior, resulta claro que la selección es un proceso vital y delicado.

En resumen, la selección es un proceso dinámico en el cual se van a conocer las inquietudes e intereses de las personas, identificar sus aspiraciones, medir las habilidades, calificar éstas en relación al trabajo que va a desempeñar, y colocar a la persona en el puesto adecuado.

4. Importancia de la selección de personal.

Para Herbert Wurtzel, (1965), la meta actual del programa de selección, es la utilización de los medios disponibles para permitir la identificación de personas cuyas capacidades,

(2) Orozco Jorge, "Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal". Coparmex, 1980, pg. 107.

intereses y demás cualidades, cumplan con los requisitos establecidos por las especificaciones de trabajo para cada puesto en la organización.

Los empresarios están dando cada vez más atención al proceso de selección, debido a que reconocen que es el punto de partida para crear calidad en sus organizaciones. Los individuos que son cuidadosamente estudiados de acuerdo con las especificaciones establecidas, es probable que aprendan las tareas de sus puestos con más facilidad, que sean los mejores productores y que se ajusten mejor a su situación de empleo, que los que han sido contratados sobre una base informal.

Reducida a su expresión más sencilla, la función de la selección, involucra una correlación cuidadosa de las características humanas y los requisitos de trabajo, dirigida hacia el mejor acomodo del individuo al puesto. Para obtener una operación eficiente, el procedimiento requiere según Chruden y Sherman, (1980), que se establezcan requisitos definitivos para cada puesto (perfil); que se identifique y establezca alguna medición de las características humanas. Estas actividades serían las funciones a desempeñar de las personas que se dedican a la selección de personal.

De una adecuada y cuidadosa selección se beneficia tanto el individuo como la organización a la que éste pertenece.

Para dar inicio a la selección de personal, es necesario que anteriormente se haya realizado el proceso de reclutamiento; este proceso consiste en utilizar una serie de medios para atraer candidatos adecuados a las necesidades de las empresas. De un buen reclutamiento dependerá la obtención de los mejores candidatos que existan en el mercado de trabajo.

Es importante considerar, que la selección de personal no sólo va a tener como objetivo principal el elegir al candidato idóneo para un puesto en particular, sino que va a incrementar los recursos humanos de la empresa por medio del descubrimiento de habilidades, aptitudes, etc, de los candidatos que se presentan y que pueden ser requeridos en otras áreas de la organización.

5. Breve resumen del proceso de reclutamiento y selección de personal.

La presente sección tiene como propósito, describir en forma muy concisa los pasos a seguir durante el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Como ya se ha mencionado anteriormente, este proceso se inicia con el reclutamiento del candidato, es decir, consiste en utilizar los medios adecuados a las necesidades y posibilidades de la empresa, con el propósito de atraer recursos humanos para las diferentes áreas o departamentos que la empresa requiera.

Antes de realizar este proceso, es necesario conocer las necesidades de personal que tiene la empresa, contar con información básica sobre el puesto a cubrir, las características más importantes que el candidato debe reunir, así como lo que se le va a ofrecer en caso de ser aceptado.

Ya que la persona ha sido reclutada, esta se debe someter a una serie de pruebas psicológicas y entrevistas con personas del departamento de selección de personal y con su posible jefe inmediato y superior, con el propósito de conocer si la persona reúne las características necesarias, para posteriormente seleccionar entre los candidatos al más idoneo para ocupar el puesto vacante.

Una vez seleccionada la persona, se procede a su contratación, es decir, se formalizan las relaciones de trabajo con el propósito de garantizar los derechos del individuo.

Una vez contratado, se inicia el proceso de inducción, el cual consiste en informar al candidato todo lo referente a la empresa, a su puesto en específico y al personal que laborará en su área, con el objetivo de que éste se integre a la empresa lo más pronto posible.

El siguiente esquema muestra la secuencia que generalmente se sigue en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

6. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

		REQUISICION DE PERSONAL ANALISIS Y DESCRIPCION DEL PUESTO
		RECLUTAMIENTO
E		RECEPCION DE SOLICITANTES
L		ENTREVISTA PRELIMINAR
I		SOLICITUD DE EMPLEO
M		PRUEBAS DE PRE SELECCION
I		ENTREVISTA PROFUNDA
N		EXAMENES PSICOLOGICOS
A		OPINION JEFE INMEDIATO
C		ENCUESTA SOCIO- ECONOMICA
I		EXAMEN MEDICO
O		CONTRATACION
N		INDUCCION

CAPITULO II

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

1. Aspectos generales.

En el presente capítulo se describe el proceso de reclutamiento de personal, las fuentes internas y externas del mismo, así como la utilidad de la presolicitud de empleo, de la solicitud de trabajo y el curriculum vitae.

2. Concepto de reclutamiento.

El reclutamiento según Fernando Arias Galicia, (1979), es el proceso mediante el cual se reúne un determinado número de personas para considerarlas como candidatos a ocupar algún puesto vacante.

Para Silvia Vite, el reclutamiento, "es el medio por el cual se obtienen recursos humanos para la organización, siendo candidatos viables de contratación." (3).

Para Jorge Orozco, (1980), es el procedimiento mediante el cual se ofrece en forma oportuna todo el elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles.

Esta es la primera fase del proceso de selección y se le debe de dar la importancia debida, ya que a través del reclutamiento se podrá hacer llegar un buen número de personas a la empresa y como consecuencia encontrar a las personas adecuadas para los puestos que se pretenden cubrir.

Para lograr que el reclutamiento sea efectivo, se deberá contar con información precisa sobre el puesto a cubrir, es decir, los requisitos básicos que necesitará tener la persona solicitada:

-Edad

(3) Vite Silvia, "Reclutamiento de Personal". U.N.A.M., pg. 1.

- Sexo
- Estado Civil
- Escolaridad
- Aptitudes y/o habilidades
- Características de personalidad
- Experiencia en el puesto
- Rango de sueldo

También, se debe conocer todo lo referente a la empresa como su filosofía, propósitos de la organización, así como los objetivos de las diferentes áreas o departamentos de la misma.

Asimismo, el departamento de selección deberá contar con manuales de organización para conocer las descripciones de los puestos.

Es conveniente que dentro de las políticas del departamento de selección de personal, se contemple que cuando un jefe requiera personal para cubrir su cuadro básico o para efectuar un trabajo especial, lo notifique a través de una forma de requisición de personal, la cual permita llevar un control del personal solicitado por los diferentes departamentos, y así darse cuenta de la rotación de personal que existe en cierto departamento o área.

2.1 Forma de requisición de personal.

La forma de requisición de personal crea un compromiso formal entre el departamento de personal y el departamento solicitante. Por medio de esta requisición se conocerá, el departamento que solicita personal.

Generalmente, la forma de requisición contiene los siguientes datos: (Ver Anexo B. pg. 85).

-Fecha:

Día, mes y año en que se requiere el personal.

-Especificaciones requeridas:

Motivo de la requisición, para conocer si la persona requerida cubrirá una vacante, o si el puesto es de nueva creación, etc.

-Nombre y características del puesto vacante:

Para conocer a que puesto va a ser enviado el candidato y las características de este.

-Categoría:

Si el personal que se requiere es sindicalizado, de confianza, etc.

-Nivel:

Para asignarle el nivel que le corresponda. obrero, supervisor, ejecutivo, etc.

-Plantilla:

Permite localizar rápidamente el puesto.

-Descripción del puesto y número:

Breve descripción de los objetivos generales, específicos, actividades, etc, para que el personal del departamento de selección verifique las características que debe tener el candidato. Con el número se identifica rápidamente la descripción del puesto.

-Lugar de adscripción:

Permite conocer a donde enviar al candidato a entrevistas posteriores.

-Disponibilidad para viajar:

Para que en el momento de entrevistar a los candidatos se les pregunte si tienen disponibilidad para viajar por necesidades del puesto.

-Horario de trabajo:

Plantear a los candidatos cual será su jornada de trabajo y así evitar problemas posteriores.

-Sueldo mensual:

Es de vital importancia para ofrecer este a los candidatos.

-Características deseables en el candidato, edad, sexo, estado civil, escolaridad:

Estos son datos importantes para cumplir con los requisitos básicos del puesto.

-Experiencia en el puesto:

Saber si la experiencia que tiene el candidato es la que se pide para cumplir con las necesidades del puesto.

-Características personales y aptitudes:

Algunos jefes requieren de subordinados con cierto esquema de personalidad y aptitudes específicas.

-Características del contrato:

Es necesario conocer bajo que régimen de contratación se solicita a la persona, para que se le pueda plantear en el momento en que éste sea entrevistado.

"La relación de trabajo puede ser por tiempo indeterminado o determinado, eventual o temporal, ésta a su vez puede ser, por obra determinada o a precio alzado" (remuneración global). (4)

Es muy importante que los diferentes departamentos de la empresa, realicen una adecuada planeación del personal que requerirán en un determinado tiempo. Con esto se logrará que el departamento de selección de personal, disponga de más tiempo para hacer un reclutamiento efectivo, y como consecuencia una adecuada selección de personal.

El reclutamiento deberá realizarse de acuerdo a las necesidades de los diferentes departamentos.

3. Fuentes de reclutamiento.

De no existir en la empresa el candidato deseado, ni en la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento para atraer a personal que cubra los requisitos de acuerdo a sus necesidades.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas.

(4) Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas, México, 1979, pg.168.

3.1 Fuentes internas.

Para Silvia Vite, "las fuentes internas de reclutamiento, son aquellas que se encuentran dentro de la organización". (5).

Entre las fuentes internas se encuentra:

Las amistades del mismo personal que labora en la empresa. Es conveniente preguntar entre el personal, desde el nivel obrero hasta los niveles ejecutivos de la organización, si conocen alguna persona idónea para ocupar el puesto vacante, o bien invitarles a difundir fuera del trabajo la noticia de que la empresa busca una o más personas para cubrir alguna vacante.

La mayoría de las veces no es aconsejable este tipo de reclutamiento, ya que el personal que labora dentro de la empresa, recomienda personas no porque tengan la habilidad o conocimientos necesarios, sino porque existe una relación personal.

3.2 Fuentes externas.

Para Jorge Orozco, (1980), entre las fuentes externas se pueden mencionar las siguientes:

- Las solicitudes presentadas directamente por los solicitantes.
- Escuelas, institutos y universidades.
- Intercambios de personal con otras empresas. En ocasiones algunos solicitantes suelen no cubrir los requisitos de determinada empresa, pero puede ser que en otras sean los adecuados de acuerdo a las funciones que realizan.
- Oficinas de colocación: Estas son utilizadas por algunas empresas que requieren de personal difícil de encontrar, especialmente para puestos especializados.
- Bolsas de trabajo.

(5) Vite Silvia, "Reclutamiento de Personal". UNAM, Mexico, 1989, pg.3.

-Archivo de solicitudes muertas.

-Folletos: especificando las posibilidades de empleo y los beneficios que se obtienen.

-Radio: Este es de los medios más utilizados, especialmente en provincia, ya que la mayoría de los habitantes de alguna región, lo escuchan durante el día, esto hace posible que el reclutamiento sea más efectivo por medio de los spots que duran aproximadamente 30 segundos.

-Periódico: permite una difusión rápida y amplia a todos los niveles aunque resulta bastante costoso.

Para Antonio Zerilli, (1973), los anuncios en el periódico, constituyen un instrumento o medio de comunicación de masas. Deben ser formulados con la colaboración de expertos en publicidad, cuyas sugerencias y consejos pueden ser útiles tanto para la redacción de los mensajes, como para la selección y empleo de los medios más oportunos, para su transmisión a las personas directamente interesadas.

3.2.1 El periódico como fuente de reclutamiento externa.

El periódico es una fuente de reclutamiento muy importante, ya que tiene la cualidad de llegar a un número importante de personas y su costo es relativamente más barato en comparación con otras fuentes de reclutamiento.

Los factores a considerar antes de decidir la publicación de un anuncio para la solicitud de personal son los siguientes:

-El público al que se desea hacer llegar el mensaje.

-El texto del anuncio.

-El periódico en que se ha de publicar.

-Lugar o página de inserción, presentación gráfica y dimensiones del anuncio.

-La actitud psicológica de los posibles candidatos ante la lectura de los anuncios, ya que algunas personas no son favorablemente impresionadas por los anuncios pequeños y se orientan con preferencia a los de mayor tamaño.

Antonio Zerilli, (1973), propone algunos criterios esenciales que deben de tenerse en cuenta, cuando se utilice el periódico como fuente de reclutamiento.

- Evitar ambigüedades e impresiones terminológicas que puedan dar lugar a equivocaciones entre las personas que lean el anuncio.
- Evitar la inclusión en el texto del anuncio, de peticiones e indicaciones objetivamente superfluas por su claridad.
- Incluir en la inserción todos los elementos de juicio indispensables para que el candidato potencial pueda formarse una visión amplia de la clase de trabajo ofrecido y de las condiciones y cualidades precisas para desempeñarlo, de manera que pueda determinar claramente si se conviene o no solicitarlo.
- Estudiar con atención para cada publicación que se vaya a utilizar, los días y las páginas más favorables, para el éxito de la inserción.
- Estudiar el tipo de personal solicitado las condiciones del mercado de trabajo, para saber si interesa utilizar los anuncios económicos o los de mayor categoría. En este último caso, estudiar las dimensiones (número de columna y altura en milímetros), que han de llevar sin olvidar su contenido, el día de la publicación, la página y la posición dentro de ella, consecuentemente los costos.

Cada inserción debe ir cuidadosamente estudiada en función de las características de los puestos de trabajo ofrecidos, del tipo de candidatos que se desean y de su actitud psicológica hacia los anuncios, de los requisitos que deben reunir y del momento en que se publican los anuncios. Es importante estudiar el periódico más apto, para publicar un anuncio cuidadosamente redactado y publicado, con el cual se alcancen las finalidades deseadas.

Los medios para que el anuncio propio destaque de los demás son múltiples: caracteres en negro, composición total en letras mayúsculas, empleo de caracteres tipográficos de mayor tamaño, impresión en páginas especiales, amplitud de varias columnas. Un texto de cinco líneas a una columna llama más la atención, que otro de dos líneas solamente. Una inserción a doble columna resalta sobre la de una sola columna.

Uno de los requisitos más importantes a considerar en un anuncio son los siguientes:

- El contenido
- El estilo en que dicho contenido es presentado
- El lenguaje empleado en la presentación

3.2.2 Tipo de costos.

-Económicos y de gran formato.

Cuando se publica un anuncio es necesario estudiar cuidadosamente sus dimensiones, para evitar un gasto inútil que incrementa el costo ya de por sí elevado del reclutamiento. A este respecto las inserciones pueden asumir sustancialmente dos formas gráficas:

-Los anuncios son llamados económicos, cuando el costo de éstos depende del número de palabras que se incluyan en el anuncio y de que se tomen tarifas relativamente económicas.

-Los anuncios de mayor formato, cuyo costo se calcula por milímetro/columna. Generalmente, la empresa interesada posee la facultad de fijar la amplitud de estos anuncios (altura en milímetros y número de columnas). Los caracteres y el cuerpo tipográfico, y las páginas en que hayan de publicarse. (Drozco, Jorge, 1980).

4. Presolicitud de empleo.

La presolicitud de empleo es un documento que contiene un número reducido de datos, suficientes para determinar qué personas de las que han llegado a solicitar empleo son más afines al perfil de determinado puesto vacante, lo cual permite eliminar de inmediato a aquellas personas que no reúnen un mínimo de requisitos establecidos por la empresa.

Al contar con la presolicitud, se facilita el proceso de selección, debido a que se obtienen diversas ventajas, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

-Brindar la oportunidad a todas las personas que llegan a la empresa en busca de un empleo.

-Atender personalmente a todos los solicitantes.

-Ahorrar tiempo, evitando que el solicitante realice todos los trámites de selección, si no resultara preseleccionado.

-Identificar a las personas que se adecuen a los puestos vacantes.

-Atender en forma rápida y esmerada a los solicitantes que cumplan con los requisitos.

-Cubrir las vacantes en el menor tiempo posible.

A continuación se sugiere una presolicitud que puede resultar efectiva para la contratación de niveles bajos de la empresa.

4.1 Ejemplo de forma de presolicitud de empleo.

Presolicitud de Empleo

Fecha: _____

Nombre: _____

Domicilio: _____

Teléfono: _____

Lugar y fecha de nacimiento: _____

Edad: _____ Estado civil: _____

Estudios realizados: _____

Otros estudios: _____

Experiencia laboral: _____

Otras actividades: _____

Observaciones: _____

Firma _____

4.2 Análisis de los datos de la presolicitud.

Fecha:

Día, mes, y año en que se solicita el empleo.

Nombre:

Este dato es esencial para saber de que persona se habla al referirse a una presolicitud.

Domicilio:

Esto es importante, por si se requiere comunicarse con el candidato, através de carta o telegrama. También permite determinar si la ubicación de su domicilio es cercano a la empresa.

Teléfono:

Facilita la comunicación, ya que esta se realizará en forma rápida.

Lugar y fecha de nacimiento:

Permite conocer la procedencia del solicitante.

Edad:

Para conocer si el solicitante cuenta con la edad requerida en el puesto.

Estado civil:

Para conocer su estado civil y tener un elemento legal para que proceda la aplicación de las prestaciones que la empresa otorgue.

Estudios realizados:

Para poder ubicar al solicitante dentro de la empresa, de acuerdo a sus conocimientos, capacidad intelectual y habilidades.

Otros:

Posiblemente el candidato tiene otros estudios o especialidades, que en un momento dado permita proponerlo en un puesto afín o tenerlo en cartera para algún otro puesto.

Experiencia laboral:

Para conocer su experiencia en alguna actividad o profesion en particular y así el entrevistador lo relacione con algún puesto requerido por la empresa.

Otras actividades:

Puede ser que el candidato tenga ciertos conocimientos o habilidades en alguna otra actividad, que haya aprendido al ocupar un puesto en donde desempeñaba varias funciones, y esto sirve para desarrollarlo en otras actividades similares a futuro.

Observaciones:

En este renglón el entrevistador anotará sus comentarios e impresiones acerca del solicitante.

Firma:

Esta certificará que la información proporcionada por el solicitante en principio, puede ser correcta.

En el momento en que el solicitante haya terminado de llenar la presolicitud de empleo con todos los datos que se le piden, el entrevistador le indicará que la información proporcionada será analizada y estudiada y que en caso de interesarle a la empresa, el departamento de reclutamiento y selección se comunicará con él lo más pronto posible, ya sea telefónicamente o por telegrama según el caso.

A su vez el entrevistador analizará todas y cada una de las presolicitudes de empleo y escogerá las que más se adecuen o se relacionen con el puesto requerido. Una vez seleccionadas éstas, el departamento de reclutamiento y selección de personal, se comunicará con el candidato para informarle que se presente a llenar una solicitud de empleo.

5. Solicitud de empleo.

La solicitud de empleo proporciona datos complementarios a la presolicitud de empleo tendientes a reafirmar si la persona es o no la adecuada para ocupar el puesto vacante.

Para Fernando Arias Galicia, (1979), es el instrumento más utilizado y tiene dos propósitos: como inventario biográfico del solicitante y como guía al entrevistador para orientar sus preguntas a puntos de interés.

La solicitud de empleo varia en forma y contenido, en funcion del tamaño y del tipo de empresa, así como del nivel de empleados que se busca.

En general, todas las formas de solicitud, tratan de obtener información basica, sobre los siguientes aspectos:

- Datos personales (algunas agregan rasgos físicos).
- Datos familiares.
- Estudios realizados.
- Educación o capacitación complementaria.
- Idiomas.
- Conocimiento de maquinaria y herramienta.
- Conocimientos de oficina.
- Trabajos anteriores (algunas agregan, sueldo inicial y final).
- Asociaciones o clubes a los que pertenece.
- Pasatiempos.
- Referencias personales (algunas agregan comerciales).
- Firma del solicitante.

Es conveniente, para quien realiza la selección, adjuntar a estas solicitudes toda clase de anexos y datos complementarios con los cuales se tendrá un conocimiento más completo de quien llena dicha solicitud.

5.1 Problemas comunes de la solicitud.

Para Drozco, (1980), la solicitud puede presentar los siguientes problemas: demasiadas preguntas innecesarias y preguntas que forzan respuestas.

La forma de solicitud de empleo debe ser diseñada por cada empresa de acuerdo con sus propias necesidades.

El llenado de la solicitud de empleo debe ser realizado, en todos los casos, por el propio solicitante, en forma manuscrita, y precisamente en el momento de solicitarlo. No es conveniente entregarles la solicitud y permitir que otro día la entreguen, ya que podría "cerrar" sus respuestas y obstaculizar con ello las interrogantes de la entrevista inicial por parte del entrevistador.

El lugar que se les asigne para efectuar el llenado de la solicitud, reviste una gran importancia, ya que deberá ser un lugar tranquilo, lo más confortable posible y privado. En ocasiones se ha observado solicitantes llenando "sobre

sus rodillas" los formularios de empleo, o en las escaleras de algunos edificios.

A través de la caligrafía y ortografía, se tendrá un elemento más para conocer a la persona y, en ciertos niveles de puestos como pudieran ser los de las secretarías, se convierte en un factor decisivo y definitivo para la selección.

6. El curriculum vitae.

Es otra forma de solicitar empleo. Para Orozco, (1980), el curriculum, es un resúmen escrito a máquina, del historial del candidato. Utilizado por lo general por personas que aspiran a puestos de niveles superiores (Ejecutivos). Esta subdividido en grandes áreas que son:

- Datos personales.
- Antecedentes escolares y estudios complementarios, idiomas.
- Historial de trabajo.
- Pasatiempos o aficiones.
- Datos familiares.
- Referencias personales.
- Fuesto y sueldo deseados.
- Áreas de interés.
- Disponibilidad.

El curriculum vitae contempla las siguientes ventajas:

- Cuando está bien elaborado, ahorra tiempo al solicitante y a la empresa.
- Deja libertad al solicitante para expresarse en el orden y extensión que desee.
- Permite conocer la manera en que el propio aspirante se expresa de sí mismo, sin que se le haya guiado para hacerlo.
- La presentación que tenga el documento, sirve para valorar a la persona.

Las desventajas que presenta son las siguientes:

- El solicitante no se expresa de manera natural y espontánea.
- El aspirante "preparó de antemano el terreno", y muy probablemente tenga las respuestas bien elaboradas y meditadas.
- Dice únicamente lo que a la persona le conviene.

- Como es escrito a máquina, elimina la posibilidad, al menos inicial, de conocer el tipo de letra manuscrita del prospecto.
- Se ignora el tiempo que le tomó hacerlo y las actitudes que tuvo durante su elaboración.
- En ocasiones dicen tanto que ya no dejan preguntas para la entrevista inicial.
- Los sueldos comunmente se presentan en forma anual, y con frecuencia se incluyen todo tipo de prestaciones y compensaciones, lo que permite conocer, a primera vista, las aspiraciones del candidato. Esto se convierte en un tema interesante a explorar posteriormente.

CAPITULO III

LA ENTREVISTA

1. Aspectos Generales.

En este capítulo se menciona las técnicas de la entrevista, su importancia, la comunicación entre el entrevistado y entrevistador, así como algunas sugerencias para el desarrollo efectivo de la misma.

2. Antecedentes.

En las prácticas corrientes sobre personal, la entrevista es el instrumento principal que se emplea para obtener informes sobre personas.

Las empresas y organizaciones industriales particulares rara vez contratan a un solicitante para el desempeño de cualquier cargo, a menos que sea entrevistado previamente por un representante del departamento de personal y por la gerencia. La entrevista puede ser larga y complicada y consistir de varias sesiones entre el solicitante y uno o más entrevistadores; o bien puede ser una cuestión resuelta a la ligera en cinco minutos.

Los funcionarios encargados del personal confían en este método para valorar a los solicitantes. Los análisis objetivos de los resultados de la entrevista se juzgan después innecesarios, y con frecuencia se desechan o se interpretan mal las pruebas negativas en esos análisis. (Ghiselli Edwin, 1959).

3. La entrevista.

"La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, encaminada a establecer un mutuo conocimiento y a intercambiar información útil para tomar una decisión final". (6)

(6) Zerilli Antonio, "Reclutamiento, Selección y Acogida del Personal". Editorial Deusto, 1973, pg. 219.

Una de las técnicas más amplias y extensas utilizadas en la solución de problemas interpersonales, es probablemente, la entrevista. Se aplica en la vida social, en los negocios, en la educación, en las relaciones familiares, y en el campo de la medicina. (Orozco Jorge, 1980).

La entrevista tiene un valor insustituible en el proceso de selección, ya que permite una relación inmediata entre el candidato y la empresa.

Por medio de la entrevista se obtienen datos e información acerca del candidato, que permitirán en función de sus aptitudes saber si es una de las personas posibles para ocupar algún puesto vacante, de acuerdo a los requerimientos mínimos del puesto.

Para que la entrevista sea efectiva, es importante tener objetivos específicos bien precisos, de tal manera que el entrevistador los tenga presentes en el desarrollo de la conversación, y pueda sintetizarlo como sigue:

"-Comprobar que el candidato posea los requisitos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas que le vayan a ser asignadas (el entrevistador deberá contar con la descripción del puesto).

-Informar al candidato en forma general acerca de la empresa y del puesto de trabajo que se le ofrece, para que determine si resulta de interés o no la posibilidad de ingreso en la empresa.

-Producir en el candidato una buena impresión acerca de la empresa y de su forma de tratar al personal, de tal manera que esta impresión favorable se refleje, tanto en los candidatos que sean admitidos como en los que sean rechazados". (7)

Se ha hablado que la entrevista tiene un valor enorme en el proceso de selección, pero para poder realizarla con efectividad, se deben tener presentes ciertos factores que se consideran de importancia. Para ello, se tiene que realizar un análisis de comportamiento del entrevistador y del entrevistado.

(7) Zerilli Antonio, "Reclutamiento, Selección y Acogida del Personal". Editorial Deusto, 1973, pg. 220.

Se debe dejar en claro, lo que se entiende por entrevista. La entrevista es una conversación que se sostiene con un propósito definido, y como tal, es un asunto de dos vías, un intercambio planeado de expresiones.

Cualquier persona tiene numerosos contactos con otras, los cuales se calcula habrán de producir información. Esos contactos no son considerados como ejemplo de entrevista, debido a que falta uno de los requisitos fundamentales de toda entrevista: el experto quien como participante guía la conversación y obtiene información deseada. Gran parte de dicha información consiste en ademanes, gestos y otros medios de comunicación, incluso la palabra, que adquiere gran variedad de significados al ser pronunciada con inflexiones diferentes o al formar parte de contextos distintos.

La entrevista constituye una técnica que alienta una expresión, que no debe estar influida ni por los prejuicios del entrevistador ni por la necesidad que siente el entrevistado de causar buena impresión.

Así pues, realizar una entrevista en forma adecuada esta muy lejos de ser sencillo, pues exige del entrevistador un gran conocimiento y dominio de sí mismo, adiestramiento y experiencia, ya que la entrevista es una técnica que requiere práctica constante, para que el entrevistador sensibilice sus aptitudes.

"La entrevista, considerada como técnica de exploración psicológica, es un instrumento de aplicación para lograr fines prácticos en los diferentes campos de la psicología". (8)

Por sus valiosos resultados y su frecuente uso, se considera a la entrevista psicológica, como una técnica de gran importancia. Para Jorge Orozco, su valor reside en el hecho de que, a diferencia de otras técnicas de exploración psicológica, el experto guía la entrevista y logra una visión tanto interna como externa del sujeto entrevistado.

3.1. Objetivos generales de la entrevista.

Para Jorge Orozco, (1980) cualquiera que sea el propósito es-

(8) Orozco Jorge, Proceso práctico de Reclutamiento y Selección de Personal, Coparmex, 1980, pg. 118.

pecífico de la entrevista, los objetivos siempre serán los mismos.

-Dar información.

-Obtener información

-Establecer una relación de simpatía.

La entrevista de selección tiene como objetivo específico, según Jorge Orozco, (1980), el elegir al individuo que por sus características, habilidades y experiencias satisfaga mejor los requerimientos del puesto a cubrir.

La información que se trata de obtener con la entrevista no se refiere solo a hechos relevantes y objetivos, tales como condiciones y acontecimientos, sino también a hechos subjetivos como son las opiniones, interpretaciones y actitudes del individuo entrevistado.

Los objetivos mencionados, se pueden lograr removiendo la comprensión, amistad y confianza mutua.

La finalidad de la entrevista es doble. Por un lado, el de obtener del candidato la información sobre su experiencia, cualidades, aptitudes, rasgos de personalidad, intereses, etc, y por el otro, el de informar al interesado las características, ventajas y desventajas del puesto que va a ocupar, así como las oportunidades futuras que se le puedan brindar.

4. Pasos previos a la entrevista.

Para llevar en forma adecuada el proceso de la entrevista, se tienen que considerar una serie de pasos previos los que según Zerilli, (1973), son los siguientes: el entrevistador debe tener elaboradas las preguntas que va a hacer al entrevistado y conocer los puntos esenciales sobre los cuales va a dirigir la entrevista, esto le permitirá controlar con exactitud y plenitud la información facilitada por el candidato.

El entrevistador solicitará de quien esté interesado en la admisión del nuevo personal, información necesaria para adquirir una clara comprensión de la naturaleza y contenido de los puestos a cubrir, de sus requisitos, posibilidades de desarrollo, sueldo, prestaciones etc. y de las características y cualidades precisas de los candidatos para desempeñarlos en forma satisfactoria.

Con los datos anteriores se realiza un sumario escrito, donde aparezcan los puestos y sus requisitos para cada uno

de ellos, ya que será indudablemente, de gran utilidad durante la entrevista. Otro aspecto muy importante que debe considerar el entrevistador es superar prejuicios e ideas preconcebidas.

Por ejemplo: si el entrevistador se dispone a analizar las solicitudes de personas provenientes de una determinada región, de un determinado nivel social o categoría profesional, debe tratar de darse cuenta de su mentalidad particular, del medio que proceden, de sus reacciones y desconfianzas que pueden considerarse naturales. Sin esta tentativa de proceder con plena objetividad, difícilmente podrá el entrevistador cumplir su misión con éxito. Por ejemplo, no puede afrontar la entrevista con un obrero mostrando la misma actitud mental que con un arquitecto. La medida de valoración empleada con uno no sirve para el otro, por lo que en cada caso aislado deberá aplicar la que le corresponda objetivamente.

5. Ambiente de la entrevista.

Se considera que uno de los factores que tiene gran importancia y que muy pocas empresas le dan, es la preparación del ambiente tanto físico como psicológico de la entrevista, es decir, que desde que el solicitante llega a pedir empleo, se encuentre con un lugar agradable y se le trate con cordialidad, cortesía y respeto. Con esto se logrará que el candidato se sienta agusto durante todo el tiempo que permanezca en la empresa.

5.1. Ambiente físico.

Para Zerilli, (1973), la preparación del ambiente físico para la entrevista comprende varios factores:

-Definir fecha y hora en que se realizara la entrevista.

El entrevistador deberá de programar sus actividades diarias, con el objeto de que se fije un horario para realizar las entrevistas con los candidatos, ya que la mayoría de ellos se encuentran trabajando en otras empresas, y su horario lo tienen restringido, por lo cual, es recomendable que se convenga mutuamente en una cita, ya sea telefónicamente o por escrito.

-Puntualidad.

Si es justo exigir del candidato la puntualidad máxima, es igualmente justo corresponder a su puntualidad de la misma

manera. Primeramente, el aspirante tiene sus obligaciones y compromisos, por otro lado, aparte de cualquier razón de cortesía, es conveniente como medida de atención, evitar en lo posible los lamentables efectos que toda espera produce en quien ya se encuentra en una tensa situación emotiva. La ansiedad, el nerviosismo y la irritación producida por la espera, especialmente si es prolongada, repercuten negativamente sobre el desenvolvimiento de la entrevista.

-Ambiente físico adecuado.

Debe dedicarse especial cuidado al ambiente en que los examinados han de esperar su turno. Para esto es recomendable tener una sala amplia, con iluminación adecuada. Asimismo, contar con suficientes sillas para la espera de los candidatos, teniendo en las paredes cuadros o fotografías de la empresa, así como los productos que elabora para que los candidatos se vayan formando una idea de la empresa en la que posiblemente laboren. Además dotar las salas, de revistas recientes de la empresa, publicaciones empresariales, etc.

También es importante que se tenga un fácil acceso a los servicios de higiene.

Es importante que en el lugar donde se realice la entrevista exista privacidad, esté libre de ruidos, y que cuente con suficiente iluminación y ventilación.

Zerilli, (1973), recomienda no atender llamadas telefónicas durante la entrevista, con el propósito de evitar interrupciones en el desarrollo de la misma y se pierda la hilación de la conversación.

5.2. Ambiente psicológico.

Además de la importancia que tiene el ambiente físico para el desarrollo satisfactorio de la entrevista, debe tomarse en cuenta otro factor no menos importante: el ambiente psicológico, el cual prepara a los dos integrantes a una comunicación recíproca de ideas, sentimientos, actitudes, etc.

El entrevistador como experto, debe cooperar para lograr este ambiente, comunicando con su actuación al entrevistado, aceptación, seguridad y confianza haciéndole sentir que en ese momento es lo más importante.

Desde el instante en que el entrevistador y entrevistado se ven uno al otro, entran en juego aspectos psicológicos muy

importantes, mismos que pueden acelerar, notablemente el logro del resultado que se desea o, por el contrario, hacer inalcanzable dicho resultado.

5.2.1 Acercamiento inicial.

La entrevista lleva consigo un intercambio de información que es esencialmente personal, sin embargo, dicha información no debe obtenerse hasta que las relaciones entre entrevistador y entrevistado sean lo suficientemente cercanas como para vencer la natural oposición del sujeto.

El entrevistador debe preparar el camino, a fin de lograr un ambiente adecuado, procurando que el entrevistado tenga la sensación de que sus ideas son importantes y de interés para ser escuchadas y discutidas en un plano de igualdad. Es por ello la importancia de establecer un buen "rapport" desde el inicio de la entrevista.

Se conoce con el nombre de "rapport" a "la relación que vence la resistencia del sujeto y permite un flujo libre y abierto de información. Esta relación implica una corriente de simpatía y de comunicación, y una actitud emocional positiva por parte del entrevistado hacia el entrevistador". (9)

6. Técnicas de la entrevista.

"Técnica, es el conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte". (10)

Para Orozco, (1980), las técnicas de la entrevista son, por lo tanto, los instrumentos con los cuales se logra el objetivo de la misma. Sin técnicas, toda entrevista se convertiría en un interrogatorio.

Como todo instrumento, las técnicas pueden ser usadas correcta o incorrectamente, dependiendo del entrevistador, quien debe utilizarlas tomando en cuenta el momento, la persona y los fines de la entrevista. Lo esencial es captar primero el mensaje del entrevistado, para después responder con la técnica adecuada.

(9) Ibid., pg. 136.

(10) Ibid., pg. 136.

Las técnicas deben ser utilizadas por el entrevistador conscientemente. Es importante que no se conviertan en actitudes falsas, ya que el uso inadecuado y artificioso de una técnica puede llegar a ser contraproducente, es por esto, que deben formar parte de la conducta espontánea del entrevistador.

Se utilizan técnicas al iniciar la entrevista, tales como la de "establecer rapport" para motivar al entrevistado a cooperar y dar material, como la de "escuchar", para dirigir la entrevista, la que se refiere al manejo del lenguaje, y aquella que tiene la finalidad de disminuir la resistencia, así como las que hacen de la entrevista una situación segura.

El entrevistado llega a la entrevista con un determinado número de resistencias, de acuerdo con las circunstancias de la entrevista y su manera de ser particular. Del entrevistador depende eliminar dichas resistencias, utilizando, como ya se ha mencionado, las técnicas necesarias para que el entrevistado se sienta tranquilo, relajado, proporcionándole una atmósfera de confianza y seguridad, en la que no se sienta inhibido, ni para expresarse, ni para comportarse, permitiendo con esto una buena comunicación.

Las técnicas más utilizadas Antonio Zerilli, (1973), son las siguientes:

-Técnica del silencio.

Es utilizada para permitirle al entrevistado que se exprese en todo lo que esté hablando, sin que exista interrupción por parte del entrevistador, esto es siempre y cuando lo que se mencione esté dentro del tiempo programado para ello.

-Técnica del uso del agrado.

Esta técnica consiste en que cuando el entrevistado esté hablando, el entrevistador realice gestos de aprobación, dando a entender que está de acuerdo con lo que está diciendo.

-Técnica del uso del desagrado.

Es lo contrario de la técnica anterior, ya que el entrevistador realiza gestos indicando que lo que está expresando el entrevistado, no es adecuado para la temática que se está tratando o para el puesto que está solicitando.

Esta técnica también es de presión y sirve para ver que tanta seguridad tiene el individuo en sí mismo, si es capaz de mantener con firmeza lo que está expresando o si por el contrario, muestra nerviosismo o inseguridad y trata de retractarse y de complacer al entrevistador.

-Técnica del eco.

Se trata de repetir el final de la frase que el entrevistado acaba de mencionar, con el objeto de que el entrevistado continúe hablando más sobre el tema que se está tratando.

-Técnica de la presión emocional.

Esta técnica es considerada de las más fuertes, ya que consiste en decirle al entrevistado, que se está dudando de la información que está proporcionando. Ejemplo de esto es lo siguiente: "en lo que me ha expresado hasta este momento, parece que todo va bien, sin embargo, no creo que sea cierto", o, "lo siento mucho, pero no creo que todo este tan bien como menciona".

Esta técnica permite ver el grado de control emocional que el individuo tiene de sí mismo.

-Técnica de la presión del tiempo.

Esta técnica se utiliza para determinar la capacidad de control que tiene el individuo, para desarrollar cierta actividad bajo un límite de tiempo. Ejemplo: "Contamos con treinta minutos para realizar su entrevista, o "le voy a pedir que en cinco minutos realice un resumen de su experiencia de trabajo" o, "quisiera que en diez minutos, me diera una idea de su vida".

-Técnica de la suplantación.

Se trata, de que el entrevistador actúe como el jefe que solicita el personal, o que simule un ambiente similar al que tendrá el entrevistado si es aceptado en el puesto, con el objeto de inspirar confianza y familiarizarlo en la situación real.

-Técnica de la confrontación.

Esta técnica es especialmente para los entrevistados que tratan de sorprender con su capacidad y conocimientos. Consiste en pedirles datos y pruebas objetivas sobre lo que se sospecha están exagerando.

7. Características del entrevistador.

Para Zerilli, (1973), uno de los factores más importantes para el éxito de las entrevistas de selección, es la habilidad del entrevistador. Con un entrevistador capaz y bien adiestrado, se reduce o se superan muchas de las dificultades que se presentan durante la entrevista. Es esencial, pues, poner mucha atención en la elección de las personas a quienes haya de confiarse la delicada misión de dirigir las entrevistas con los candidatos que desean ingresar a la empresa.

A continuación se mencionan las características que debe reunir un buen entrevistador, según Zerilli, (1973).

- Conocimiento tanto de la empresa como de los requisitos y características exigidos por los puestos que se pretenden cubrir. Este punto es de extrema importancia para una correcta selección y para evitar que personas adecuadas sean rechazadas, por falta de preparación del entrevistador.
- Capacidad para establecer con el candidato, cualquiera que sea, un trato amistoso, franco y cordial.
- Capacidad en el curso de la entrevista, de mantener constantemente concentrada la atención en lo que interesa y desea saber y de tener presente en todo momento los fines perseguidos.
- Capacidad para percibir rápidamente y sin errores todos los elementos que continuamente suceden durante la entrevista (respuestas del candidato, alusiones, matices, tono de voz, actitudes y expresiones.
- Inteligencia, porque un escaso nivel intelectual no va nunca unido a la agudeza del criterio; porque un entrevistador debe ser capaz de dialogar y discutir con personas de elevada capacidad mental.
- Capacidad para recoger la mayor cantidad posible de información y transmitir la estrictamente indispensable.
- Madurez y estabilidad emocional, ausencia de prejuicios e ideas preconcebidas; autocontrol hasta el punto de no permitir que el contenido de la entrevista sea influido o desvirtuado por los propios sentimientos personales, el estado de ánimo, las ideas propias, las condiciones físicas, etc.

-Capacidad para aceptar a los candidatos tal como son, sin tender a imponerles las propias convicciones y aprobar solamente a aquellos cuyas ideas, comportamiento o personalidad, sean parecidas a las del propio entrevistador.

La tarea del entrevistador, es descubrir, precisamente aquellas cualidades que diferencian a un sujeto de otro.

La comprensión de la dinámica del individuo, le ayudará a percibirlo con mas claridad en relacion a los objetivos que persigue.

Una barrera importante radica en la situación misma de la entrevista. El individuo consciente de que está siendo evaluado y con intereses de ser aceptado, se comportara logicamente con cierta artificialidad. En la medida en que el entrevistador se gane la confianza del entrevistado, podrá lograr que este se sienta a gusto, permitiendole obtener los datos y las impresiones mas reales y sinceras.

El entrevistador como ser humano, inevitablemente reaccionara en forma distinta con cada entrevistado y este consciente o inconscientemente responderá de acuerdo con estas diferencias. Sin embargo, el entenderse a si mismo y el ser consciente de la dinámica del proceso de la entrevista, ayudará al entrevistador a tener la suficiente flexibilidad en el momento de hacer la evaluación final.

7.1 El arte de preguntar.

El fin primordial de las preguntas en una entrevista, es traducir los objetivos especificos del entrevistador en una comunicacion positiva con el entrevistado.

Otra función de las preguntas es motivar al entrevistado a comunicarse espontáneamente y llevarlo a que hable de aquellas áreas que interesa tocar.

El hacer preguntas es un verdadero arte, que distingue netamente al entrevistador hábil y experimentado del que no lo es. Se precisan al respecto mucha sensibilidad, rapidez mental, capacidad de adaptación, facultad de autoadaptación, autocontrol y también un gran entrenamiento.

Antes de hacer una pregunta, es preciso conocer siempre el fin a que está dirigida, que puede ser distinto segun los casos: inducir al candidato a hablar, obtener la informacion deseada, ratificar ciertas impresiones o ciertos datos, percibir las motivaciones, intereses, prejuicios y

aspiraciones del candidato; volver la conversación al camino preestablecido.

Chruden y Sherman, (1980), sugieren algunas técnicas a emplear para formular las preguntas durante una entrevista:

-No realizar preguntas directas antes de que el clima de la entrevista sea lo suficientemente reposado y amistoso, para que induzca al candidato a hablar libremente y facilitar la información deseada.

-Empezar con preguntas que tengan las mayores probabilidades de producir una reacción favorable en el entrevistado, y de no provocar actitudes negativas o defensivas.

-Formular preguntas de una manera clara y precisa, para no confundir al entrevistado; utilizar un lenguaje adecuado.

-Realizar preguntas abiertas y francas.

-Iniciar cada nuevo tema con un pregunta más amplia que permita al entrevistado responder libre y extensamente.

-Evitar preguntas que contengan en sí mismas, las respuestas.

-Asegurarse de haber comprendido bien las respuestas del entrevistado.

-Cuando el candidato divaga en sus respuestas y se aparta del tema central de la pregunta, no es conveniente hacer que vuelva bruscamente a la pregunta original.

-Si el candidato vacila al responder a una pregunta o lo hace en forma evasiva, entonces el entrevistador debe afrontarlo directamente con otra sobre el mismo asunto.

-Recordar que las pausas y los momentos de silencio, encierran una gran importancia para la buena dirección de la entrevista. Es conveniente que el entrevistador permanezca en silencio durante algunos segundos, una vez que el candidato haya terminado de hablar. El examinado puede aprovechar la pausa para ordenar ideas y recapacitar.

7.2 El arte de escuchar.

Para referirse a este punto, es bueno iniciarlo recordando una máxima que dice: " No estás aprendiendo nada, mientras estas hablando".

Los investigadores dedicado a estudiar las actividades de los ejecutivos, han llegado a la conclusión de que dedican el 80% a la comunicación oral y más de la mitad de este tiempo, lo ocupan en escuchar a otros. Igualmente se ha observado que muchos ejecutivos no saben escuchar y que la mayoría habla mucho y escucha poco.

El escuchar eficientemente, ayuda a la persona a obtener información que no lograría conocer a través de otros medios; y sobre todo en su contexto original, con las expresiones emocionales, tono de voz y expresiones faciales con las que se expresa una idea.

Una persona que sabe escuchar, ayuda al que habla a transmitir su mensaje claramente.

Un aspecto muy importante para dirigir una entrevista, es la capacidad del entrevistador para dejar hablar al entrevistado.

Para Chruden y Sherman, (1980), la mejor táctica para inducir a hablar a una persona es el de escucharla con atención e interés, ésta actitud del entrevistador contribuye grandemente a crear la atmósfera más apta para animar al candidato.

Escuchar a un candidato sin interrumpirlo, pero mostrando a la vez indiferencia por lo que dice, equivale a inhibirlo y desanimarlo, la impaciencia y la agresividad pueden provocar en el entrevistado una reacción hostil, la que a menudo se manifiesta con una fría actitud defensiva, la desconfianza es susceptible de inducir al candidato a encerrarse en sí mismo, y a que asuma una actitud cauta y reservada que le permita sopesar cada palabra expresada.

El entrevistado es quien debe hablar ya que el entrevistador debe sobre todo escuchar. Para Chruden y Sherman, (1980), las entrevistas que resultan ideales, son aquellas que persiguen como finalidad, conseguir un monólogo del candidato bien encauzado por el examinador mediante brevísimas intervenciones como las siguientes: "bien, comprendo, muy interesante, que sucedió después?, que hace usted ahora?", etc.

Como término medio, el tiempo de la entrevista que puede resultar efectiva debe ser absorbido en un 65-75% por el entrevistado, y sólo un 25% por el entrevistador.

Quien habla demasiado y escucha poco no es un entrevistador hábil y/o experimentado, la atención debe centrarse siempre en la persona del candidato.

7.3 Respeto a la persona.

Es labor del entrevistador lograr que el entrevistado tenga la suficiente confianza para facilitar la información requerida cuidando primero, que ésta sea natural y no se le esté engañando, vigilando gestos y actitudes y ademanes.

El hecho de que una persona se presente con saco y corbata solicitando un puesto de determinada jerarquía, no significa que se le va a dar mejor trato, que otro que se presente con pantalón de mezclilla y solicitando el puesto de obrero.

Todas las personas por el simple hecho de serlo merecen recibir un trato digno, no importando raza, sexo, medio social en el que se desenvuelven, preparación, etc.

Existen ocasiones en la entrevista en las que el entrevistado al expresar o comunicar algún mensaje, lo hace de una manera chusca sin darse cuenta, es aquí donde el entrevistador debe controlar sus emociones, evitando mofarse, reírse o hacer alguna broma de mal gusto, pues esto causará al entrevistado inseguridad y miedo al expresar sus ideas pensando que la persona que está en el escritorio se burlará de ella.

Ante esta situación el entrevistador debe mostrarse comprensivo y cooperador para darle más confianza al entrevistado, y así lograr que la comunicación sea efectiva y sobre todo puede decidir sobre el candidato.

Hay que recordar que cuando una persona llega a solicitar empleo a una empresa, el primer contacto que tiene generalmente, es con el departamento de reclutamiento de personal y de acuerdo al trato que se le dé, se llevará una imagen de ésta.

7.4 Neutralidad en la entrevista.

Durante la entrevista, el entrevistador debe valorar de manera objetiva y real al entrevistado de tal manera que pueda adoptar una neutralidad que le permita evitar algunos problemas con los que se puede tropezar con facilidad sin que se de cuenta, por lo que es necesario conocerlos para poderlos mejorar o evitarlos cuando sea posible. (Chruden y Sherman, 1980).

La persona que se dedica a entrevistar deber procurar considerar sus propias motivaciones, su escala de valores, su ideología para conocerlos, controlarlos, y así poder

diferenciar sus propias experiencias y sentimientos de los de su entrevistado.

Algunas de las motivaciones de las personas son inconscientes, y en la entrevista en la mayoría de los casos solo se observan y analizan las causas intelectuales de comportamiento humano, pero se olvidan de las causas psicológicas relacionadas con los sentimientos y emociones. Es labor del entrevistador analizar estos aspectos.

La comunicación en la entrevista se lleva a cabo a través de mensajes en clave que se transmiten por medio de palabras, gestos y actitudes, y se expresa lo que se piensa o se siente con palabras, pero no siempre, se utiliza la palabra adecuada para decirlo.

Si al entrevistador le parece confuso o duda de lo que el entrevistado está comentando, éste, puede formular otras preguntas o hacer algún tipo de comentario que aclare lo que realmente quiere decir el entrevistado.

Desde luego, esto no quiere decir que el entrevistador debe dudar de todo lo que le expresan, sin embargo, tiene que seleccionar aquellos datos que son obvios, de aquellos datos que pueden tener diferentes implicaciones.

Los aspectos que se tienen que tomar en cuenta para lograr mayor objetividad en la entrevista según Chruden y Sherman, (1980), son los siguientes:

- El entrevistador debe de respetar los puntos de vista expresados por el entrevistado. Debe adoptar una actitud imparcial y abierta frente a las ideas que exponga el sujeto tratando de entenderlas y aceptarlas.
- No impondrá su ideología influyendo en los conceptos del entrevistado.
- Deberá separar los prejuicios establecidos de los datos reales que le proporciona el entrevistado.
- Su atención debe estar totalmente enfocada a la situación de entrevista tratando de no divagar en otras áreas.
- Debe tratar de conocer a fondo su personalidad para que pueda diferenciar entre sus experiencias y sentimientos y las de su entrevistado.

8. Puntos a tratar durante la entrevista.

El proceso de la entrevista de selección, (1980), lleva consigo tres objetivos, que según Jorge Orozco, (1980), son los siguientes: determinar los conocimientos, aptitudes, intereses y rasgos de personalidad que el solicitante posee, y al mismo tiempo, los requerimientos específicos que exige una tarea: comparar las aptitudes del solicitante con las que el trabajo exige, y finalmente, detectar al solicitante que las posee en grado suficiente como para preveer que actuará con éxito.

El entrevistador debe conocer, por un lado, los rasgos o aptitudes humanas y los métodos para valorarlos, la naturaleza de las tareas, así como la capacidad específica que se necesita para realizarlos con éxito. Debe de valorar las aptitudes del solicitante en relación al puesto, y dar una información adecuada acerca de las condiciones del trabajo.

La mayoría de los entrevistados consideran conveniente seguir un patrón o esquema para realizar la entrevista de selección.

A continuación se mencionan los puntos a tratar durante la entrevista de selección, según Jorge Orozco, (1980).

-Historia laboral.

El objetivo, es conocer su adaptación en trabajos anteriores. En este punto interesa investigar:

-La naturaleza de las experiencias de trabajo y su relación con el puesto que solicita.

-Estabilidad y continuidad en los trabajos anteriores.

-Evolución en cuanto a responsabilidad en los puestos desempeñados, así como el aspecto económico.

-Forma de relacionarse con los jefes, compañeros y subordinados. Grado de relación y calidad de la misma.

-Enfoque de sus intereses y motivación hacia el trabajo.

-Motivo real de separación en cada uno de sus anteriores empleos.

-Razón por la que se interesa la empresa donde está solicitando el trabajo y grado de interés ocupacional.

La información anterior proporciona un contexto amplio sobre la persona, si tiene posibilidades de desarrollarse y sentirse contenta en la empresa realizándose como individuo, o, si por el contrario, simplemente va a aceptar el trabajo solo por suplir una necesidad económica inmediata.

-Historia educacional.

En principio la escolaridad es un requisito formal que varía para cada puesto. Permite conocer si el solicitante reúne la escolaridad necesaria para desempeñar un determinado puesto con posibilidades de éxito.

Es de interés investigar:

-Nivel escolar alcanzado.

-Continuidad en los estudios.

-Interrupciones, años reprobados y motivos.

-Relaciones sociales con maestros y compañeros.

-Estudios complementarios: Capacitación en cursos, seminarios, etc.

Es importante revisar las fechas en las que el solicitante inició y terminó cada ciclo escolar, con el objeto de conocer los años escolares repetidos, ya que si son varios, esto puede indicar un nivel de comprensión mediocre o inferior, o bien trastornos emocionales que pueden manifestarse en bajo rendimiento cotidiano.

-Historia familiar.

Entre las causas más frecuentes de desajuste de la personalidad, se encuentran los problemas emocionales, en relación con el hogar y la familia, es por esto, que la investigación en esta área es de gran importancia, ya que sirve para darse cuenta con que tipo de persona se va a trabajar. La dinámica familiar, por lo general es trasladada al área de trabajo. A este respecto, interesa conocer:

-Con quien y cómo vive el solicitante.

-El tiempo que tiene de habitar en el domicilio que indica.

-Actividades que realizan y el lugar donde laboran sus familiares más cercanos.

- Su situación económica.
- Si sus padres fallecieron, la edad que tenía el sujeto, y las personas con quien vive desde entonces.
- En caso de tener hermanos, cuantos y el lugar que ocupa el solicitante entre ellos.
- El tipo de relación que sostiene los miembros de la familia y el solicitante.
- El sentido de responsabilidad que asume ante su familia.

-Ajuste ambiental y social.

En este punto, interesa conocer el grado de adaptación del candidato al ambiente que lo rodea, así como las actividades que realiza en su tiempo libre, lo cual proporciona una idea de la capacidad del solicitante para disfrutar de sus ratos libres. En esta área se investiga:

- Su ambiente social.
- Su sociabilidad.
- Actividades que realiza en su tiempo libre.

-Planes para el futuro, motivación e intereses.

Se debe conocer del individuo:

-Sus planes para el futuro, tanto en función de áreas de trabajo, sociales, familiares, etc.

-Sus motivaciones e intereses.

-Número y grado de obstáculos, que el sujeto ha vencido en su pasado.

La falta de una definición de metas futuras o intereses en determinada época de la vida de la persona, se considera normal.

La falta de intereses firmes a cierta edad, es significativo y puede revelar cierto grado de inmadurez.

El análisis de esta información permite conocer el sentido práctico del solicitante y sus tendencias a la fantasía, o bien, sus rasgos depresivos cuanto muestra apatía e indiferencia ante el futuro.

Los intereses y motivaciones son fundamentales para valorar si un candidato es apto para una tarea específica, debido a que la motivación es un determinante básico de la conducta.

En general el sujeto que tiene motivaciones e intereses con sentido, las revelará en su historial pasado.

Al finalizar la entrevista es recomendable que el entrevistado, describa la imagen y opinión que tiene de sí mismo. Sobre este punto, interesa detectar, el grado de conocimiento que la persona tiene de sí mismo, en cuanto a su carácter, manera de ser, sociabilidad, inteligencia, educación, intereses, aspiraciones, etc. La información proporcionada por el entrevistado, servirá para conocer hasta que punto el sujeto tiene conciencia de sus cualidades, defectos y capacidades, así como de los rasgos más sobresalientes de su personalidad, pues cuanto más se conozcan estos, sus posibilidades de corregirse y de superarse, serán mayores.

La finalidad de la entrevista, no radica en conocer la actuación del sujeto en sus trabajos anteriores o su situación familiar en forma aislada, sino en relacionar su conducta con todas las áreas investigadas, con el propósito de tener una visión global de la integración y unidad del individuo, y así poder determinar si es la persona adecuada para el puesto.

9. Terminación de la entrevista.

La duración de una entrevista varía según la información que se desee recopilar y la facilidad con la que se obtenga ésta.

En general, la entrevista deberá concluir, cuando el entrevistador considere que ha obtenido la información necesaria para sus propósitos, y que ya cuenta con los elementos necesarios para tomar una decisión.

Lo importante al finalizar una entrevista, es consolidar el progreso que pueda haberse alcanzado en ella. Este progreso está representado por el grado en que se logre el propósito de la entrevista, es decir, que el entrevistado obtenga algún beneficio que sea duradero, como resultado de esa experiencia.

Jorge Orozco, (1980), sugiere cuatro pasos a seguir cuando se dé por terminada una entrevista:

-Revisar cuidadosamente los datos obtenidos, resumiéndolos con el propósito de que el entrevistado reacciones ante ellos y logre una posible corrección.

-Dar una pauta a seguir para el futuro, con el objeto de que el entrevistado conozca si se le volverá a entrevistar o si no es necesario que regrese.

-Apreciar el efecto que los dos pasos anteriores hicieron en el entrevistado, con el objeto de conocer si el entrevistador logró su propósito.

-Despedir al entrevistado finalmente, lo cual debe hacerse con brevedad y cortesía, de una manera respetuosa y agradeciéndole su visita.

Se sugiere, que ya finalizada la entrevista con el candidato, el entrevistador inmediatamente, realice un reporte en donde escriba el resultado, conclusiones e impresiones de acuerdo al objetivo de la misma.

Posteriormente, el resultado de este reporte se podrá comparar con los resultados de otras pruebas para encontrar discrepancias y puntos coincidentes.

CAPITULO IV

PRUEBAS PSICOLOGICAS

1. Aspectos generales.

En este capítulo se expone la naturaleza y el propósito de la aplicación de los tests psicométricos en la empresa. También se realiza una propuesta de diferentes baterías de pruebas a aplicar para distintos niveles de puestos dentro de la organización.

Asimismo se realiza una breve descripción de las pruebas utilizadas con más frecuencia en las organizaciones.

2. Características de la prueba psicológica.

El propósito de aplicar las pruebas psicométricas, es el de proporcionar un avalúo objetivo de las diversas características del individuo.

"Cuando se utilizan dichas pruebas para la selección de personal, las características que se avalúan, son las que se saben que están relacionadas con el éxito en el trabajo." (10).

Una prueba psicológica constituye algo mucho más complejo que una compilación de preguntas, cuyas respuestas se interpretan sobre la base del "sentido común" o de una observación informal.

En esencia, una prueba constituye un patrón de medida aplicada de manera uniforme y sistemática de la misma manera, a todas las personas sujetas a un avalúo. Dicho avalúo se lleva a cabo con base en una escala común de conformidad, con la cual las personas son ordenadas a lo largo de una serie continua del rasgo o la característica que se evalúa por medio de la prueba. (Siegel, Laurence, 1977).

La aplicación conjunta del criterio psicológico a la organización de la empresa ha traído siempre beneficios positivos,

(10) Laurence Siegel, "Psicología Industrial". Editorial Cecsca, México, 1977, pg.85.

no solamente para las empresas, sino tambien para los trabajadores, pues ha logrado incrementar la producción y productividad, abaratar el costo del producto, mejorando ademas su calidad, y a la vez logrando la seguridad ocupacional que trae como consecuencia un decremento en el indice de rotación de personal en las empresas.

Los exámenes psicologicos, por su efectividad, han logrado alcanzar su sitio firme y reconocido en la empresa, sobre todo en las grandes industrias, y en lo que actualmente se le conoce como banca múltiple, ya que se aceptan como instrumentos importantes para la selección de personal.

3. Objetivo de las pruebas psicológicas.

Las pruebas psicológicas tiene dos aplicaciones:

- Como instrumentos de predicción para el desempeño posterior en el empleo.
- Como base para evaluar el actual nivel de desempeño del trabajo, las capacidades, conocimientos y características de la personalidad relacionadas con ese desempeño. (Siegel Laurence, 1977).

Además, la prueba psicológica realiza una función específica, que es la de predecir quienes van a producir más, quienes van a dar más calidad, quienes poseen las mayores habilidades, aptitudes y capacidades, para que, posteriormente, puedan ser desarrolladas plenamente bajo un buen programa de adiestramiento y capacitación.

Un programa de pruebas psicológicas exige la colaboración de un psicólogo competente, para que sean seleccionadas y administradas adecuadamente. Es necesario que las pruebas sean aplicadas y calificadas por un mismo profesional.

Dada la amplia gama de pruebas psicológicas que existen para su aplicación y la utilidad de estas, existen dos aspectos que merecen se les dedique especial atención.

Uno de ellos, es que las pruebas psicológicas son falibles. Las pruebas se consideran como una valiosa ayuda para la toma de decisiones relacionadas con la selección de personal. El uso apropiado de pruebas adecuadamente elaboradas, hace posible que las decisiones que se adopten sean más acertadas que las que se toman sin la ayuda de tales datos. No se pretende dar a entender que dichas decisiones sean irrefutables, ni que los resultados de las pruebas en que se basan estén exentas de errores.

El segundo aspecto se refiere a que las pruebas psicológicas no son la única fuente de información pertinente para las decisiones concernientes a la selección de personal. También se puede obtener información útil a través de la entrevista previa al empleo, el formulario de solicitud, las referencias, y el historial laboral anterior, además de otras fuentes.

Asimismo, las decisiones concernientes al personal, una vez adoptadas, no son irrevocables. Para Siegel, (1977), el desempeño de los empleados debería estar sujeto a una constante verificación por medio de revisiones periódicas de la ejecución para tener seguridad de que se están utilizando de la manera más eficaz las capacidades, necesidades e intereses de cada empleado.

El uso de las pruebas psicológicas en la empresa, presupone se tenga un criterio de eficiencia en el trabajo. Todos los trabajos requieren una serie de aptitudes. Algunas de estas aptitudes son formas específicas de inteligencia; otras, tipo de coordinación viso-motora; y otras estarían asociadas con rasgos de la personalidad. En cada uno de estos aspectos, determinadas pruebas pueden mostrar relaciones definidas con una probable eficiencia en el trabajo.

Al aplicar pruebas a los aspirantes, es posible seleccionar y colocar a los candidatos en perspectiva, a puestos en los que se adapten mejor por sus habilidades, aptitudes, personalidad e intereses.

La mayoría de las empresas en la actualidad, aplican pruebas de habilidad mental para medir la capacidad intelectual de los candidatos, estas pruebas se utilizan para colocar a las personas en un puesto de acuerdo a sus posibilidades.

4. Tipo de pruebas psicológicas.

Existen diferentes pruebas psicológicas, las cuales se utilizan en función del área que se quiera medir. A continuación se mencionan las diferentes pruebas psicológicas que existen.

Pruebas de intereses.

Estas pruebas se utilizan para establecer el matiz de los intereses individuales y así establecer los tipos de trabajo que podrían satisfacer a los empleados. Para los usos de la selección, se empieza el análisis mediante la enumeración y las combinaciones de los intereses que parecen tener asociación con el éxito en distintos tipos de trabajo. De ahí, se

les presenta a los solicitantes un inventario de intereses que identifica la trama de ellos para que permita su confrontación con claves de diferentes trabajos.

Pruebas de aptitudes.

En estas pruebas, se miden los potenciales en habilidad y capacidad, como por ejemplo: las que miden expresión verbal, habilidad numerica, fuerza física, habilidades motrices, etc.

Pruebas de estabilidad emocional.

El ajuste y la personalidad se utilizan para definir el temperamento básico del candidato y muestra lo que se puede describir como su humor característico.

Se trata de establecer un valor a las motivaciones del candidato, para lo cual se abarcan una diversidad de pruebas proyectivas como índices posibles de la personalidad.

Pruebas de habilidad o de operación.

Estas son pruebas relativamente sencillas de operación, o pruebas de habilidad que establecen el nivel actual de las capacidades del individuo. Basicamente son pruebas de dominio y maestría, tales como tests de mecanografía o taquigrafía. En muchos de sus aspectos, son las pruebas más sencillas y más satisfactorias disponibles hoy en día. Define la maestría del individuo tal y como se encuentra en este momento.

Pruebas de oficio.

Las pruebas de oficio miden los conocimientos que tiene el solicitante y tal vez su grado de maestría. Posiblemente estas deberían considerarse como una subdivisión de las pruebas de habilidad o de operación. De hecho, pueden requerir el desempeño de operaciones sencillas que necesiten una capacitación. (Orozco Jorge, Coparmex).

Clasificación de aptitudes.

Thurstone realizó con algunos tratadistas un listado de aptitudes:

-Aptitud verbal: se proyecta en la facilidad de palabra, lenguaje y amplitud de vocabulario.

- Aptitud numerica: se requiere en las operaciones aritmeticas simples, pero no en las situaciones mas complejas, en las que entra en juego el razonamiento.
- Aptitud de visualizacion: se requiere en la realizacion de tareas que impliquen relaciones espaciales.
- Fluidez mental: se requiere cuando se tiene que dar respuestas rápidas o adaptaciones a tareas abstractas.
- Rapidez perceptual: se requiere en la identificacion rápida de diferencias en patrones visuales.
- Aptitud inductiva: se requiere en el descubrimiento y aplicacion de alguna regla o principio que este operando en una situacion.
- Aptitud deductiva: representa lo que en el lenguaje popular se conoce como aptitud para razonar.

Todos los tests actuales de aptitud mental, estan constituidos de preguntas que miden algunas de estas aptitudes. Los distintos tests difieren primariamente en el énfasis que colocan en cada una de las aptitudes mencionadas y en la naturaleza de su organizacion.

5. Baterias de pruebas sugeridas para diversos niveles de puestos.

La experiencia obtenida en la exploracion psicologica, al seleccionar personal, ha permitido observar que existen factores psicológicos que tienen una fuerte repercusion en el desenvolvimiento y eficiencia laboral.

En forma tedrica se establecen las siguientes categorias de puestos:

Nivel A

Este nivel incluye directores generales, gerentes, subgerentes, contralores, auditores y similares.

La bateria de pruebas que se propone es la siguiente:

- Entrevista psicologica
- Psicodiagnostico de Rorschach
- Test de apercepcion temática (Murray)
- Prueba de inteligencia de Wechsler
- Machover (HTP)
- Bender

-Cuestionario socioeconómico

Otra opción que se propone para este nivel, es la siguiente:

- Entrevista psicológica
- Test de apercepción temática (Murray) (TAT)
- Prueba de inteligencia de Wechsler (WAIS), con prorrateo Escala para Ejecutivos.

Subtests:

- Información
- Comprensión
- Semejanzas
- Símbolos
- Cubos

Nivel B

Este nivel agrupa gerentes de ventas, jefes de departamentos, jefes de oficina, subcontadores, secretarías ejecutivas y similares.

La batería de pruebas que se propone es la siguiente:

- Cleaver
- Frases incompletas
- Machover
- HTF
- Bender
- Beta revisada
- Kuder

Nivel C

Comprende empleados especialistas, tales como programadores y operadores de máquinas, vendedores, secretarías y similares.

La batería de pruebas que se propone es la siguiente:

- Entrevista psicológica
- Cuestionario socioeconómico
- MMPI abreviado
- Beta revisada
- Frases incompletas
- Machover
- HTP

-Geist

Nivel D

Este nivel agrupa a oficinistas, taquigrafas, archivistas, auxiliares, telefonistas y similares.

La batería de pruebas que se propone es la siguiente:

- Entrevista psicológica breve
- Cuestionario socioeconómico
- Beta revisada
- Machover
- HTP

6. Factores que se investigan en la batería de pruebas psicológicas.

Según Jorge Orozco, en las baterías de pruebas se investigan las siguientes áreas:

- Tipo pensam
- Capacidad para planear, organizar
- Juicio práctico
- Don de mando
- Iniciativa
- Método de trabajo
- Relaciones interpersonales: con subordinados
con personas de su misma
categoría
con el público en general
- Seguridad en sí mismo
- Estabilidad emocional
- Motivaciones
- Intereses
- Agresividad y manejo de ella
- Experiencia y preparación
- Estabilidad ocupacional
- Capacidad para indentificarse con las metas de la empresa
- Memoria, atención y concentración
- Rasgos de psicopatología

7. Breve descripción de las pruebas o tests mundialmente conocidas.

Test de Inteligencia.

-Test de Matrices progresivas (Raven)

Es un tipo de prueba mental que procede por el método de completamiento; esencialmente consiste en colocar al examinado en presencia de un dibujo mutilado, cuya parte debe de señalar. Esta prueba, fue introducida por este psicólogo y Fenrose en 1938.

-Escala de inteligencia de Wechsler para adultos (WAIS)

La escala Wais comprende once subtests; seis de ellos se agrupan en una escala verbal y cinco en una escala de ejecución.

Para su calificación aparecen en el manual del test, las tablas de referencia correspondientes, que proporcionan un coeficiente intelectual con relación al grupo de edad del propio examinado, comparándolo, a la vez, con personas de su misma edad.

-Test de Dominos.

Edgardo Anstey, psicólogo inglés, fué el creador de esta prueba, que es similar a la de matrices progresivas de Raven. Su aplicación puede limitarse a treinta minutos y está compuesto por un conjunto de fichas de dominó, que le son presentadas al examinado, en orden de dificultad creciente, en un cuadernillo de prueba, debiendo anotar, en otra hoja aparte, los números que corresponden a las fichas que en cada serie aparecen en blanco.

El test de dominos es frecuentemente utilizado para el examen de inteligencia en adolescentes y adultos.

-Army beta revisado.

Esta prueba de inteligencia se compone de seis subtests. El examinado tiene que resolver cada uno de estos, en un determinado tiempo. Posteriormente, se obtiene el puntaje logrado en cada test y se compara con la tabla de puntaje convertido, obteniéndose una calificación cuyo total se toma como promedio y se relaciona con la tabla de edades, obteniéndose así el coeficiente intelectual.

Test de Personalidad.

-Test de Rorschach.

La prueba del psiquiatra suizo Rorschach, contiene diez láminas que presentan manchas de tintas, una negras y otras policromadas. Las láminas se le presentan al examinado en un orden determinado y se le solicita que mencione lo que es o representa para él cada una de ellas.

El tiempo que la persona tiene para la observación de la lámina, y el número de respuestas que exprese, no tienen límite.

-Test de Machover.

Karen Machover, instructora psiquiatra clínica en el colegio de medicina de Long Island, USA, ideó una prueba de proyección de la personalidad, en donde el examinado tiene que realizar un dibujo de la figura humana.

Esta prueba se basa en que los dibujos de la figura humana tienen una estrecha vinculación con la personalidad del examinado que realizó el dibujo. Considera el cuerpo como medio de la propia expresión, y llega a asociar ciertos órganos del cuerpo con percepciones, emociones y sensaciones.

-Test gestáltico visomotor de Bender.

Su creadora, Lauretta Bender, seleccionó nueve figuras que están dibujadas sobre fondo blanco en tarjetas de tres a cinco pulgadas. Para desarrollar esta prueba, se debe proporcionar al examinado diez hojas blancas tamaño carta, tres lápices y una goma. Es necesario observar al examinado mientras trabaja, analizando cómo reproduce las figuras, las actitudes que toma y las preguntas que realiza.

-Test de apercepción temática.

El TAT del profesor Henry A. Murray publicado por Harvard University Press, fue dominado como test de apercepción temática, porque se pensó que al elaborar historias en respuesta a las láminas estímulos, el examinado tiende a la percepción de su experiencia pasada y a la proyección de los temas ligados a sus tendencias personales.

El test comprende veinte laminas con diversas fotografias de personajes, situaciones y paisajes, además de una lámina en blanco denominado estímulo de shock.

-Inventario multifacetico de la personalidad del Minnesota (MMPI).

Es una técnica objetiva que se utiliza para evaluar la personalidad por medio de escalas o perfiles. Esta prueba estaba compuesta por mil doscientas frases y finalmente se redujo a quinientas sesenta y seis, las cuales están formuladas en oraciones declaratorias en primera persona del singular, y en forma afirmativa y negativa.

Las escalas básicas que se utilizan en el MMPI son cuatro de validez y nueve clínicas.

-Test HTP, casa-arbol-persona.

Emanuel F. Hammer, realizó la interpretación del contenido de la técnica proyectiva casa-arbol-persona, la cual tiende a observar la imagen interna que el examinado tiene de sí mismo y del ambiente que lo rodea.

El examinador debe alentar al examinado para que realice los dibujos libremente, diciéndole que puede borrar las veces que desee y tomarse el tiempo que necesite. Sin embargo, no se le especifica que tipo, tamaño o presentación debe tener la casa, el árbol y la persona a dibujar.

-Test de frases incompletas.

Joseph M. Sacks, y otros psicólogos de Nueva York, diseñaron esta prueba de sesenta frases incompletas, en donde el examinado debe complementarlas, respondiendo por escrito, o en forma oral, y el psicólogo registrar sus respuestas.

Algunos expertos consideran que es un test útil para averiguar tendencias inconscientes, pero en general su valor diagnóstico o su utilidad para el análisis de la personalidad básica, es menor que la información que proporciona respecto a pensamientos, sentimientos y opiniones de la persona.

Test de Intereses y aptitudes.

-Test Formulario de Interés Vocacional, de Strong.

Esta prueba señala el grado relativo de nueve campos de interés en el mismo individuo.

-Test Record de Preferencias, de Kuder.

Esta prueba proporciona comparaciones satisfactorias entre los intereses del individuo y de los empleados de varios grupos de ocupaciones.

-Test de Habilidades Mentales Primarias.

L.L. Thurstone y Telma Gwinn Thurstone, de la Universidad de Carolina del Norte, elaboraron esta prueba compuesta por cinco subtest. Estos subtests, miden cinco habilidades: comprensión verbal, comprensión espacial, raciocinio, aptitud numérica y de cálculo y fluidez verbal.

En el momento de aplicar la prueba, el examinador debe de leer las instrucciones en forma muy clara y sencilla. El examinado debe resolver esta y demostrar la facilidad que tiene para resolver las distintas clases de problemas.

Las pruebas psicológicas son elementos que proporcionan información adicional complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, pruebas de trabajo, examen médico, etc. No son instrumentos para utilizarse en forma aislada.

Por ética profesional, y para lograr un resultado satisfactorio y confiable, es importante que la persona que aplique la batería de pruebas psicológicas sea un profesional en la materia.

CAPITULO V

CONTRATACION E INDUCCION DE PERSONAL

1. Aspectos Generales.

En este capítulo, se reseña uno de los pasos finales antes de que la persona sea contratada: la entrevista con el jefe inmediato, jefe superior y jefe sindical. Posteriormente, si la persona es aceptada por parte de la empresa, se continúa con su contratación; para esto es necesario que tanto el solicitante como la empresa cumplan con una serie de requisitos y reglamentos, los cuales se describen en este capítulo. Posteriormente, se presenta el proceso de la inducción y su importancia en la organización para el buen desempeño del futuro trabajador o empleado.

2. Entrevista con el jefe inmediato.

Dentro de la organización de una empresa existen diversas áreas con diferentes funciones y metas por lograr, y debe existir un responsable por cada una de éstas. Un jefe que dirija y coordine a estas personas, pues será el que responda por los resultados de su equipo de trabajo. El jefe es quien conoce las características de los puestos existentes en su área de trabajo y por lo tanto debe tener presente las cualidades y características que deben poseer las personas que van a colaborar con él directamente, como son conocimientos, habilidades, experiencia, disposición, etc.

Para poder contar con el personal adecuado, el departamento de selección de personal le provee de personal suficiente para que el jefe tenga la oportunidad de escoger a la persona que le parezca idónea para ocupar la vacante existente.

El jefe es el que debe decidir cual es la persona que deberá quedarse a colaborar con él, por ser el responsable directo del trabajo del futuro subordinado. El departamento de selección de personal solamente va a proponer candidatos y en dado caso actuará como un asesor en la decisión final.

Por lo anterior, Fernando Arias Galicia, (1979), que es conveniente que el jefe inmediato realice una entrevista minuciosa al candidato y toque todos los puntos de la solicitud haciendo hincapié en lo referente a conocimientos, experiencia laboral en empleos anteriores; esto le ayudará a co-

nocer la manera en que se ha desarrollado la persona, su estabilidad emocional, relaciones con jefes anteriores, iniciativa y disposición.

También el área familiar es de vital importancia tratar durante la entrevista, pues hay que recordar que una persona que tiene este tipo de problemas al momento de efectuar su trabajo, baja su rendimiento y se encuentra susceptible a cometer errores.

Asimismo, durante la misma, el jefe inmediato, informara al candidato las funciones que realiza el departamento, el trabajo que tendra que desempeñar, carga de trabajo, turno en el que laborara, sueldo, días de descanso, comisiones en el caso que tenga, etc. Cuando se le hable al candidato sobre el trabajo a desempeñar, se debe de poner mucha atención con respecto a la actitud de la persona, agrado, insatisfacción, disposición, etc. Es conveniente preguntar si tiene alguna duda y aclarar sus inquietudes.

3. Entrevista con el jefe superior.

Después de que el candidato se ha entrevistado con el jefe inmediato, se entrevistara con el jefe superior. Esta es la última entrevista por la que pasa el candidato y con ella se pretende conocer inquietudes de la persona en cuanto a su formación y desarrollo dentro de la empresa, es decir, el potencial que tiene el candidato para colocarlo en un puesto adecuado a sus posibilidades y necesidades.

Como se sabe, el jefe superior o gerente del área tiene una visión más clara del esquema de la organización de la empresa y con esto puede ubicar a la persona mejor que el jefe inmediato, puesto que éste solo conoce aspectos de su área de trabajo. Con esto se logrará que el aspirante adquiera un visión más amplia del departamento y de su puesto y sienta más confianza con el jefe superior.

Asimismo, se le comentará que en su estancia dentro de la organización comunique deficiencias o aspectos que pueda mejorar dentro de su mismo trabajo, riesgos a que están expuestos sus compañeros de trabajo, ya que muchas veces una persona de recién ingreso puede observar aspectos que el personal que tiene ya tiempo en la empresa no se ha percatado.

Una vez finalizada la entrevista, el jefe superior comentará las impresiones y resultados con el jefe inmediato y tomarán una decisión. En caso de ser aceptado el candidato, se le comunicará dicha decisión y se le enviará al departamento de

personal para que le informen los trámites posteriores que tendrá que realizar para su ingreso definitivo a la empresa.

4. Entrevista sindical (personal-obrero).

En la actualidad, la mayoría de las empresas cuentan con un sindicato el cual está formado para vigilar que el sector obrero coadyuve al mejoramiento de la organización, y a su vez intervenga ante esta en defensa de sus respectivos intereses.

La ley federal del trabajo en el artículo 395 dice:

"En el contrato colectivo podrá establecerse que el patrón admitirá exclusivamente como trabajadores a quienes sean miembros del sindicato contratante.

Esta cláusula y otras que establezcan privilegios en su favor, no podrán aplicarse en perjuicio de los trabajadores que no formen parte del sindicato, y que ya presten sus servicios en la organización o establecimiento con anterioridad a la fecha en que el sindicato solicite la celebración o revisión del contrato colectivo y la inclusión en el de la cláusula de exclusión.

Podrá establecerse que el patrón separará del trabajo a los miembros que renuncien o sean expulsados del sindicato contratante". (12)

En la práctica, generalmente se establece un plazo para que el sindicato cubra la vacante, de no hacerlo, la empresa seleccionará al candidato. La mayoría de los contratos contemplan la posibilidad de que el sindicato obligue a proponer una terna para que exista una mejor selección, beneficiando a la empresa y al sindicato.

En la mayoría de las organizaciones, existen acuerdos entre sindicatos y patrón, en el cual, la empresa realiza todos los trámites de selección (reclutamiento, pruebas, pre-entrevistas, entrevistas profundas, etc.) una vez efectuado este proceso, el sindicato será el que apruebe el ingreso definitivo de la persona a la empresa (personal sindicalizado).

(12) Cavazos Flores, "Nueva Ley Federal del Trabajo Tematizada y Sistemática". Editorial Trillas, México, 1981, pgs. 55,56.

Se pretenden conocer los antecedentes que ha tenido el solicitante en cuestiones sindicales en su permanencia en otra organización, por ejemplo, suspensión de labores, líderes radicales, agitadores, intentos de efectuar huelgas, etc. Esto se debe vigilar, porque si ingresa una persona que haya participado en algún movimiento huelguista, es de suponerse que en otra empresa, pretenda hacer lo mismo y ocasione problemas o disturbios, produciendo desconfianza en los trabajadores, inconformidad y suspensiones en el área de producción.

También puede ser que se filtre otro sindicato independiente y consecuentemente desbancar al actual.

De manera breve, se trata de exponer la importancia de esta entrevista, ya que es un asunto muy delicado y habrá que observar las reacciones que pueda tener el candidato como gestos, nerviosismo, provocar un cambio de tema, etc.

En caso de ser aceptado el candidato, se le explican sus obligaciones con el sindicato y sus derechos.

5. Documentación requerida para la contratación.

Cuando el solicitante ha sido aceptado por el jefe inmediato, este le informará que debe presentarse al departamento de selección y contratación de personal para continuar los trámites. En éste departamento, se le proporcionará una lista con los documentos necesarios para su contratación. Los documentos que se solicitan y el propósito de los mismos, se exponen a continuación:

- Acta de Nacimiento. Con el fin de comprobar su origen y el de sus padres, fecha en que nació, y lugar de nacimiento.
- Cartilla de servicio militar nacional. Sirve para verificar el cumplimiento de su obligación civil impuesta por el estado.
- Credencial de afiliación al I.M.S.S. Con el propósito de verificar la empresa en que le dieron de alta, indica también movilidad ocupacional. Asimismo, se utiliza para dar de alta a la persona con su número original de registro.
- Registro federal de causantes. Con el propósito de conocer la fecha en que se registró ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para efecto de declaraciones y deducciones, y se le contratara con el mismo número de registro.

-Acta de matrimonio. Para comprobar su estado civil y contar con un elemento legal, para que proceda la aplicación de las prestaciones que la empresa le otorgue.

-Tarjeta de salud. Con el fin de asegurar que el candidato esté en buenas condiciones físicas y así de esta manera pueda desarrollar en forma adecuada su trabajo. Esta tarjeta consiste en un reporte de examen médico.

-Fotografías. Para reconocer a la persona cuando se revise su expediente, así como para expedir su credencial de identificación, que lo acredite como miembro de la organización.

-Carta de ingresos. Con el propósito de verificar el sueldo que percibió durante su permanencia en su empleo anterior.

El departamento de control y contratación de personal, al momento de recibir estos documentos, deberá verificarlos y cotejarlos con el fin de averiguar si las fechas coinciden en cada uno ellos.

Al finalizar en forma satisfactoria la revisión de todos los documentos, se procederá con la verificación de referencias.

6. Verificación de referencias.

Es costumbre en todas las solicitudes de empleo, pedir al solicitante, que mencione algunos nombres de personas y sus datos para localizarlos, con el propósito de pedir referencias sobre el candidato. Estas personas no deben ser familiares.

A continuación se mencionan algunas fuentes que se utilizan regularmente, para obtener referencias del individuo con el que se está tratando.

-Cartas de recomendación de trabajos anteriores.

Comunmente poco veraces, ya que en varias ocasiones se ha comprobado que son otorgadas ante la presión del trabajador.

-Agencias de investigación.

En la actualidad han proliferado un sinnúmero de agencias o bufetes de investigación, siendo frecuente el uso de las mismas por las empresas para obtener información sobre el candidato.

En cuanto a la elección de la misma, se deben tomar las precauciones debidas para buscar, eficacia, seriedad y profesionalismo en sus servicios. Esto se puede lograr, consultando a otras organizaciones a las que hayan prestado sus servicios.

-Referencias por teléfono.

La mayoría de las empresas no acostumbran proporcionar datos confidenciales o personales por teléfono, pero un buen entrevistador, puede obtener información respecto a un candidato, a través de una hábil conversación telefónica con los jefes inmediatos del candidato.

-Referencias por correo.

Al solicitar referencias por correo, es recomendable identificarse y realizarlo como acostumbran las compañías de fianzas, con un breve cuestionario acompañado de un sobre rotulado con el importe pagado o la estampilla correspondiente. Esto ayudará a obtener una pronta contestación.

-Comprobación de referencias mediante visita personal a la empresa.

Esta se considera la fuente más efectiva y recomendable, ya que permite conocer directamente las opiniones sobre el candidato, así como complementar la información o profundizar en aquellos puntos que no hayan quedado claros en la entrevista inicial.

Mediante la visita personal, el informador se percatará del ambiente laboral que rodeaba al candidato y del nivel confort y seguridad en el que se encontraba laborando. (Rialp Mandel, 1982).

7. Investigación socio-económica.

Mandel Rialp propone una estructura general para realizar la investigación socioeconómica.

- Conocer a fondo cada uno de los miembros que integran la familia.
- Situación económica y organización de la misma.
- Antecedentes escolares del candidato.
- Períodos de inactividad escolar y motivos.
- Antecedentes laborales del candidato.
- Períodos de inactividad laboral y motivos.
- Relaciones interfamiliares y extrafamiliares.

-Condición y ubicación de la vivienda:

- Tiempo de habitarla
- Zona de ubicación
- Ambiente de la zona
- Estado del inmueble
- Tipo y número de habitaciones
- Mobiliario
- Salubridad
- Confort
- Facilidades de comunicación.

- Antecedentes de vivienda y el progreso obtenido.
- Estado de salud del candidato y los servicios médicos que recibe.
- Períodos de ausentismo por motivos de salud.
- Propiedades y ahorros.
- Clubes, asociaciones, partido político al que pertenezca.

Las investigaciones de las áreas anteriormente mencionadas proporcionan una base sólida de conocimiento y datos para formular una hipótesis respecto a la persona, sus actitudes y comportamiento.

7.1 Estructura de la investigación laboral.

Dentro del estudio socioeconómico, existe un área muy importante de investigar, la laboral, ya que es la que va a proporcionar información sobre el entorno de trabajo en el que ha estado inmerso el candidato, su comportamiento, actitudes, etc.

Mandel Rialp, (1982). propone una serie de aspectos a tratar para recopilar la información necesaria:

- Puesto que desempeñó.
- Fecha de ingreso.
- Ascensos y promociones.
- Sueldo inicial y final.
- Fecha de salida.
- Causas de separación.
- Eficiencia, puntualidad, responsabilidad y honestidad.
- Actitud de cooperación y trabajo en equipo.
- Relaciones con jefes, subordinados y compañeros.
- Es casos eventuales, conocer el motivo de no obtener la planta.
- Estado de salud y enfermedades profesionales.

- Fianza.
- Hábitos.
- Participación en el sindicato y su conducta.
- Empleos anteriores.

B. Examen médico.

El examen médico, es el siguiente paso a seguir en el proceso de selección. Este es un requisito legal, que dispone de que todos los empleados sean examinados físicamente, enviándose una copia del resultado a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a la Secretaría de Salubridad y Asistencia Pública o a las autoridades competentes.

Es recomendable que éste examen sea practicado por un médico con conocimientos de medicina industrial, ya que tendrá una visión más amplia del examen al enfocarlo directamente a los requisitos y necesidades del estado físico del candidato requeridos para el puesto.

B.1 Examen médico de admisión.

"El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y siendo un poco más extenso afecta a aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país". (13)

"Es indudable, que el examen médico es, una valiosa fuente de información para la empresa, y por su importancia resulta ser imprescindible en todo proceso de selección de personal. A través del diagnóstico médico podemos percatarnos si el candidato sufre una enfermedad profesional, o si existen indicios de ser alcohólico o drogadicto, si tiene una enfermedad infecciosa, o si sufre de algún impedimento físico que pueda obstaculizar el buen desempeño de su trabajo". (14)

(13) Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas, México, 1979, pg. 271.

(14) Orozco Jorge, "Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal". Coparmex, México, 1980, pg. 293.

Los enunciados legales se encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la Secretaría del Trabajo y dicen:

-Art. 15. "Los patrones están obligados a mandar practicar examen médico de admisión y periodicos a sus trabajadores."

-Art. 16. "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión periodicos, y a proporcionar con toda veracidad los informes que el medico les solicite".

-Art. 17. "En cada centro de trabajo, es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad."

La realización del examen médico de admisión, es financiada por cada organización y deberá ser practicado por un médico especializado en medicina del trabajo.

Con este examen, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar el tipo de trabajo que está más de acuerdo con las capacidades físicas del solicitante.

La realización del examen médico de admisión, comprende el aspecto clinico, que consiste en un interrogatorio y una exploración física cuidadosa, que deberá ir acompañado de varios estudios de laboratorio y de rayos x para confirmar el estado de salud del individuo. El registro de los resultados se mantienen en forma estrictamente confidencial.

Para Fernando Arias Galicia, (1979), deben de tomarse en cuenta los siguientes aspectos en relación al examen médico:

- La capacidad física, no es igual en todos los trabajadores.
- Algunos trabajos requieren capacidad y habilidad especifica de determinados organos.
- Las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales.

En conclusion el practicar el examen médico de admisión es muy importante ya que va a evitar, un mayor indice de ausentismo de parte de los trabajadores y empleados, una disminución del rendimiento en el trabajo, el peligro de contagio de diversas enfermedades, trastornos en la producción, disminución en la calidad de los productos y trastornos en la organización.

El examen médico además de beneficiar al trabajador, mejora su eficiencia en el trabajo, ya que siendo el cuerpo el

principal vehículo que el espíritu posee para actuar, es importante que éste se encuentre en las mejores condiciones de salud, pues de lo contrario, la actividad se verá afectada sea cual fuere la ocupación del individuo.

9. Contratación.

Una vez que el candidato ha entregado los documentos necesarios y ha cubierto los requisitos que la empresa le ha solicitado, se procederá a su contratación.

El objetivo de la contratación, "es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa." (15).

La falta de contrato escrito es sumamente riesgosa, no solo para el trabajador, sino más todavía para la empresa, pues en todos los casos es imputable al patrón la falta de esta formalidad.

No hay que olvidar que en la ley laboral, se presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe, entendiéndose por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le da origen la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

9.1 Definición de contrato.

-Contrato individual.

"Cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel en virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario". (Art. 20, 2o. párrafo, Ley Federal del Trabajo).

-Contrato colectivo de trabajo.

"Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o bien, uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales deba presentarse el trabajo en

(15) Ham Chi Silvia, "La Selección de Personal en las Agencias de Colocaciones." UNAM, México, 1971, pg. 73.

una o más empresas o establecimientos." (Art. 386, Ley Federal de Trabajo).

-Contrato-Ley.

"Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales deba presentarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarando obligatorio en una o varias entidades federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas entidades o en todo el territorio nacional. (Art. 404, Ley Federal de Trabajo).

9.2 Normas constitucionales y algunos artículos de la Ley Federal del Trabajo para la contratación del personal.

-Normas constitucionales.

Art. 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo conforme la ley.

I. La duración de la jornada será de ocho horas.

II. La jornada máxima de trabajo nocturno será de siete horas. Quedan prohibidas las labores insalubres o peligrosas, el trabajo nocturno industrial y todo trabajo después de las diez de la noche, de los menores de dieciseis años.

III. Queda prohibida la utilización del trabajo en los menores de catorce años. Los mayores de esta edad y menores de dieciseis, tendrán como jornada máxima la de seis horas.

IV. Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso cuando menos.

V. Las mujeres durante el embarazo, no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con su gestación; gozarán forzosamente de un descanso de seis semanas anteriores a la fecha fijada para el parto, y seis semanas posteriores al mismo, debiendo percibir su salario íntegro, y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el periodo de lactancia, tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno para alimentar a los hijos.

VI. Los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales. Los primeros regirán en una o en varias zonas económicas; los segundos se aplicarán en ramas determinadas de la industria o del comercio, o en profesiones, oficios o trabajos especiales.

VII. Para trabajo igual, debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad.

VIII. El salario mínimo quedará exceptuado de embargo, compensación o descuento.

IX. Los trabajadores tendrán derecho a una participación en las utilidades de las empresas.

X. El salario deberá pagarse, precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo efectivo con mercancias ni con vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda substituir la moneda.

XI. Cuando por circunstancias extraordinarias deban aumentarse las horas de jornada, se abonará como salario, por el tiempo excedente un cien por ciento más de lo fijado para las horas normales. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias, ni tres veces consecutivas. Los menores de dieciséis años no serán admitidos en esta clase de trabajos.

XII. Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, estará obligada, según lo determinen las leyes reglamentarias, a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Esta obligación se cumplirá mediante las aportaciones que las empresas realicen a un fondo nacional de la vivienda, a fin de construir depósitos en favor de sus trabajadores, y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a estos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad tales habitaciones. Queda prohibido en todo centro de trabajo, el establecimiento de expendios de bebidas embriagantes y de casa de juego de azar.

XIII. Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

XIV. Los empresarios serán responsables de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridos con motivo o en ejercicio de la

profesión o trabajo que ejecuten; por lo tanto, los patrones deberán pagar la indemnización correspondiente según, que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen.

Esta responsabilidad subsistirá aún en el caso de que el patrón contrató el trabajo por un intermediario.

XV. El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas.

9.3 Los artículos más importantes referentes a la contratación.

Artículo 20. Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Artículo 21. Se presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.

Artículo 22. Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años, y de los mayores de esta edad, y menores de dieciséis que no hayan terminado su educación obligatoria, salvo los casos de excepción que apruebe la autoridad correspondiente en que a su juicio, hay compatibilidad entre estudios y trabajo.

Artículo 23. Los mayores de dieciséis años pueden prestar libremente sus servicios, con las limitaciones establecidas en esta ley. Los menores de catorce y menores de dieciséis necesitan la autorización de sus padres o tutores, y a falta de ellos, del sindicato al que pertenezcan de la junta de la conciliación y arbitraje, del inspector del trabajo, o de la autoridad política.

Artículo 24. Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito, cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

Artículo 25. El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberán contener:

- Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, domicilio del trabajador y del patron.
- Si la relacion de trabajo es para obra o tiempo determinado o indeterminado.
- El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precision posible.
- El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo.
- La duracion de la jornada.
- La forma y el monto del salario.
- La indicacion de que el trabajador sera capacitado e los terminos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa conforme a lo dispuesto en esta ley.
- Otras condiciones de trabajo, tales como dias de descanso, vacaciones y demàs que convengan el trabajador y el patron.

Artículo 26. La falta del escrito a que se refieren los artículos 24 y 25, no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará al patron la falta de esa formalidad.

Artículo 27. Si no se hubiese determinado el servicio o servicios que deban prestarse, el trabajador quedará obligado a desempeñar el trabajo que sea compatible con sus fuerzas aptitudes, estado o condicion, y que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento.

Artículo 28. Este artículo se refiere a la prestacion de servicios de los trabajadores mexicanos fuera de la República.

Artículo 29. Queda prohibida la utilizacion de menores de 18 años para la prestacion de servicios fuera de la República, salvo que se trate de técnicos, profesionales artistas, deportistas y en general trabajadores especializados.

Artículo 31. Los contratos y las relaciones de trabajo obligan a lo expresamente pactado y a las consecuencias que sean conforme a las normas de trabajo, a la buena fe y equidad.

Artículo 35. Las relaciones de trabajo pueden ser por obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A falta de

estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.

Artículo 36. El señalamiento de una obra determinada puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza.

Artículo 37. El señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse en los siguientes casos:

- Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
- Cuando tenga por objeto substituir temporalmente a otro trabajador.

10. Inducción al personal de nuevo ingreso.

"Es necesario hacer énfasis en que la inducción, a pesar de ser la última etapa del proceso de selección, es una parte vital del mismo y de la administración de los recursos humanos, ya que es tarea de gran trascendencia e importancia, la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier organización". (16)

"Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbre extrañas para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. La propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del grupo de trabajo, y a la organización en general". (17)

Para Alejandro Torres, (1965), una vez que el solicitante es contratado por la empresa, tendrá una plática, donde se le dará la bienvenida y en forma general se expondrá la historia de la empresa, productos que elabora, número de establecimientos con los que cuenta, forma de organización

(16) Orozco Jorge, "Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal". Coparmex, México, 1980, pg. 305.

(17) Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas, México, 1989, pg. 180.

etc, con el propósito de que conozca un poco más sobre la empresa en la que ha ingresado.

Posteriormente, a todo proceso de reclutamiento, selección y contratación de un individuo, la empresa espera que éste pronto empiece a producir. Sin embargo, salvo que sea integrado rápida y adecuadamente en su ambiente de trabajo, lo cual en ocasiones es difícil de lograr, puede retrasarse gravemente la aplicación completa de su capacidad de producción, si antes no se le proporciona una orientación y ubicación dentro de la empresa y ante su propio trabajo.

Los primeros días en el trabajo, para cualquier persona son críticos, y por lo tanto es importante preveer ésta situación, teniendo un programa de inducción debidamente planeado y organizado, con el fin de ayudar al nuevo trabajador a que se adapte y ubique ante su nuevo empleo.

Cuando no se presenta, introduce e integra debidamente al trabajador o empleado ante su nueva situación, se pueden destruir sus ambiciones y sus impulsos creativos. Con facilidad pierde todo interés y pudiera separarse de la organización.

Generalmente se observa una correlación entre la rotación de los trabajadores con la adecuada o inadecuada inducción que recibieron.

10.1 Objetivos del programa de inducción.

Para Mandel Rialp, (1982), los objetivos del programa de inducción en las empresas son los siguientes:

- Configurar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador o empleado con la empresa.
- Ayudar a la persona a que se ajuste a su nuevo ambiente.
- Informarle de las políticas, reglamentos, prestaciones y beneficios que otorga la empresa.
- Crear una actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos.
- Reducir la rotación de personal, debido a que los estudios sobre el particular que se han realizado, demuestran que llega a su punto máximo en los primeros meses de empleo.

-Ahorrarle tiempo y esfuerzo al trabajador y a la empresa, debido a que si éste no está bien informado, constantemente estará formulando preguntas a compañeros que lo rodean.

10.2. Contenido del plan de inducción.

Según Mandel Rialp, (1982), el contenido del plan de inducción, dependerá de los objetivos propios de la organización. El tipo y tamaño de la empresa son determinantes en el proceso que se utilizará de inducción de trabajadores y empleados. En general no existe un programa establecido para todas las empresas, sino que este se deberá desarrollar a la medida de la empresa.

Al delinear el programa, es necesario buscar el equilibrio entre costo-beneficio.

En general un programa de inducción debe de cubrir los siguientes aspectos:

- Palabras de bienvenida.
- Historia de la empresa.
- Políticas de la empresa.
- Productos o servicios de la organización.
- Organización y funciones de la empresa.
- Políticas de personal.
- Reglamento interno de trabajo.
- Servicio y prestaciones para los trabajadores y empleados.
- Políticas de higiene y seguridad.
- Orientación hacia el trabajo, deberes y normas.
- Planes de adiestramiento y capacitación.

El área staff de relaciones industriales de la empresa, podrá desarrollar el programa de inducción, implementándolo con ciertas técnicas tales como:

- Conferencias, discusiones de grupo, juntas, roll playing o similares.
- Apcyos audiovisuales: láminas, fotografías con sonido, exhibición especial de productos, planos de la organización, películas, etc.
- Literatura impresa: guías para el empleado, folletos que detallen programa de prestaciones, etc.

Ya inducido el sujeto, se le acompañará a su área de trabajo con una carta de presentación para su jefe inmediato.

La responsabilidad del resultado final de la inducción del nuevo empleado, recae claramente sobre quien será su nuevo jefe inmediato. Este entrenamiento generalmente consiste en:

- Descripción específica del trabajo, deberes y normas.
- Presentación del nuevo empleado a sus compañeros de trabajo.
- Explicación de la rutina diaria de actividades que se realizan en su área.
- Explicación de la ropa y equipo especial o de seguridad que deberá utilizar.
- Recorrido del área donde laborará.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice, sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios, etc, los cuales se encuentran contenidos en el llamado "Manual de Bienvenida".

Cabe mencionar, que el proceso de inducción, se considera muy importante, ya que de una adecuada inducción dependerá la buena integración y actuación de la persona contratada en su puesto, con sus compañeros de trabajo y en el ambiente organizacional.

Finalizado el proceso de selección de personal, Silvia Vite (1989) recomienda evaluar las fuentes de reclutamiento utilizadas por el propósito de conocer las fuentes en donde se han obtenido los mejores empleados. Hawk, (1977), menciona tres tipos de análisis para evaluar las fuentes utilizadas.

-Costo por contrato. Algunas veces, por la urgencia de contratar a un empleado, se utilizan fuentes costosas que repercuten directamente en el costo de reclutamiento. Se recomienda que siempre cuando sea posible, se utilicen las fuentes menos caras posibles.

-Tiempo transcurrido. Es decir, el tiempo transcurrido entre la identificación del candidato hasta su contratación.

-Productividad. Se refiere a evaluar la fuente que ha proporcionado el mayor número de candidatos efectivos.

CONCLUSIONES

Colocar al hombre adecuado, en el puesto adecuado, y en el momento adecuado, es el objetivo primordial del proceso de selección de personal.

Este proceso tiene como propósito fundamental el de: obtener, evaluar, colocar y orientar a los candidatos para que ocupen los puestos requeridos por la organización, de tal manera que puedan desempeñarlos en forma eficiente.

Sin embargo, como ya se mencionó anteriormente, el proceso de selección de personal no solo va a tener el objetivo de encontrar al hombre adecuado para un puesto determinado, sino de incrementar el recurso humano para la empresa ubicando a los candidatos en otras áreas de la misma.

Asimismo, a las personas que no han sido aceptadas en la empresa, su función será orientarlas, dándoles a conocer aspectos o deficiencias que se han detectado, ayudarlas para el mejor aprovechamiento de sus recursos y señalarles áreas o campos de acción alternos en los que se pueden desarrollar.

A lo largo de este trabajo se ha visto la importancia que tiene la selección de personal en la organización, así como el proceso de reclutamiento e inducción de personal. Cabe señalar que estos tres procesos se pueden considerar interdependientes, ya que del éxito de uno dependerá el éxito de los demás.

Se considera, que si el proceso de reclutamiento que se utiliza es adecuado y efectivo, el departamento de selección de personal tendrá un mayor número de candidatos para elegir al más idóneo y no que se encuentre en la situación de no poder elegir a ninguno por no adecuarse a las características del puesto, o elegir a un candidato entre los que se presentaron sin estar totalmente convencido del mismo.

Por otro lado, el departamento de selección de personal puede elegir a la persona idónea al puesto, pero si el jefe directo no le proporciona la inducción correcta, la persona probablemente se desmotivará, no se integrará a su puesto ni a la empresa y terminará por renunciar.

Para lograr que estos procesos logren el objetivo deseado, es necesario que se lleven a cabo por personas capacitadas, con una base de conocimientos sólida en la rama de

psicología industrial y con una serie de cualidades y herramientas que sepan utilizar para operar con eficiencia y desempeñar las funciones de reclutamiento, selección e inducción de personal en forma satisfactoria.

Es por lo anterior, que el psicólogo industrial se considera la persona idónea para realizar esta función, ya que por su rama de estudios y profesión tiene conocimientos acerca de la naturaleza y conducta humana, cuenta con las herramientas necesarias para encontrar sus aptitudes, habilidades, necesidades, motivaciones, frustraciones, etc., a través de pruebas psicológicas, entrevistas y otros recursos, para orientar a la persona en el área profesional. Por otro lado, también tiene conocimientos sobre la organización y en especial de las funciones que se llevan a cabo en el departamento de recursos humanos dentro de la empresa.

Se considera que en algunas empresas, para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, no se efectúa un análisis profundo sobre los diversos aspectos a examinar, tanto de la persona, como de la organización y del puesto en particular. Es importante hacer notar que no pueden lograrse mejoras en la eficiencia de las operaciones y en la adecuación del hombre al trabajo, si no se brinda una atención esmerada a la integración y buen funcionamiento de las actividades de selección.

La psicología de las organizaciones aporta, a la vida del trabajo, lo necesario para que el hombre labore según sus aptitudes, para que el esfuerzo del trabajo no contradiga las exigencias y normas del trato humano, de manera que se obtenga un alto grado de satisfacción en el mismo. En conjunto todas estas aportaciones logran la adecuación del hombre en su trabajo.

Si se realizara un análisis del costo-beneficio de realizar un adecuado proceso de selección de personal en una empresa "X", se podría obtener una idea más tangible de las ventajas que el llevar a cabo adecuadamente este proceso trae consigo. La inversión en tiempo y dinero se ve ampliamente compensada con el desempeño del personal a través del tiempo. El elegir a la persona adecuada al puesto y a la empresa en cuestión implica una reducción notoria de rotación de personal y un incremento en la productividad.

En este estudio se ha presentado teóricamente el proceso de reclutamiento y selección de personal, sin embargo es necesario hacer notar que en la práctica se presentan situaciones diferentes en las cuales se debe utilizar el criterio personal del sujeto a cargo de este proceso.

Asimismo, es importante considerar que este proceso debe ser dinámico, y adecuarse a las necesidades cambiantes del medio ambiente.

Es necesario recordar, que trabajo y humanidad van ligados definitivamente a lo largo de la trayectoria histórica, y que la evolución no ha terminado, sino que tiene como último término al hombre, y hacia el se deben volcar los principios de la dignidad humana.

Esta tesina tiene como propósito servir de guía a los directivos de empresas pequeñas en México, que todavía no tienen completamente estructurados sus procesos administrativos, a fin de que conozcan los diferentes aspectos que hay que tomar en cuenta para una efectiva selección de personal, y de los pasos a seguir para que se lleve a cabo en forma satisfactoria.

BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia Fernando "Administracion de Recursos Humanos."
Mexico: Ed. Trillas; 1979.
2. Cavazos Flores Baltasar "Nueva Ley Federal del Trabajo Tematizada y Sistematizada."
Mexico: Ed. Trillas; 1981
3. Chruden/Sherman "Administracion de Personal y Técnicas de Supervision."
Mexico: Ed. Cia. Continental S.A.; 1980.
4. Ghiselli Edwin "The Interview". Selection of Employees Journal o Apool-- Psychology.
Psychological Abstract: USA; U.S.A.; 1983.
5. Ham Chi Silvia E. "La Selecion de Personal en las Agencias de Colocaciones de empleo."
Tesis Profesional. Mexico:-- Universidad Nacional Autonoma de México; 1971.
6. Hawk Roger "Reclutamiento y Seleccion de Personal."
Mexico, Editorial Técnica, S.A.; 1977
7. Kircher Dunette "Psicología Industrial."
Mexico: Ed. Trillas; 1980.

8. Moier N. Rose "Psicología Industrial".
Madrid, España: Ed. Rialp;
1978.
9. Naylor Bhem "Psicología Industrial".
México: Ed. Trillas; 1980.
10. Drozco Jorge "Reclutamiento y Selección de
Personal."
Coparmex, México: Ed. Fondo
Editorial; 1980.
11. Rialp Mandel "Selección de Empleados de
Oficina."
México: Ed. Trillas; 1982.
12. Siegel Laurence "Psicología Industrial".
México: Ed. Cacca; 1973.
13. Tiffin Joseph "Psicología Industrial".
México: Ed. Diana; 1981.
14. Toffler Alvin "El shock de Futuro".
Barcelona: Plaza & Janes
Editores; 1973.
15. Torres Alejandro "La selección de Personal como
elemento fundamental para el
buen funcionamiento de la em-
presa moderna."
Tesis Profesional. México: ---
Instituto Politecnico; 1965.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

16. Vite Silvia "Reclutamiento y Selección de Personal." UNAM.
17. Wurtzel Herbert "Administración de personal y Técnicas de Supervisión". México: Ed. Servicios de Psicología Aplicada, S.A.: 1965.
18. Yoder Dale "Manejo de Personal y Relaciones Industriales." México: Ed. Cia. Editorial--- Continental; 1980.
19. Zerilli Antonio "Reclutamiento, Selección y Acojida del Personal." España: Ed. Deusto; 1973.

APENDICE A

PROBLEMAS OCASIONADOS POR UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEFICIENTE

El proceso de Reclutamiento y Selección presentado en este estudio permitira al mediano empresario contar con las herramientas necesarias para elegir al personal adecuado para su organización, y evitar así problemas ocasionados por un inadecuado proceso de Reclutamiento y Selección.

Sin embargo hay que considerar que no existen "recetas" exactas y que para cada empresa y situación se debe considerar el criterio personal y tomar de los preceptos presentados lo que mas se adecue a las necesidades de la empresa en cuestión.

Sin embargo, se considera interesante exponer una serie de casos recopilados a través de nuestra experiencia de trabajo, en los cuales no se llevó a cabo un adecuado proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, a fin de apreciar la importancia del mismo y las consecuencias que ello trajo a estas empresas.

Caso No. 1.

En una empresa que se encuentra ubicada en Tlanepantla surgió la siguiente situación:

Esta compañía se dedica a la fabricación de fibras conductoras de electricidad, los cuales son utilizadas para la transmisión de cualquier aparato que utilice el sistema eléctrico.

Durante un tiempo se necesitaron reclutar ayudantes generales, obreros especializados en la fabricación de estas fibras. Al departamento de Reclutamiento y Selección de personal le fué solicitado este personal, mediante una requisición escrita previamente autorizada. Este departamento utilizó como medio de reclutamiento, el periódico, a través de grupos de intercambio y el sindicato de la misma compañía.

El personal requerido fué reclutado y seleccionado al poco tiempo. Al parecer, el departamento de Reclutamiento y Selección había cumplido su objetivo.

Después de cuatro meses, aparecieron cartas petitorias de descontento por parte de los obreros, se trató de negociar con ellos su problema pero se rehusaron a hacerlo. Parece ser que el personal que se contrató pertenecía a otro sindicato y esto lo desconocía la empresa.

Tiempo después, comenzó una huelga y la empresa se vió obligada a cerrar y a reubicar al personal de confianza en las oficinas corporativas y/o en diferentes plantas.

Caso No. 2.

En un despacho de Consultores de Reclutamiento y Selección de personal ejecutivo surgió el siguiente contratamiento.

En ese momento se deseaba contratar una secretaria para cubrir una vacante en esa oficina.

Se realizó un reclutamiento masivo de secretarias y finalmente se seleccionó a la secretaria más adecuada para ese puesto.

Al poco tiempo la secretaria que fue contratada, comenzó a desencadenar una serie de rumores en la empresa los cuales ocasionaron fricciones entre los empleados y un clima laboral desagradable.

Finalmente, se le aplicaron una serie de pruebas psicológicas y entrevistas las cuales no se efectuaron durante su contratación y se llegó a la conclusión de que esta persona poseía un elevado grado de fantasía y un tipo de patología psíquica.

Se llegó a la determinación de liquidarla, por lo que se le comunicó a sus familiares acerca de su situación recomendándoles que era urgente algún tipo de ayuda profesional, ya que no se encontraba ubicada en la realidad.

Caso No. 3

En una organización cuyo giro era el metal mecánico se encontró una elevada rotación de la subgerencia del área de abastecimientos.

Continuamente el departamento de selección de personal, le eran solicitados subgerentes y coordinadores de abastecimientos.

Cuando se efectuaban las entrevistas entre el personal de esta área, se detectaba una relación muy deteriorada entre el jefe y los subordinados, ya que este ejercía un control total sobre las funciones que se suponían debían efectuar su personal. El jefe no poseía una capacidad de supervisión y tampoco don de mando, su desempeño laboral era mediocre, por lo que para conservar su puesto argumentaba que los subordinados no cubrían los requisitos para el puesto y pedía que los cambiaran de área.

Al analizar las entrevistas, se llegó a la conclusión de que la persona que se encontraba en el puesto a nivel jefatura de abastecimientos, no era la adecuada para el puesto. Esto significó que el proceso de selección que se realizó para cubrir este puesto, había sido ineficiente.

Posteriormente, se analizó el área y se llegó a la conclusión de que se presentaban varios problemas, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

Un jefe tenía varias personas a su cargo, por lo que se decidió contratar a otro jefe y reestructurar el área de abastecimientos. Asimismo las descripciones de puestos eran ineficientes y en algunos casos había duplicidad de funciones.

Caso No. 4.

En una organización farmacéutica del Estado de México, se encontró que la nómina presentaba alteraciones mes con mes. A raíz de esto, se comenzó una investigación y se trasladó un gerente administrativo a esta planta para identificar el problema.

Al examinar la nómina se encontró una alteración en el departamento de Relaciones Industriales, posteriormente se comprobó que el gerente del departamento mencionado tenía un sueldo doble, ya que por políticas de la empresa su sueldo le era depositado en su cuenta bancaria.

Al efectuar un análisis de por qué sucedía esto, se tomó en consideración lo siguiente:

-El gerente de Relaciones Industriales no había sido seleccionado por un experto en la materia. Durante el proceso no se efectuaron entrevistas para conocer al candidato.

-No se efectuaron estudios psicometricos que pudieran revelar algunos rasgos de su personalidad con lo que se hubiera podido predecir una comportamiento deshonesto. (aunque hay que recordar que los test psicologicos son falibles).

Como es de suponer, la persona que se encontraba en ese puesto fue despedida sin tener derecho a ningun tipo de liquidacion.

Caso No. 5

Una empresa cuyo giro es de alimentos, solicito a una oficina especialista en seleccion de ejecutivos la busqueda de un Director General.

Este despacho requirió de informacion sobre la empresa y el futuro candidato para iniciar el reclutamiento y seleccion.

Sobre la empresa requirió lo siguiente:

- Filosofia y politicas de la empresa
- Productos elaborados por la compañía
- Organigramas
- Volumen de ventas de la organizacion
- Caracteristicas del puesto (descripcion de las funciones del puesto)

Sobre el candidato requirió lo siguiente:

- Caracteristicas personales
- Habilidades especificas
- Edad
- Sexo
- Experiencia
- Nivel escolar

Se comenzo la busqueda del ejecutivo, hasta que se seleccionó al candidato. Esta persona ocupó el puesto de Director General, y empeno un plan de reestructuracion de la empresa. Este plan incluyó un aumento considerable de ejecutivos a nivel corporativo, lo cual ocasionó que la nomina de la empresa aumentara.

Por otro lado, esta persona empeno a comprar bienes tales como ranchos, ganado, flotillas de automoviles para transporte y distribucion, y empacadoras con el proposito de obtener su tecnologia "Know How",

La idea central de esta persona era la de no depender de intermediarios con el propósito de disminuir costos en la operación de la empresa.

Este plan fracasó por la situación económica por la cual estaba atravesando la empresa y la empresa tuvo que ser vendida.

Posteriormente, al preguntarle al Director General la razón de su actuación, contestó que generalmente esa era la estrategia que utilizaba siempre en su trabajo, la cual pretendía hacer de la empresa un organismo independiente. Y comentó que seguramente el plan fracasó ya que él se consideraba que no era el adecuado para la empresa. Es decir, no se contrató al hombre adecuado por lo que el proceso de selección fue deficiente.

Los casos presentados muestran las consecuencias que provoca un inadecuado proceso de selección de personal y el costo económico y de imagen corporativa que representa para la empresa contratante.

Por otro lado, un adecuado proceso de selección de personal permitirá la permanencia del personal idóneo a la empresa y con ello se optimizará el desarrollo de las funciones de la misma. Es importante recordar que el elemento clave de una empresa es el personal que la integra y que el desempeño de éstos está directamente correlacionado con el proceso de reclutamiento y selección de personal.

APENDICE B

En la presente seccion se presentan formas que utilizan generalmente las empresas para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y seleccion de personal. Estas formas son las siguientes:

- Requisición de personal.
- Cuestionario de descripción de puestos.
- Ficha de control de reclutamiento.
- Pre-solicitud de empleo.
- Solicitud de empleo.
- Evaluación de la entrevista de selección.
- Verificación de referencias telefónicas.
- Documentos necesarios para contratación.
- Aviso de ingreso de personal.
- Aviso de terminación de periodo o prueba.
- Contrato individual de trabajo.


FEDERAL PACIFIC ELECTRIC de MEXICO, S.A. de C.V.
REQUISICION DE PERSONAL

I.- LOCALIZACION DEL PUESTO

REQUISICION No. _____

FECHA RECEPCION _____

TITULO DEL PUESTO: _____

DEPARTAMENTO _____ PLANTA _____

HORARIO DE TRABAJO _____ TURNO _____

II.- MOTIVO DE LA CONTRATACION

PUESTO NUEVO REEMPLAZO

REEMPLAZA A: _____

POR BAJA FECHA DE BAJA: TEMPORAL POR TRANSFERENCIA

PUESTO AL QUE FUE TRANSFERIDO _____ DEPTO. _____

III.- REQUISITOS DEL PUESTO:

SEXO: FEMENINO MASCULINO EDAD: DE _____ A _____ ESTADO CIVIL: SOLTERO CASADO

ESCOLARIDAD MINIMA DESEABLE:

PRIMARIA SECUNDARIA PREPA. O VOC. COMERCIO

TECNICA (ESPECIFIQUE) _____

PROFESIONAL (ESPECIFIQUE) _____

IDIOMAS (ESPECIFIQUE) _____

HABILIDADES:

PLANEACION CREATIVIDAD ORGANIZACION MANUAL DON DE MANDO AGRESIVIDAD FORTALEZA OTRA

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO:

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

METODOS, MAQUINAS, HERRAMIENTAS QUE DEBE CONOCER Y/O EMPLEAR:

IV - FECHA DE CONTRATACION DESEADA: _____

V.- LOS CANDIDATOS DEBERAN PRESENTARSE CON:

LOS DIAS _____ DE LAS _____ A LAS _____ HRS.

VI.- AUTORIZACIONES:

JEFE DE DEPARTAMENTO

DIRECTOR Y/O GERENTE DE AREA

DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

DIRECTOR GENERAL

VII.- PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS: (NO LLENAR)

VACANTE CUBIERTA POR _____

SUELDO ASIGNADO: \$ _____

FECHA DE INGRESO _____

No. DE TRABAJADOR: _____

TIPO DE CONTRATO: A PRUEBA OBRA O TIEMPO DETERMINADO

FIRMAS:

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

GERENTE DE COMPENSACIONES

CUESTIONARIO DE DESCRIPCION DE

PUESTOS

TITULO DEL PUESTO: _____
OCUPANTE: _____
SUPERVISOR INMEDIATO: _____
PUESTO: _____
AREA: _____
DEPARTAMENTO: _____

FECHA: _____ APROBACIONES: 1. _____ 2. _____

I. DESCRIPCION GENERAL

- 1) Cual es el objetivo principal?

II. DIMENSIONES

- 1) Cuáles son los recursos con los que usted cuenta para desarrollar su trabajo tales como: presupuesto, equipo, personal a su cargo (directa o indirectamente), etc.

III. NATURALEZA Y ALCANCE

1) Posición en la organización

a) A quien reporta?

b) Que otros puestos le reportan a su supervisor inmediato?

2) Que puestos le reportan directamente y cual es el propósito general de cada uno?

3) Contactos

a) Internos (con quién y para qué?

b) Externos (con quién y para qué).

4) Libertad para actuar

a) Decisiones que toma por sí mismo.

b) Decisiones compartidas

5. Desafío del puesto

a) En qué consiste el desafío de su puesto,

6. Conocimientos y Habilidades

a) Que conocimientos y experiencias se requieren para desarrollar adecuadamente su puesto?

PRE SOLICITUD DE EMPLEO

Fecha : ___/___/ 90

NOMBRE COMPLETO : _____

Puesto que pretende : _____

Sueldo deseado : \$ _____ R.F.C. _____

Teléfono : _____ Edad : _____ años Sexo M F

Estudios : _____

Escuela : _____

Técnico Trunco Pasante Titulado

Como se entero del puesto : _____

Dominio del Inglés 25% 50% 75% 100%

Está dispuesto a viajar y/o radicar en otra ciudad Si No

Por que? _____

Describe brevemente las actividades o areas en que tiene

Experiencia: _____

PARA USO EXCLUSIVO DE SELECCION

**FEDERAL PACIFIC ELECTRIC de MEXICO, S.A. de C.V.****EVALUACION DE LA ENTREVISTA DE SELECCION**

FECHA: _____

NOMBRE: _____

CANDIDATO AL PUESTO: _____

I. ANTECEDENTES FAMILIARES**II. ACTIVIDADES CULTURALES, RECREATIVAS Y SOCIALES****III. CARACTERISTICAS PERSONALES****IV. EXPERIENCIA LABORAL****V. CONCLUSION:**

RECOMENDABLE

SI

NO

REPORTA:

EVALUACION DE LA ENTREVISTA DE SELECCION REALIZADA POR LA UNIDAD SOLICITANTE

FECHA: _____

INSTRUCCIONES:

- 1.- Señale a su juicio el grado en que evalúa al candidato en cada uno de los factores.
- 2.- Deseche su impresión general y concrete el aspecto particular que evalúa.
- 3.- Definición de los factores de la evaluación:
 (D) Deficiente: No cumple con los requisitos del puesto - (S) Satisfactorio: Cumple con los requisitos indispensables del puesto - (MB) Muy Bueno: Es superior a los requisitos establecidos en el puesto - (E) Excelente: Es superior a los requisitos establecidos al puesto con un alto grado de potencial hacia el futuro

FACTORES DE LA EVALUACION	G R A D O D E F A C T O R E S															
	1er Entrevistador				2o Entrevistador				3er Entrevistador				4o Entrevistador			
	D	S	MB	F	D	S	MB	E	D	S	MB	E	D	S	MB	E
Habilidad para expresar sus ideas																
Conocimientos técnicos en relación a los requeridos en el puesto																
Experiencia																
Grado de seguridad que demuestra para conducirse																
Integración: Características que le permitieran adaptarse al grupo																
Cooperación: Espíritu de trabajo en equipo																
Desarrollo: Interés por superarse profesionalmente																
Iniciativa																
Apariencia: Aspecto exterior del candidato																
ENTREVISTADO POR																
CONCLUSION	<input type="radio"/> No cumple con los requisitos mínimos del puesto, rechácese				<input type="radio"/> Evalúese su contratación				<input type="radio"/> Podría asignarse a otro puesto							
OPINION SOBRE POTENCIAL DE DESARROLLO	_____															

FPE

FEDERAL PACIFIC ELECTRIC de MEXICO, S.A. de C.V.

SOLICITUD DE EMPLEO

(Para ser llenada personalmente por el solicitante, a mano y con tinta)

FECHA: _____

NOMBRE _____
Apellido Paterno Apellido Materno Nombre

PUESTO SOLICITADO _____

SUELDO DESEADO _____

I.- DATOS PERSONALES

Domicilio: _____
Calle No. Colonia

Código Postal Delegación Política Ciudad

Teléfono Domicilio Teléfono para Recado Sexo Edad

Lugar y fecha de nacimiento Estado Civil Fecha Casamiento por lo Civil

II.- DOCUMENTOS

Ref. Fed de Causantes No. Afiliación I.M.S.S. No. Cart. Militar No. Lic. Manejo

No. Pasaporte Si es extranjero, No. FM2

Titulo de No. de Cédula Profesional

III.- MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Por qué medio o persona llegó a solicitarnos empleo? _____

Trabaja con nosotros algún familiar de usted? _____ Quien? _____

En qué departamento? _____ Trabajó con nosotros anteriormente? _____

Presentó con anterioridad otra solicitud en F.P.E.? _____ Cuándo? _____

A cuáles sindicatos pertenece o ha pertenecido? _____

IV.- DATOS FAMILIARES

PARENTESCO	NOMBRE	EDAD	OCUPACION	EMPRESA DONDE TRABAJA
PADRE				
DOMICILIO				
MADRE				
DOMICILIO				
ESPOSO (A)				
DOMICILIO				

HIJOS:	NOMBRE	EDAD	OCUPACION	LUGAR DONDE TRABAJA O ESTUDIA

HERMANOS:

Con quién vive usted? _____ No. de personas que dependen de usted y _____

parentesco _____

La casa que habita es: Propia _____ De su familia _____ Paga renta _____ Cuánto: _____

Tiene automóvil? _____ Marca y Modelo _____

Tiene otros ingresos? _____ Cuánto mensual? _____ Por qué concepto? _____

Pertenece o ha pertenecido a clubes o sociedades deportivas, culturales o políticas? _____

Especifique a cuáles _____

Cuál es su afición principal? _____

ha estado en el extranjero _____ dónde y por qué motivo? _____

V.- ESCOLARIDAD

INSTRUCCION	NOMBRE DE LA ESCUELA	FECHAS DE A	AÑOS CURSADOS	RECIBIO CERTIFICADO
Primaria		19__ 19__		SI__ NO__
Domicilio				
Secundaria		19__ 19__		SI__ NO__
Domicilio				
Prep. o Voc.		19__ 19__		SI__ NO__
Domicilio				
Profesional		19__ 19__		SI__ NO__
Domicilio				
Otros		19__ 19__		SI__ NO__
Domicilio				

Cursos especiales (especifique nombre y duración): _____

Estudia actualmente? Especifique _____

Horario de estudios: _____

IDIOMAS:	HABLA	LEE	ESCRIBE	TRADUCE
INGLES				

VI.- EXPERIENCIA LABORAL (empiece por el último empleo)

1.- Nombre de la Empresa _____

Domicilio: _____ Tel. _____

Fecha de Ingreso _____ Fecha de Salida _____
mes y año mes y año

Puesto Inicial _____ Puesto Final _____

Sueldo Inicial _____ Sueldo Final _____

Principales funciones desempeñadas _____

Causa de separación: _____

Nombre y puesto del último Jefe inmediato _____

2.- Nombre de la Empresa _____

Domicilio: _____ Tel. _____

Fecha de Ingreso _____ Fecha de Salida _____
mes y año mes y año

Puesto Inicial _____ Puesto Final _____

Sueldo Inicial _____ Sueldo Final _____

Principales funciones desempeñadas _____

Causa de separación: _____

Nombre y puesto del último Jefe inmediato _____

3.- Nombre de la Empresa _____

Domicilio: _____ Tel. _____

Fecha de Ingreso _____ Fecha de Salida _____
mes y año mes y año

Puesto Inicial _____ Puesto Final _____

Sueldo Inicial _____ Sueldo Final _____

Principales funciones desempeñadas _____

Causa de separación: _____

Nombre y puesto del último Jefe inmediato _____

4.- Nombre de la Empresa _____

Domicilio _____ Tel. _____

Fecha de Ingreso _____ Fecha de Salida _____
mes y año mes y año

Puesto Inicial _____ Puesto Final _____

Sueldo Inicial _____ Sueldo Final _____

Principales Funciones desempeñadas _____

Causa de separación _____

Nombre y Puesto del último Jefe Inmediato _____

VII.- REFERENCIAS (no indique parientes ni jefes anteriores)

NOMBRE	OCUPACION	DOMICILIO	TELEFONO
1.-			
2.-			
3.-			

Queda entendido que cualquier relación entre la compañía y el solicitante, se hará sobre la base de que la información proporcionada por el solicitante, es exacta y verídica.

FIRMA DEL SOLICITANTE**VIII.- AUTORIZACION PARA CONTRATACION**

nombre : _____ firma : _____

fecha : _____

(NO SE LLENE)

IX.- PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS

Puesto a ocupar _____ No. Trabajador _____

Fecha de Ingreso _____ Departamento _____

Horario de Labores _____ Turno _____

Sueldo Asignado \$ _____

Substituye a _____ Cubre requisición No. _____

RECLUTAMIENTO Y SELECCION_____
Vp. Bn. GERENCIA COMPENSACIONES

ESTUDIOS

GRADO	CLASES	PROFESOR	PROFESOR	GRADO O TITULO
PRIMARIA	1,2,3,4,5,6	DE	A	
SECUNDARIA	1,2,3	DE	A	
PREPARATORIA	1,2,3	DE	A	
PROFESIONAL	1,2,3,4,5,6	DE	A	
POST-GRADO	1,2	DE	A	
CONFERENCIA U.OTRO		DE	A	

¿SE PUEDE ACTUAR/ENSEÑAR? ESCUELA CURSO O CARRERA HORARIO

NO SI

¿TIENE ALGUNA AFICION O PRACTICA ALGUN DEPORTE?

NO SI ¿CUALES?

ACTIVIDAD	TIEMPO DE EXPERIENCIA	HA TENIDO ACCIDENTES O HA SUFRIDO LESIONES

¿HA SUFRIDO HERIDAS O CONTUSIONES APARTE DE LAS DE LA INFANCIA?

NO SI ¿CUALES?

¿HA SIDO OPERARIO?

NO SI ¿DE QUE?

¿HA HECHO ACTIVIDADES (ESTÁ ESPECIALIZADO O TIENE ALGUNA ESPECIALIDAD)?

¿TIENE LO APRENDIDO?

¿QUE ESPERANZA PERSONAL ESTABLECE? (A QUE HORA?)

¿QUE TIENE DE LEE, ESCRIBIR Y HABLAR OTROSAS DEL ESPAÑOL?

¿QUE TIENE DE LEER O GUARDAR LIBROS?

¿QUE TIENE DE REPARAR O TALLER SOBRE LIBROS?

MANEJO DE VEHICULOS

TIPO DE VEHICULO QUE SABE CONDUCIR	TIEMPO DE EXPERIENCIA	¿HA TENIDO ACCIDENTES?
<input type="checkbox"/> AUTOMOVIL	_____	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI ¿CUALES?
<input type="checkbox"/> CAMION CARRETERA	_____	
<input type="checkbox"/> CAMION PASAJERO	_____	
<input type="checkbox"/> TRAILER	_____	
<input type="checkbox"/> CAMIONETA	_____	

SI USTED PROPORCIONA LOS SIGUIENTES DATOS EN FORMA CORRECTA, SU TRAMITE PODRA LLEVARSE A CABO MAS RAPIDAMENTE. FAVOR DE PROPORCIONARLOS CON LA MAYOR EXACTITUD POSIBLE.

FOTO

FAVOR DE ANOTAR NUEVAMENTE SUS DATOS PERSONALES

NOMBRES		APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		TELEFONO
DOMICILIO (CALLE, No. EXTERIOR E INTERIOR)				¿ENTRE QUE CALLES ESTA SU CASA?		
COLONIA	POBLACION	MUNICIPIO		ESTADO		
¿CON QUIEN VIVE UD ?				OTROS (MENCIONELOS)		
<input type="checkbox"/> PADRES <input type="checkbox"/> FAMILIA <input type="checkbox"/> OTROS PARIENTES <input type="checkbox"/> SOLO						

DATOS GENERALES

¿COMO SUPLE DE ESTE TRABAJO?

¿PUEDE SER SU TRABAJADOR/ERA DEPENDIENTE?

¿ESTARA DISPUESTO A VIAJAR?

SI NO (RAZONES)

¿ESTARA DISPUESTO A TRABAJAR EN OTRA CIUDAD?

SI NO (RAZONES)

¿TENE PARIENTES QUE TRABAJAN EN ESTA EMPRESA? DENOMINE LOS PARIENTES

¿QUIERES DE LOS QUE TRABAJAN AQUI LO CONOCER?

ANTECEDENTES

¿HA TENIDO PROBLEMAS LABORALES?

NO SI ¿DONES?

¿CUALES FUERON LAS CAUSAS?

¿TENE UD. ANTECEDENTES PENALES?

NO SI

A CONTINUACION SE LE PIDE ALGUNAS REFERENCIAS, ASÍ COMO, LA HISTORIA DE SUS TRABAJOS ANTERIORES (INCLUYENDO EL ACTUAL). FAVOR DE MENCIONAR TAMBIEN SQUELLOS QUE HAYA TENIDO CON: FAMILIARES, BAUCO LE AGRADECEREMOS QUE LOS NOMBRES, DOMICLIOS Y FECHAS SEAN CORRECTOS.

REFERENCIAS PERSONALES

(QUE NO SEAN PARIENTES, NI PERSONAS CON QUIENES HAYA TRABAJADO) FAVOR INCLUIR TRES NOMBRES

NOMBRE	OCCUPACION	DOMICILIO PARTICULAR	TELEFONO

EMPLEOS ANTERIORES (REGISTRACIONES DE OTRAS)

1. NOMBRE DEL NEGOCIO O PERSONA		DOMICILIO		TELÉFONO
CARGO DESEMPEÑADO POR UO		NOMBRE Y CARGO DE SU JEFE INMEDIATO		
FECHA DE INICIACIÓN	FECHA DE SEPARACIÓN	SUELDO MENSUAL FINAL	GRATIF. O INDEMNIZACIÓN FINAL	
MOTIVO DE LA SEPARACIÓN				
2. NOMBRE DEL NEGOCIO O PERSONA		DOMICILIO		TELÉFONO
CARGO DESEMPEÑADO POR UO		NOMBRE Y CARGO DE SU JEFE INMEDIATO		
FECHA DE INICIACIÓN	FECHA DE SEPARACIÓN	SUELDO MENSUAL FINAL	GRATIF. O INDEMNIZACIÓN FINAL	
MOTIVO DE LA SEPARACIÓN				
3. NOMBRE DEL NEGOCIO O PERSONA		DOMICILIO		TELÉFONO
CARGO DESEMPEÑADO POR UO		NOMBRE Y CARGO DE SU JEFE INMEDIATO		
FECHA DE INICIACIÓN	FECHA DE SEPARACIÓN	SUELDO MENSUAL FINAL	GRATIF. O INDEMNIZACIÓN FINAL	
MOTIVO DE LA SEPARACIÓN				
4. NOMBRE DEL NEGOCIO O PERSONA		DOMICILIO		TELÉFONO
CARGO DESEMPEÑADO POR UO		NOMBRE Y CARGO DE SU JEFE INMEDIATO		
FECHA DE INICIACIÓN	FECHA DE SEPARACIÓN	SUELDO MENSUAL FINAL	GRATIF. O INDEMNIZACIÓN FINAL	
MOTIVO DE LA SEPARACIÓN				
5. NOMBRE DEL NEGOCIO O PERSONA		DOMICILIO		TELÉFONO
CARGO DESEMPEÑADO POR UO		NOMBRE Y CARGO DE SU JEFE INMEDIATO		
FECHA DE INICIACIÓN	FECHA DE SEPARACIÓN	SUELDO MENSUAL FINAL	GRATIF. O INDEMNIZACIÓN FINAL	
MOTIVO DE LA SEPARACIÓN				
				FECHA
				FIRMA DEL SOLICITANTE

VERIFICACION DE REFERENCIAS TELEFONICAS

Nombre del prospecto: _____ Fecha: _____
Compañía: _____ Teléfono: _____
Nombre del que da las referencias: _____ Puesto: _____

Sr. (Nombre del prospecto) está solicitando un empleo con nosotros y nos dice que previamente ha trabajado para su compañía. Nos gustaría verificar algo de la información que nos dió. Tiene usted tiempo de responder a unas cuantas cuestiones? Cualquier cosa que usted nos diga será manejado en forma confidencial estrictamente.

1. Nos informa que trabajó para su compañía desde _____ 19____ a _____ 19____

Es esto correcto? (Si no, mencione las fechas correctas) _____ 19____ a _____ 19____

2. Cuál fue el puesto que ocupó al ingresar con ustedes? _____
Cuál fue el último _____

3. Acerca de su sueldo, nos dijo que ganaba \$ _____ por _____
Es correcto? Sí No. Sueldo actual \$ _____ por _____

4. Qué piensa acerca de su calidad en el trabajo? Qué tan exacto era? _____

5. Qué tanta cantidad cubría? Qué tanto adjudicado a sí mismo? _____

6. Qué tan regular y puntual era su asistencia? _____

7. Cómo se llevaba con los demás? _____

8. Cuáles son sus puntos fuertes? _____

9. Cuáles son sus puntos débiles? _____

10. Tuvo algún problema en casa o personal que interfiriera en su trabajo? Si
No (En caso afirmativo, explique) _____

11. Por qué causa dejó su compañía? _____

12. Volvería a contratarlo? Sí No (En caso negativo, explique) _____

INFORMACION ADICIONAL

Verificado por: _____

F.P.E.

FEDERAL PACIFIC ELECTRIC de MEXICO, S.A. de C.V.

DOCUMENTOS NECESARIOS PARA CONTRATACION

FECHA: _____

NOMBRE: _____

1.- SOLICITUD DE EMPLEO Y/O CURRICULUM VITAE

2.- ORDEN DE CONTRATACION SINDICAL

ORIGINAL Y COPIA FOTOSTACIA DE:

3.- ACTA DE NACIMIENTO

4.- ULTIMO CERTIFICADO DE ESTUDIOS

5.- CARTILLA SERVICIO MILITAR NACIONAL LIBERADA

6.- ULTIMO AVISO DE INSCRIPCION AL I.M.S.S.

7.- CEDULA CUARTA

ORIGINAL DE:

8.- DOS CARTAS DE RECOMENDACION (DE PREFERENCIA DE SUS EMPLEOS ANTERIORES)

9.- CUATRO FOTOGRAFIAS TAMAÑO INFANTIL

10.- CONSTANCIA DE PERCEPCION DE SUELDO Y RETENCION DE I.S.P.T. (EN CASO DE QUE HAYA TRABAJADO).

11.- ANTECEDENTES NO PENALES (SOLO PERSONAL DEL SEXO MASCULINO)

FAVOR DE PRESENTARSE A EXAMEN MEDICO EL DIA: _____

A LAS: _____ HRS.

FAVOR DE PRESENTARSE A CONTRATACION EL DIA: _____

A LAS: _____ HRS.

Atentamente

GERENCIA DE DESARROLLO DE PERSONAL


FEDERAL PACIFIC ELECTRIC de MEXICO, S.A. de C.V.
AVISO DE INGRESO DE PERSONAL

FECHA: _____

PARA: _____ PLANTA: _____

DE: RECLUTAMIENTO Y SELECCION

ASUNTO: SE INFORMA INGRESO DE PERSONAL.

Por medio del presente le informamos que con ésta fecha, causa alta en su Departamento,

el Sr. (Srita.): _____

quién ocupará el puesto de: _____

con Tarjeta No. _____ y con un horario de: _____ a _____ Hrs., _____

de _____ a _____

Tipo de contrato otorgado:
 Contrato a Prueba por _____ días.

 Contrato por obra o tiempo determinado

 Checa tarjeta de asistencia: SI NO

Cubre requisición No. _____

Sin otro particular por el momento, quedamos de usted.

A t e n t a m e n t e

 RECLUTAMIENTO Y SELECCION

 c.c.p.: Vigilancia
 Jefatura de Personal
 Expediente


FEDERAL PACIFIC ELECTRIC de MEXICO, S.A. de C.V.
AVISO DE TERMINACION DE PERIODO DE PRUEBA
PARA: _____ **FECHA:** _____

DE: GERENCIA DE DESARROLLO DE PERSONAL

Con el presente recordamos a usted, que con fecha _____ se vence el Período de Prueba del Trabajador Sr. (Srita) _____ No Tarjeta _____ que ocupe el puesto de: _____ por lo que le solicitamos se sirva indicarnos si reúne o no los conocimientos y aptitudes necesarias para el desarrollo del trabajo que le fue asignado y proceder a otorgarle su Contrato Definitivo o prescindir de sus servicios

Atentamente.

GERENCIA DE DESARROLLO DE PERSONAL

 OTORGAR CONTRATO DEFINITIVO

 PRESCINDIR DE SUS SERVICIOS
MOTIVO: _____

Atentamente

Vo. Bo.

 SUPERVISOR

 JEFE DE AREA.

 DIRECTOR Y/O GERENTE DE AREA.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO INDEFINIDO, CELEBRADO ENTRE FEDERAL PACIFIC ELECTRIC DE MEXICO, S.A. DE C.V. CON DOMICILIO EN _____ Y REPRESENTADO POR _____ DE _____ AÑOS, DE NACIONALIDAD _____, COMO PATRON Y _____ DE _____ AÑOS DE EDAD, DE NACIONALIDAD _____ CON DO MICILIO EN _____ COMO TRABAJADOR, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES:

C L A U S U L A S

PRIMERA.- La relación de trabajo que deriva de este contrato es por tiempo INDEFINIDO y sólo puede modificarse en sus condiciones, suspenderse en sus efectos, rescindirse o darse por terminada, en los casos y por los motivos que establece la Ley Federal -- del Trabajo.

SEGUNDA.- El trabajador Sr.(Srita.) _____ se obliga a prestar bajo la Dirección y Dependencia del Patrón, sus servicios persona les consistentes en _____ y trabajos generales de la empresa, debiendo de desempeñar dichos servicios en la mis ma negociación o donde el patrón lo ordene.

TERCERA.- La duración de la jornada será de _____ horas diarias, de lunes a _____ con el siguiente horario; de las _____ a las _____, por lo que constituye una Jornada semanal de _____ horas, a excepción hecha de los días que la Ley señala como descanso obligatorio. Quedando expresamente convenido que el patrón tiene derecho a modificar o cambiar el horario de labores, cuando así lo estime conveniente.

CUARTA.- Se conviene como salario diario que el Patrón deberá pagar por los trabajos ejecutados durante la jornada legal antes estipulada, el siguiente: \$ _____

QUINTA.- El pago del salario convenido, se hará directamente al trabajador en el lu-- gar donde preste sus servicios los días _____ y se hará en Moneda Mexicana del curso legal. Se conviene que los descuentos por deuda contraídas con el patrón, pagos hechos con exceso, errores, pérdidas, averías o adquisición de - artículos producidos por la empresa, serán del 30% del excedente del salario mínimo - general de la Zona Económica que corresponda.

SEXTA - Los servicios objeto de la relación de trabajo deben prestarse en el lugar o lugares que designe el patrón o sus representantes, quedando el trabajador subordinado a su autoridad en todo lo concerniente al trabajo.

SEPTIMA.- Los servicios se estipulan en forma enunciativa y no limitativa; por tanto el trabajador se obliga a desempeñar todas las labores anexas o conexas con su obliga ción principal y las demás que le ordene el patrón o sus representantes, siempre que sean compatibles con sus fuerzas o aptitudes y no impliquen disminución del salario - convenido.

OCTAVA.- El trabajador se obliga a desempeñar sus labores con la intensidad, cuidado- y esmero apropiado y en la forma, tiempo y lugar a que se refiere éste contrato y el Reglamento Interior de Trabajo. El incumplimiento de esta disposición se considera - falta de probidad del trabajador y, de ocurrir, se sancionará de acuerdo con la Ley - de la Materia.

NOVENA.- Cuando la jornada deba prolongarse por circunstancias especiales, el trabajador se obliga a laborar el tiempo extra necesario, en los términos del artículo 66 de la Ley Federal del Trabajo, en la inteligencia de que sólo se considerarán y pagarán como horas extraordinarias las que excedan del tiempo semanal pactado en este contrato y hayan sido autorizadas en forma escrita por el patrón o sus representantes. Cuando la jornada se prolongue por siniestro o riesgo inminente, el trabajador tendrá derecho a un salario igual al que corresponda a las horas de labor ordinarias.

DECIMA.- Los contratantes acuerdan, y el trabajador otorga su consentimiento expreso, que el patrón podrá cambiar el horario, la jornada o el día de descanso semanal, pero sólo cuando resulte indispensable previo aviso con una semana de anticipación y mediante el pago de una prima adicional de un 25% sobre el salario del domingo, cuando el --descanso se conceda en cualquier otro día de la semana.

DECIMA PRIMERA.- Son días de descanso obligatorios con goce de salario los siguientes: 10. de enero, 5 de febrero, 21 de marzo, 10. de mayo, 16 de septiembre, 20 de noviembre y 25 de diciembre, así como el 10. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal.

DECIMA SEGUNDA.- El patrón entregará al trabajador antes del día 20 de diciembre un -- aguinaldo anual equivalente a 15 días de salario. Si el trabajador no ha cumplido un -- año de servicios, percibirá una cantidad proporcional al tiempo laborado.

DECIMA TERCERA.- El patrón se obliga a otorgar al trabajador un período anual de vacaciones con goce de salario y una prima de 25% sobre el mismo. Dicho período de 6 días laborales para el primer año de servicios y se aumentará en dos días cada año subsecuente, hasta llegar a doce; después del 40. año, el aumento será de dos días por cada cinco años trabajados. El patrón entregará anualmente al trabajador una constancia de su antigüedad y, de acuerdo con ella, del período de vacaciones que le corresponde y -- de la fecha o fechas en que deberá disfrutarlo, en la inteligencia de que seis días -- por lo menos deberán ser continuos.

DECIMA CUARTA.- En el momento de la firma de este contrato el trabajador recibe una copia del mismo y otra del Reglamento Interior de Trabajo. Ambas partes se obligan expresamente a cumplir con las disposiciones establecidas en dichos documentos, así como -- con las que les imponen las Leyes Federal del Trabajo, de Seguro Social, del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda, de Impuesto sobre la Renta y las demás aplicables -- a sus respectivas calidades de patrón y trabajador.

DECIMA QUINTA.- Cláusula Adicional: _____

Leído que fué por ambas partes este documento y sabedores de las obligaciones que con-- traen, lo firman de conformidad y por duplicado en la Ciudad de _____ a los _____ del mes de _____ de mil novecientos _____

PATRON

TRABAJADOR