

162719



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
IZTACALA

“PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCION DE PERSONAL”

**T E S I N A**

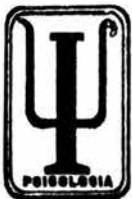
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

ANA LILIA MURGUIA GARIBAY

ASESOR: ALBERTO ALBARRAN ESPINAL



MAYO DE 1991



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*El inicio y culminación de este trabajo representa el esfuerzo, la confianza, y la esperanza de varias personas, algunas que por desgracia no se encuentran presentes para ver concluida la obra.*

*Doy gracias a mis Padres, que siempre han tenido una palabra de aliento y apoyo en cualquier momento de mi vida; a mis Hermanos por su ejemplo y compañía y a mis Maestros, quienes desinteresadamente me brindaron sus conocimientos para lograr mi formación profesional.*

# I N D I C E

INTRODUCCION	PAGINA
CAPITULO I	
EL ANALISIS DE PUESTOS .....	1
1.1 DEFINICION .....	2
1.2 OBJETIVO .....	3
1.3 ELEMENTOS QUE INTEGRAN UN PUESTO .....	4
1.4 CARACTERISTICAS DEL ANALISTA .....	4
1.5 METODOS PARA OBTENER DATOS DEL PUESTO .....	6
1.6 BENEFICIOS PARA BRINDAR EL A.D.P. ....	9
a) PARA LA INDUSTRIA	
b) PARA LOS SUPERVISORES	
c) PARA EL TRABAJADOR	
d) PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	
 CAPITULO II	
EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL .....	13
2.1 DEFINICION .....	13
2.2 QUE ES UNA VACANTE? .....	13
2.3 QUE ES UNA REQUISICION .....	14
2.4 FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO .....	16
2.5 PASOS DE RECLUTAMIENTO .....	16
2.6 RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO .....	17
 CAPITULO III	
SELECCION DE PERSONAL .....	26
3.1 DEFINICION .....	27
3.2 PASOS DE LA SELECCION .....	27
3.3 HOJA DE SOLICITUD .....	27
3.4 ENTREVISTAS .....	28
a) RAPPORT	
b) CIMA	
c) CIERRE	
3.5 PRUEBAS PSICOLOGICAS Y TECNICAS .....	35
 CAPITULO IV	
CONTRATACION DE PERSONAL .....	41
4.1 PROCESO DE CONTRATACION .....	41
4.2 EXAMEN MEDICO .....	42
4.3 INVEST. SOCIOECONOMICA .....	45
a) EN PERSONA	
b) POR CORREO	
c) POR TELEFONO	
4.4 DOCUMENTACION QUE INTEGRA UN EXPEDIENTE .....	50



4.5	CONTRATO DE TRABAJO .....	51
4.6	CONTENIDO PRINCIPAL DE UN CONTRATO .....	52
	a) ENCABEZADO	
	b) DECLARACIONES	
	c) FIRMAS	
4.7	CONTRATO A PRUEBA .....	55
4.8	CONTRATO POR TIEMPO INDETERMINADO .....	56
4.9	CONTRATO POR TIEMPO DETERMINADO .....	57
4.10	CONTRATO POR OBRA DETERMINADA .....	59
4.11	EXPEDIENTE DE PERSONAL .....	60
	a) HOJA DE SERVICIOS	
	CONCLUSIONES .....	65
	ANEXOS .....	69
	BIBLIOGRAFIA .....	126

## INTRODUCCION

1

El presente trabajo tiene como objetivo describir el esquema teórico del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, como herramienta necesaria para su aplicación en las diferentes áreas de la Industria.

Para analizar la situación que como profesión guarda la Psicología en México y para anticipar sus posibles escenarios a mediano y largo plazo, es indispensable conocer cuales han sido las tendencias de su crecimiento y expansión.

Aún cuando la Psicología en México es todavía una disciplina relativamente joven, hecho nada particular si se considera la breve historia en la Psicología misma que tiene como proyecto de ciencia y profesión, se ve necesario un breve análisis de su desarrollo histórico en nuestro país.

"Profesionalmente la Psicología ha sufrido un desarrollo pleno de vaivenes y obstáculos. Este hecho no es nada extraño, pues no es peculiar o exclusivo de nuestro país, aún cuando en él se da con matices particulares. La Psicología en la medida que tiene que ver con el comportamiento de individuos, tuvo que ver desde tiempos inmemoriales con la acción profesional de muy diversos especialistas. La profesionalidad de la Psicología se fue configurando, no como consecuencia de la aplicación de un cuerpo sólido de conocimiento de una disciplina científica ya establecida, sino como la acción práctica frente a demandas sociales particulares en un momento determinado" (Ribes, 1984 en Urbina, 1989).

De esta forma, la Psicología hábilmente es hija de la necesidad. Surgió por primera ocasión a raíz de la imperiosa necesidad de resolver problemas prácticos; luego la constante crisis y exigencias estimularon su desarrollo e influjo crecientes (Schultz, 1985).

La Psicología Clínica, la Educativa, la Social, la Industrial y muchas otras más que van surgiendo en los últimos años como consecuencia de la especialización de las demandas sociales, constituyen campos de intervención social, siendo de este modo un conjunto de procedimientos metodológicos aplicados al bienestar de la comunidad.

Así, los fines de la Psicología como profesión son eminentemente sociales pretende coadyuvar con sus teorías, metodologías y técnicas a elevar el nivel de vida y bienestar social de quienes son objeto de sus servicios profesionales.

Particularmente la Psicología Industrial se orienta hacia el estudio del comportamiento del hombre en actividad productiva (Gutierrez, 1982, en Urbina, 1989).

La imagen que el Psicólogo Industrial proyectó en México por muchas décadas, fue la del profesionista que prestaba servicios especializados en el área de Selección de Personal y ocupaba puestos dentro de la estructura de alguna Industria Pública o Privada.

La Psicología Industrial, comienza a desarrollarse en México, alrededor de 1923, en actividades relacionadas a la aplicación, elaboración y diseño de pruebas psicológicas primordialmente.

A raíz del desarrollo industrial en México durante los años cuarenta, proliferaron problemas de tipo administrativo como rotación de personal, ausentismo y aquellos relacionados con los salarios, entre otros, como consecuencia de esto los psicólogos industriales amplían su campo de acción realizando actividades de evaluación, capacitación, análisis de puestos e investigaciones diversas.

Fue también en esta época cuando la Psicología Industrial después de haber probado su eficiencia en el campo laboral se llevó al ámbito universitario (Gerardo, en Urbina, S. 1989).

Con la creación de la Facultad de Psicología en la Universidad Nacional Autónoma de México en 1973 se inician cambios importantes en la formación del psicólogo; ya que ésta se comienza a impartir de manera independiente a la Filosofía.

Posteriormente, en el año de 1974, se crea la ENEP-Iztacala, institución en la que se estudiarían las carreras de Psicología, Medicina, Odontología Biología y Enfermería (Ribes, I. 1984).

Desafortunadamente el currículum de la ENEP-Iztacala, en la carrera de Psicología, no incluyó materias relacionadas al área industrial; sin embargo, en un estudio realizado por Grados (1986), se muestra que el 85% de los alumnos egresados laboran en el área industrial realizando funciones de reclutamiento y selección, capacitación, psicometría, análisis de puestos, relaciones laborales, higiene y seguridad social, sueldos y salarios, entre otros, inherentes al área industrial.

De esta forma nace la inquietud de realizar el presente trabajo, ya que está destinado a servir al lector de introducción al campo de la Psicología Industrial, (tomándola como una área de servicio dentro de empresas industriales, empresas comerciales, organizaciones de servicios (Bancos, Hospitales, Universidades, Tránsito, etc.), organizaciones militares públicas - {distribuciones}, organizaciones enfocadas a la producción de bienes o de productos, organizaciones industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educacionales, sociales, políticas, etc., dentro de pequeñas y medianas empresas), a darle una idea de los servicios psicológicos utilizados dentro de la industria, a la vez de servir de sugerencia a todos aquellos involucrados con el plan curricular de Iztacala, para que dentro del mismo se incluya formalmente el área industrial.

La presente tesina está diseñada en cuatro partes, la primera contiene todo lo referente al análisis de puestos, su definición, metodología así como ventajas dentro del mismo proceso de selección de personal. La segunda parte involucra el proceso de reclutamiento de personal y fuentes abastecedoras. La tercera contiene el marco teórico sobre los aspectos generales del proceso de selección, y todos los elementos alrededor de ella. La cuarta parte presenta los pasos necesarios, así como importantes en el proceso de contratación; esto es; recabación de documentos, examen médico, investigación socioeconómica y finalmente la contratación en sí (Esq. 1).

Al final se encuentran las conclusiones a las que permitió llegar esta investigación bibliográfica.

## CAPITULO I

### "EL ANALISIS DEL PUESTO"

"La Psicología Industrial es una disciplina que ejerce enorme influjo sobre la calidad de la vida moderna. En nuestro estilo de vida se advierten sus repercusiones, sin importar donde residamos o trabajemos, ni la posición social que ocupemos". (Schultz, 1985)

Hoy en día todos los que se interesan en las industrias en su administración y en su naturaleza están de acuerdo en que el elemento más importante es el recurso humano y que en realidad suele ser la vida misma de éstas.

Escoger y aceptar a quien formará parte de ellas reviste gran significación, pues al integrar a una persona estamos influyendo en forma definitiva en los futuros resultados de la industria.

"Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando dentro de las industrias. La producción de bienes y servicios no puede ser desarrollada por personas que trabajan solas. Mientras más industrializada sea la sociedad más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones".

Usamos el concepto de industria porque nos permite una manera más amplia de enfocar la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos encaminados a la producción de bienes y servicios.

En la medida en que las industrias crecen y se multiplican, mayor es la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento.

Las industrias están constituidas por personas, por otro lado, las industrias constituyen para ellas un medio por el cual pueden alcanzar

muchos y variados objetivos personales con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto los que no podrían ser alcanzados solo a través del esfuerzo individual. (Chiavenato, 1988)

Toda industria debe preocuparse por obtener la mayor eficiencia de sus empleados o trabajadores, pero por desgracia, no todos advierten que esto solo se puede lograr mediante una correcta Selección de Personal. Por lo general, y así es para garantizar el nivel normal de eficiencia en el trabajo, debe existir una correcta adecuación del hombre con su trabajo y viceversa; por lo tanto, es indispensable que todos y cada uno de los puestos (un puesto, anotan Chrudden y Sherman, en Chiavenato, 1988, puede definirse como una unidad de organización que conlleva a un grupo de deberes y responsabilidades al empleado que lo desempeña proporcionando los medios para alcanzar los objetivos dados por la industria misma) de la industria se encuentren bien definidos y analizados conociendo lo mejor posible las actividades y responsabilidades que se tienen que cumplir, como los requisitos mínimos que el puesto exige a la persona que lo ocupe, de tal manera que se pueda desempeñar con la mayor eficiencia requerida y desarrolle a la vez sus capacidades.

"En el proceso de contratación de empleados hay muchos pasos que cumplir antes de sentarse con un candidato, a celebrar una entrevista cara a cara. Incluso antes de que comience el proceso de selección, es preciso conocer y adelantar bastantes preparativos. El primer paso preparatorio que hay que dar es familiarizarse con los detalles del puesto que se va a ocupar. En este importante paso se deberá hacer un estudio de los deberes y responsabilidades del puesto". (Arthur, 1987).

"El análisis de puestos, el estudio sistemático de las obligaciones, requerimientos y destrezas de un puesto, es el primer paso esencial para hacer una descripción laboral. El análisis de puestos es básico en casi todas las actividades de trabajo de personal. A menos que sepamos como es un trabajo, no podremos esperar a escoger a alguien para cubrirlo, entrenarlo para ejecutarlo, valorar a quién lo tiene a su cargo o pagarle con justicia". (Smith, Wakeley, 1986).

"Es necesario así como importante conocer con precisión, las actividades de la empresa. Cuando en una organización no existe el análisis de puestos se dificulta la adecuación del hombre con su trabajo. En cambio cuando se evoca al análisis de puestos, la selección del personal es

eficiente y los programas de capacitación y desarrollo cumplen su cometido". (Reyes, 1987).

Para el departamento de personal es básico tener los conocimientos de las actividades desempeñadas en cada puesto, de esta manera no solo se facilitará la selección del candidato, sino que también ésto se logra en menor tiempo y con mayor éxito.

Podríamos decir que el objetivo del análisis de puestos, según DEEF (1972), es organizar eficazmente los trabajos, conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere detección de actividades para hacerlo bien. Como su nombre lo indica el análisis de puestos se centra primordialmente en la descripción del trabajo que ha de ejecutarse.

Además de enunciar las actividades, resulta necesario distinguir las simples (de nivel inferior) de las más complejas (de nivel superior). Los diseñadores de puestos y los gerentes deben poder identificar los niveles de las actividades, a fin de que puedan delegar las asignaciones apropiadamente a los trabajadores que no tengan experiencia ni entrenamiento previo, a los empleados que tengan cantidades limitadas de experiencia y entrenamiento y a aquellos que hayan recibido un entrenamiento especializado y que tengan bastante educación, y experiencia.

El Análisis Funcional de Puestos (AFP) que es un sistema conceptual para definir las dimensiones de las actividades de los empleados, a la vez que un método para medir los niveles de actividad de los trabajadores, proporciona un conjunto de dispositivos para establecer los niveles de las actividades. Se ocupa de lo que hace un trabajador, y no de los resultados de sus actos o de lo que logra". (Fleishman, Bass 1979).

"Es difícil precisar las descripciones y especificaciones de los puestos, diríamos que las "descripciones", de puestos presentan las tareas, los deberes y responsabilidades del puesto, mientras que las "especificaciones" se preocupan de los requisitos exigidos al empleado... El aspirante al puesto debe tener características personales compatibles con las especificaciones,... mientras que el papel por desempeñar será el contenido del puesto registrado en descripción". (Chiavenato, 1988).

"Podemos comenzar analizando el lenguaje de las descripciones más comunes de los puestos. Advertimos rápidamente, que el lenguaje de las descripciones de puestos se ha utilizado en forma poco rígid y formal, para responder a una amplia gama de finalidades; sin embargo, se ha empleado principalmente como dispositivo para alcanzar objetivos individuales y personales, tales como la justificación de una posición deseada y/o un nivel de salarios.

Así, lo que el AFP proporciona es: a) un lenguaje controlado y normalizado para describir lo que hace el trabajador. b) un medio de evaluación y medición del nivel y la orientación de lo que hacen los trabajadores". (Fleishman, Bass, 1979).

"El análisis de puestos es como la piedra fundamental en todos los programas de relaciones de personal, debido a que sin el no puede hacerse la determinación del personal necesario, ni su selección; tampoco es posible adaptar convenientemente la mano de obra a las necesidades de la industria.

Así por ejemplo con el ADP no podremos solucionar los problemas de selección de personal, pero en cualquier caso, será imposible efectuar una correcta selección sin disponer de un análisis previo de los puestos que haya que cubrir". (PUY,F 1989).

Para poder realizar un buen análisis de puestos fundamentalmente debemos separar y ordenar los elementos que integran un puesto siguiendo los pasos que señala Reyes (1987).

- 1) Recabar los datos íntegros y precisos.
- 2) Separar datos objetivos (referentes a la actividad a realizar) de datos subjetivos (características que debe de poseer el trabajador).
- 3) Ordenamiento lógico y sistemático de datos, así como su consignación por escrito de forma clara.
- 4) Organizar y manejar los resultados del análisis.

Así mismo, Reyes, (1987) señala las características que debe de poseer el profesionista encargado de la recopilación de datos.

- a) Capacidad de observación



- b) Capacidad analítica y de corrección
- c) Claridad para expresarse
- d) Base sus juicios en análisis objetivos, esto es, que la información dada sea medible, verificable, etc., de manera que la persona que vaya a desempeñar la labor tenga claramente la información sobre sus actividades.
- e) Finalmente, es necesario, que esta persona posea los conocimientos de manera general, sobre los sistemas de producción y administración de la empresa lo cual le ayudara a precisar de manera exacta los elementos de cada puesto.

Esta persona recibe el puesto de "analista", y lo más indicado es que el puesto sea desarrollado por un Psicólogo Industrial; (Whittaker 1987) define al psicólogo industrial como la persona que trata cualesquiera problemas industriales en los que intervienen factores humanos, su principal meta es describir, explicar, predecir y controlar y/o cambiar la conducta de los individuos), ya que gracias a su formación académica así, como su capacidad analítica, se le facilitará la realización de las diversas actividades llevadas a cabo en el departamento de Recursos Humanos.

Según Mace (1973), los psicólogos fueron creados por una demanda pública para asumir responsabilidades para el bienestar del ser humano. Respuesta de esta demanda pública, la psicología industrial se ha concentrado tradicionalmente en áreas que atañen la relación hombre-industria.

Smith y Wakeley (1986), en su obra mencionan el papel tan importante que juega el psicólogo en la industria.

El tema central es que la mayor preocupación de los psicólogos que trabajan en la industria, es determinar la forma en que las actividades del personal de la industria contribuyen al logro de las metas de la misma... Los psicólogos industriales trabajan para desarrollar criterios, es decir, medidas de realización de metas, que se puedan usar para evaluar el avance de las industrias hacia sus fines. Se trata del trabajo más importante y difícil de los psicólogos industriales... Los psicólogos tienen habilidades y entrenamientos especiales para afrontar los problemas sobre personas, que se presentan con frecuencia en las industrias... A lo largo de su trabajo, los psicólogos industriales

buscan que las soluciones de los problemas inmediatos ayuden a la industria a acercarse a sus metas.

De esta forma el psicólogo podrá llevar a cabo un buen trabajo desde el principio; obteniendo, analizando y registrando información relacionada con el puesto.

El psicólogo industrial con apoyo y colaboración de la gerencia o departamento donde existe la vacante, realizará el análisis de puesto de la misma; obteniendo así una descripción, "...en términos específicos, de la naturaleza exacta de las actividades ejecutadas en determinado trabajo. Incluyendo información sobre el equipo o instrumentos que se utilizan en las operaciones, aspectos especiales del puesto como peligrosos, comprendiendo también la escolaridad y adiestramiento, la escala de salarios y otros aspectos". (Shultz, 1985).

La estructura del análisis de puestos como menciona Chiavenato (1988), debe incluir además; información reunida en cuatro áreas de requisitos aplicables a cualquier tipo o nivel del puesto:

1. Requisitos mentales.
2. Requisitos físicos.
3. Requisitos de responsabilidad.
4. Condiciones de trabajo.

Así, como información pertinente al análisis del puesto:

- a) Título del puesto y denominación de las actividades.
- b) Número de ocupantes del puesto y su posición en la estructura de la industria.
- c) Nombres y puestos de los superiores inmediatos.
- d) Listado completo de los deberes diarios, semanales, mensuales y ocasionales y estimativo, de porcentajes de tiempo dedicado a cada uno.

- e) Indicación e instrucciones recibidas.
- f) De donde viene y para donde va el trabajo.
- g) Nivel salarial y honorarios de trabajo.
- h) Requisitos de instrucción y de experiencia previa.
- i) Aptitudes, complejidad física y habilidades requeridas.
- j) Materiales, herramientas y equipo utilizado en el puesto.
- k) Condiciones de trabajo.
- l) Línea de movimientos (promociones y transferencias) de y para el puesto.
- m) Otras informaciones y comentarios.

Esta información a la vez incluye los siguientes aspectos:

1. Identificación de términos y posición del puesto
2. Deberes ejecutados  
(aspectos intrínsecos del puesto)
3. Responsabilidades involucradas.
4. Condiciones de trabajo.
5. Requisitos personales que el ocupante debe tener para:
  - a) Cubrir los deberes y responsabilidades.
  - b) Trabajar en las condiciones de trabajo típicas del puesto.  
(aspectos extrínsecos del puesto) (Anexo 1).

Para la recopilación de datos, se pueden emplear varios métodos con el fin de obtener datos básicos para un análisis de puesto. De hecho todos los métodos exigen que veamos como se hace el trabajo o que preguntemos como se piensa hacer. El fin del análisis de puesto no es hallar como

una determinada persona opera, sino, viendo como lo hacen varios empleados, determinar rasgos básicos del puesto e incorporarlos a una descripción general.

La observación es, pues, uno de los métodos de obtener datos para un análisis de puesto. En la forma más simple de este método, un analista observa como varias personas realizan normalmente el mismo trabajo. Según observa, el analista registra de manera sistemática sus observaciones, ya sea en forma narrativa o mediante una lista de comprobación.

La observación directa crea problemas, porque la gente actúa diferente cuando sabe que se le observa. El analista puede emplear una cámara o valerse de cualquier medio para evitar que el interesado sepa que lo están observando; sin embargo, esto podría considerarse no ético.

Otra limitación de la técnica de observación es que no se puede emplear cuando el ciclo de trabajo es largo o cuando acontecimientos poco comunes son parte importante del puesto...la observación es más útil en trabajos de ciclos cortos y de índole física en los que el analista puede contar con la cooperación de la gente que observa.

Morsh (1964) en Smith y Wakeley (1986), enumera otros métodos de análisis de puestos, la mayoría implican a los interesados preguntar como hacen su trabajo; éstos pueden completar un cuestionario, marcar en una lista de comprobación o llevar un diario. Pueden discutir su trabajo en entrevistas individuales celebradas fuera del trabajo, en una entrevista realizada mientras se ejecuta el trabajo.

En general, estos métodos dependen de la destreza del entrevistado para conocer su propia conducta, recordarla y comunicarla con claridad.

Se pueden emplear otros métodos. A veces un grupo de expertos, por ejemplo, supervisores, se reúnen con el analista y enumeran las características del puesto, o bien, el propio analista del puesto ejecuta el trabajo.

El buen analista laboral conoce las ventajas y desventajas de todos los métodos que puede utilizar; sabe que es indispensable emplear algún método para que la selección pueda hacerse. Cualquier método es mejor que ninguno; la experiencia mejorará un mal esfuerzo inicial.

La selección depende de conocer los requerimientos del puesto y de la información que se tenga sobre quienes lo solicitan. Esta información se obtiene mediante entrevistas, formas de solicitud, credenciales y diversos tipos de test sobre aptitud, desempeño, interés y personalidad. (Smith y Wakeley, 1986).

Reyes, (1987), nos aconseja usar varios medios de recopilación de datos al mismo tiempo, de tal forma que la misma sea más confiable y exacta.

Los beneficios que brinda la realización de este tipo de análisis para los supervisores, trabajadores, departamento de personal, en fin para la propia industria según Chruden y Sherman (1963), en Chiavenato (1988) son:

- 1) ... habilita al empleado para comprender mejor los deberes y las responsabilidades de su puesto y lo que se espera de él.
- 2) ... suministrar datos importantes que pueden usarse para equilibrar la distribución de la carga de trabajo entre los empleados. Los datos también pueden proporcionar una base objetiva para determinar el valor del pago de cada puesto y para evaluar el desempeño del empleado. Los empleados deben recibir un tratamiento justo y objetivo y, tal tratamiento requiere la existencia de información precisa de los puestos, la cual puede ser obtenida mediante el análisis de los mismos.
- 3) La presencia de información relativa a los requisitos del puesto, pueden ayudar a proporcionar a cada empleado una guía de autodesarrollo, ya sea en el presente o para puestos futuros.
- 4) Finalmente el análisis de puestos puede suministrar a los supervisores y a los empleados una base más objetiva para definir y resolver ciertos reclamos, que pueden surgir en conexión con los deberes de los puestos.

Otros beneficios citados por Reyes (1987), para la industria, por los supervisores, para el departamento de personal y para los mismos

trabajadores son:

#### A. PARA LA INDUSTRIA

- a) Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- b) Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- c) Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.
- d) Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las actividades.
- e) Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- f) Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la industria.

#### B. PARA LOS SUPERVISORES

- a) Le da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndole planear y distribuir mejor el trabajo.
- b) Les ayuda a explicar al trabajador la actividad que desarrolla.
- c) Pueden exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- d) Permite buscar el trabajador más apto para alguna labor accidental, y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- e) Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos,.
- f) Impide que al cambiar mayordomo o supervisor, los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

#### C. PARA EL TRABAJADOR

- a) Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- b) Le señala con claridad sus responsabilidades.

- c) Le ayuda a conocer si está laborando bien.
- d) Le impide que en sus funciones invada el campo a otros.
- e) Le señala sus fallas y aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

#### D. PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

- a) Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- b) Proporcionar los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- c) Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme con sus aptitudes.
- d) Ayuda a determinar con precisión la materia de adiestramiento y a dar éste.
- e) Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.
- f) Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.
- g) Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios incentivos.
- h) Facilita la conducción de entrevistas, y el establecimiento de los sistemas de quejas.

El análisis de puestos es el primer paso que lleva a cabo el Psicólogo Industrial dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal; apoyándose en su capacidad de observación, análisis y de corrección, gracias a ésta puede realizar diferentes actividades en la industria, no solo en lo que se refiere al reclutamiento y selección sino en todas aquellas áreas que tengan que ver con los recursos humanos.

En conclusión, la labor que desempeña el psicólogo industrial en el proceso es, trascendental para la industria. Sus actividades lo convierten en el centro de una organización, que tiene como misión señalar, calificar, mejorar, etc., las actividades iniciales del proceso productivo en la industria.

Habiendo realizado entonces, el primer paso del proceso de reclutamiento y selección, procedemos al proceso de abastecimiento de elementos que cubran las necesidades del puesto.



## CAPITULO II

### "EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL"

"Los individuos y las industrias están encadenados en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma forma que los individuos atraen y seleccionan las industrias informándose y formando opiniones respecto a ellas, las industrias tratan de atraer a los individuos, y obtener informaciones respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos, o no". (Porter, Lawler y Hackman, 1975 en Chiavenato, 1988).

El proceso de reclutamiento; es según Chiavenato (1988), un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la industria. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la industria divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para hacer eficaz, el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

"La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En otras palabras, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad de efectuar cualquier actividad de reclutamiento de la debida toma de decisión de parte del órgano que posee el puesto vacante" (Chiavenato, op. cit.).

Como vemos entonces, el proceso de reclutamiento da inicio cuando se genera una vacante.

Una vacante es la falta entonces, de un elemento (recurso humano) en una área de trabajo.

Los diversos tipos de vacante que existen según Grados, (1988), son:

- I. Por renuncia voluntaria; es cuando el empleado termina la relación de trabajo.

- II. Por liquidación (despido); es cuando la empresa termina la relación de trabajo.
- III. Por cambio o promoción; es cuando el empleado es cambiado a otro puesto.
- IV. Por puesto de nueva creación; es cuando se agrega un puesto mas a la plantilla original de puestos de un departamento.

Es en este momento que se inicia el trabajo del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, ya que al conocer formalmente la existencia de una vacante, es su responsabilidad brindar el elemento idóneo para cubrir ésta.

Es a través de la requisición (Anexos 2 y 3) de personal que se hace oficial la solicitud del elemento para la cobertura de la vacante.

La requisición de personal es el documento que marca las características más importantes que deberá cumplir el candidato a cubrir el puesto y es a partir de su llegada al departamento de reclutamiento y selección de personal que se inicia el proceso para la búsqueda del candidato idóneo.

"La requisición de personal se trata de un documento que debe ser preparado y firmado por el responsable que pretende llenar algún puesto en su departamento o sección. Los detalles que se anotan en el documento depende del grado o sofisticación existente en el área de recursos humanos; mientras mayor sea la sofisticación, menores serán los detalles que el responsable del órgano eminente deberá llenar en el documento. Al reverso del documento se puede incluir un esquema de control de los actos ya ejecutados respecto al requerimiento existente, en el área de recursos humanos y del requerimiento mismo... cuando el órgano de reclutamiento recibe la requisición, verifica si existe un candidato adecuado que esté disponible en los archivos.

De acuerdo con la industria, la requisición de personal puede tener una tramitación extraordinariamente variada, según sea para reemplazar a un funcionario o para aumentar la nómina de personal (Chiavenato, op. cit).

Una vez que ya estamos familiarizados con los detalles del puesto mediante el análisis del mismo que tenemos en nuestro poder el documento requisitante (Anexo 4), podemos empezar a buscar a los aspirantes idóneos; en este paso se pueden aprovechar diversas fuentes, algunas son mejores que otras para determinados puestos; "...unas producirán mayor número de aspirantes que otras; algunas resultarán muy costosas; otras tardarán mucho tiempo en dar buenos resultados. Todas ellas ofrecen ventajas y desventajas que deben sopesarse cada vez que se presente una vacante". (Arthur, 1987).

"A la industria no le interesa incorporar a sus actividades a cualquier persona, sino aquella que más pueda convenirla. El análisis del puesto de trabajo le permite conocer las particularidades que debe reunir la persona que elija" (Blanco 1987).

"Un programa efectivo de reclutamiento implica dos importantes responsabilidades. Una, la de localizar fuentes apropiadas para los diversos tipos de energía humana que precisa una empresa; y otra, de encontrar y aplicar prácticas y técnicas que hagan posible la disponibilidad de energía humana".

Al propio tiempo, un programa eficaz de reclutamiento debe evaluar continuamente sus fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento, determinando cuales de ellos son los más efectivos abastecedores de potencial humano para cubrir las vacantes de la industria.

La importancia del reclutamiento lo podemos enfatizar al considerar que si el objetivo de la administración de personal es el conseguir y mantener una fuerza de trabajo eficiente, todo intento que se haga para lograr esta meta es un esfuerzo provechoso.

El reclutamiento es la base para lograr la primera parte de ese objetivo, y de ahí se deriva su importancia. Principalmente porque debe coadyuvar a lograr de la manera más eficiente posible. Esto es sin incurrir en costos adicionales y, las más de las veces, inútiles. Es decir, también que debe proveer al seleccionador de material idóneo a los requerimientos del puesto en cantidad satisfactoria.

Al ser el reclutamiento un prerequisite de la selección va a ser, así

mismo, un factor limitativo de su eficiencia, por lo que demanda una atención mayor, un uso más intenso de técnicas que tiendan a mejorarlo, y un reconocimiento más extenso de su importancia.

Si un proceso de selección de personal carece de fuentes de reclutamiento apropiadas y efectivas, no podrá funcionar correctamente. Esto es, cuando se necesite un candidato no se sabra donde encontrarlo". (Orozco, 1980).

En relación a la importancia que revisten las fuentes de abastecimiento de personal cabe decir que "...el suministro efectivo tanto de materiales como de personal, requiere que una industria busque agresivamente las mejores fuentes que por casualidad estén disponibles". (Chruden, Sherman 1986).

Es preciso para la industria, contar con el número suficiente de candidatos o de personas que estén dispuestas a ocupar el puesto que se encuentre vacante. "Para ello deberá el reclutador, estudiar con todo detenimiento, y tomando en cuenta las necesidades propias de la empresa, todas aquellas fuentes y medios que puedan proporcionar los candidatos más adecuados para desempeñar con eficiencia las labores requeridas; Reyes (1987), distingue dos:

- A) Fuentes de Abastecimiento y
- B) Medios de Reclutamiento

Aunque guarden enormes semejanzas, son cosas distintas; los lugares en que podré encontrar al personal, y la forma de atraerlos a la empresa. La distinción tiene la ventaja práctica de que una fuente de abastecimiento puede ser buena pero parecer mala por lo inadecuado del medio del reclutamiento y viceversa.

El reclutamiento implica, para su correcta aplicación el dividirlo en una serie de pasos como lo hace Orozco (1980), que vendrá a constituir el proceso de reclutar. Estos pasos son los siguientes:

- 1) Determinación de las características mínimas del candidato necesarias para el correcto desempeño del puesto. Es el

"quienes":

- Hombre o Mujer
- Soltero o Casado
- Edad
- Estudios
- Experiencia, etc.

2) Descubrimiento de las fuentes de abastecimiento. Es el "donde están esos quienes".

En muchas ocasiones la industria tiene que decidir a que fuentes dirigirse, para lo cual debe conocer y ponderar a fondo los beneficios y limitaciones de éstas.

Entra en la política de personal el decidir si los requisitos que fije para la selección deben ser mínimos o máximos según Guión (1967), el reclutamiento de personal se divide en:

- a) Reclutamiento Interno
- b) Reclutamiento Externo

a) Reclutamiento Interno.- es la fuente abastecedora más cercana, ya que es la propia organización, se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal, esto es, según las políticas de cada industria en aceptarlo o no.

Es decir dentro de la propia empresa este proceso conocido por promoción interna, constituye hoy una técnica específica que viene descrita en todos los manuales de personal (Blanco C. 1987).

Chiavenato, (op. cit.) menciona que el reclutamiento interno ocurre cuando, habiendo determinado el puesto, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aún transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e

integración de la sección de reclutamiento, con las demás áreas de la empresa. "...el reclutamiento interno exige el conocimiento previo de datos e información relacionados con los otros subsistemas, tales como:

1. Conocimiento de los resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a que se somete cuando ocurre su ingreso en la organización; y en los test psicotécnicos de personalidad.
2. Conocimiento de los resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
3. Conocimiento de los resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en los cuales participó el candidato interno.
4. Examen de los análisis y descripciones del puesto actual del candidato interno y del cargo que se está considerando, con el objetivo de evaluar la diferencia entre ambos, y los requisitos adicionales que se harán necesarios.
5. Examen de los planes de carreras o planes de profesionalización o aún planeación de los movimientos de personal, con miras a verificar la trayectoria mas adecuada del ocupante del puesto considerado, antes y despues de asumirlo.
- 6.- Verificación de las condiciones de promoción del candidato interno (esta "en el punto exacto" para ser promovido) y de substitución (si el candidato interno ya tiene reemplazo para su puesto".(Chiavenato, 1988).

En razón de estos aspectos, el reclutamiento interno es un proceso de recursos humanos.

Arthur (1987), nos señala las principales ventajas que aporta el reclutamiento interno:

1. Por lo general, crea una vacante a un nivel más bajo que es más facil ocupar.
2. La compañía economiza muchísimo tiempo y dinero trasladando a

una persona que ya está bien enterada de lo que es la estructura organizacional y su metodología.

3. Se levanta la moral de los empleados.

4. Posiblemente se descubran talentos escondidos.

"El éxito de un sistema de promoción interna depende en gran parte del criterio con que se diseñe y controle... una industria puede estipular que los empleados deben permanecer en su puesto actual por lo menos durante un año... antes de permitirles utilizar el sistema de promoción interna... Estas reglas ayudan a evitar el problema del empleado... que viene solicitando cuantos puestos se ofrecen, al mismo tiempo, contribuyen a darle al proceso prestigio y seriedad, aumentando así su eficiencia" (Arthur, op. cit.).

"El reclutamiento interno puede producir efectos diversos. La persona seleccionada para el ascenso no siempre es percibida por los demás como el individuo adecuado, ni el merecedor de la distinción, y no deja de producir ciertos sentimientos de abatimiento, coraje, entre los demás miembros aspirantes; generalmente, quienes eligen, ocupan posiciones todavía más altas y participan en grupos diferentes a aquellos que son objeto de tales promociones, por lo que no solo tienen más poder de uso, sino también más poder de imposición de criterios; se presume que se tiene una panorámica más general, se consideran diversos factores y situaciones, se conoce en alguna manera a las personas, se resienten presiones diversas de los demás grupos interesados, y se toma la decisión aparentemente óptima". (Orozco, 1980).

b) Reclutamiento Externo.- este es, según Chiavenato, (op. cit.) cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas; se refiere según Guión (1967) a las agencias de empleo, medios publicitarios, bolsas de trabajo, periódicos, etc. Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en un caso oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones, y puede involucrar una

o más de las siguientes técnicas:

- . consulta a los archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos.
- . presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- . pancartas o anuncios en la portería de la empresa.
- . contactos con sindicatos y asociaciones de clase.
- . contactos con las universidades, escuelas, directorios académicos, agremiaciones estudiantiles, centros de integración empresa-escuela, etc.
- . conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- . contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- . anuncios en periódicos y en revistas, etc.
- . agencias de reclutamiento y
- . viajes para reclutamiento en otras ciudades.

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos a través de los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, junto a las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Son también denominadas vehículos de reclutamiento, ya que son fundamentalmente medios de comunicación.

Las principales técnicas de reclutamiento presentan algunas características interesantes que vale la pena discutir genéricamente; Orozco, (1980).



## a) Anuncios

Es el más común de todos los medios de reclutamiento el más empleado y de los más efectivos en sus resultados. Generalmente pensamos solo en los insertables en el periódico, pero tiene otras variantes. Los principales tipos de anuncio son:

### 1. Periódicos y revistas: estos anuncios pueden tener las siguientes características:

- . anuncio ciego; aquel en el que no se especifica el nombre de la empresa. Este anuncio tiene como principal riesgo la posibilidad de que los candidatos ya estén laborando en la empresa.
- . anuncio abierto o firmado; puede tener repercusiones en la moral de nuestros empleados.
- . anuncio desplegado; es cuando se coloca en lugares estratégicos del periódico, con el objeto de captar más fácilmente la atención y ampliar, al mismo tiempo, la penetración del anuncio.
- . anuncio clasificado; se inserta en las secciones que los periódicos destinan, específicamente para este fin.

Los anuncios en periódicos constituyen un medio muy socorrido para encontrar personal. Es muy conveniente que en el texto de dichos anuncios se haga una descripción de los requisitos esenciales necesarios en la persona del candidato para el puesto de que se trate, y es muy recomendable hacer una breve descripción del puesto vacante, así como el sueldo y prestaciones que ofrecen; con ellos se filtrarán solo las personas adecuadas.

Detalles como la edad, el estado civil, los idiomas, la experiencia o los conocimientos -todo lo básico- que comúnmente suele integrar un perfil del puesto y del candidato, deberá describirse en el desplegado. Asimismo, debe detallarse, con toda claridad que sea posible, a que hora, con quién y en que lugar deben acudir los posibles candidatos a la entrevista. Si se prefiere que los candidatos hagan cita telefónica, el anuncio deberá recalcar este punto, pero en uno u otro caso, deberán hacerse a un lado las innecesarias confidencialidades

que solo siembran desconfianza y desconcierto.

b) Exploraciones

Se utilizan principalmente para la búsqueda de personal calificado y se llevan a cabo dirigiéndose directamente hacia universidades, escuelas técnicas y de artes y oficios.

Su uso es cada vez mayor, pues representan la mejor fuente de abastecimiento para llegar a ese mercado de prospectos y se tiene además, la oportunidad de exponer algunos aspectos fundamentales de la empresa del desarrollo futuro que ofrece a los interesados, y del tipo de trabajo a desempeñar.

c) El Sindicato como Fuente de Abastecimiento

Suele constituir una importante fuente de abastecimiento para las empresas donde existe, en virtud de la cláusula de admisión exclusiva, salvo para el personal de confianza que la empresa libremente contrata. (vease Art. 132-VI, de la Ley Federal del Trabajo). Hay que procurar la reglamentación adecuada de la cláusula de admisión exclusiva. Esta deberá comprender:

- . Los requisitos que debe reunir el candidato.
- . La fijación de un plazo, dentro del cual el sindicato deba cubrir la vacante, y la fijación de que, si no lo hace, la empresa podrá cubrirla, con la condición de que el trabajador se sindicalice.
- . La determinación de que el sindicato presentara dos o más candidatos, para poder seleccionar entre ellos.
- . El convenio de que, tan pronto como el candidato no llenase los requisitos, deba abandonar el puesto (antes de que termine el período de prueba), y presentar otro, o bien que la empresa lo cubra, con el requisito de sindicalización antes señalado.
- . De ser posible, el reconocimiento del Sindicato de los tramites de selección (pruebas, entrevistas, etc.).  
Complemente lo anterior, se sugiere la lectura de los Arts.

d) Reclutamiento por Referencias y Recomendaciones

Las referencias o recomendaciones es una de las fuentes de abastecimiento muy utilizadas para reclutar personal en las empresas, sobre todo de aquel personal que ocupará puestos de los denominados "de confianza". Sin embargo cuando se recurre a las recomendaciones o referencias, se hace más necesario utilizar un buen sistema de investigación de la persona en cuestión, y mientras más imparcial, profunda disciplinada sea la investigación, tanto mejor será. Desde luego, no deberá tomar parte, en forma alguna, durante la investigación, la o las personas que dieron referencias. Todo el proceso debe realizarse en la forma más imparcial y despersonalizada, pues fácilmente se pueden desviar los resultados y contratar a un elemento que no sea adecuado al puesto -lo cual sería tanto como caer en la práctica del compadrazgo o del nepotismo-. Si se cumple con estas condiciones, las referencias y las recomendaciones pueden ser una de las mejores fuentes de abastecimiento de personal. Además, es conveniente hacer notar que en la función de reclutamiento, muchas empresas le dan prioridad a los consejos de un colega, amigo, cliente o conocido que al juicio de una agencia de colocación o de una bolsa de trabajo, y la premisa sobre la cual se apoya esta creencia consiste en la facilidad y confianza que para la investigación nos brinda la referencia o recomendación.

e) Candidatos Espontáneos

Los reclutamientos en "la puerta de la calle". Con esta expresión suele denotarse a los candidatos que espontáneamente se presentan, atraídos muchas veces por el prestigio de la empresa...si un candidato llega espontáneamente, y mediante una profunda y severa investigación, sobre todo en lo que respecta a sus antecedentes y su experiencia, así como la causa que le impele a ir a una determinada compañía a solicitar trabajo, se llega a la conclusión de que es un elemento de valor, no vemos una razón que impida llevar a cabo su contratación.

f) Reclutar a través de otras Empresas

Otras empresas pueden recomendar, sugerir o simplemente enviarnos personas que no pudieron ocupar por política de edad, parentesco con los actuales trabajadores, etc., o bien personal

que tiene que reajustar por reducción de trabajo. (Anexos 5 y 6).

g) Banco de Candidatos

Si consultamos a nuestro banco de candidatos, tal vez encontremos a la persona que buscamos. Puede ocurrir que en determinado momento se haya eliminado el puesto y, por ende, el prospecto no puede ser admitido pero que en otra circunstancia nos pueda ser útil.

h) Folletos de la Empresa

Ciertas empresas los editan y distribuyen para tal efecto, señalando las posibilidades de empleo en esa empresa, las actividades de la misma, los artículos que produce y beneficios.

i) Bolsas de Trabajo y Agencias de Colocación

Pueden llegar a ser de gran utilidad, sobre todo las primeras -porque en la mayoría de los casos los servicios son gratuitos y editan un boletín semanal o quincenal con el resumen de los historiales de trabajo de los solicitantes de empleo, señalando, además, el sueldo que desean, nivel escolar y experiencia del candidato-. Estas únicamente ponen en contacto a la oferta con la demanda de trabajo, sin someter al prospecto a ninguna clase de prueba o de verificación de referencias, dejándole a la empresa la labor de selección, en tanto que las agencias de colocación, a petición de la empresa pueden someter a sus candidatos a todo el proceso de selección de personal presentándolo, a consideración de la empresa, junto con los resultados del estudio o pruebas a las que fue sometido. De ordinario dichas agencias cobran el equivalente a un mes de la persona, enviada, pago que se realiza al llevarse a cabo la contratación, ofreciéndole a la empresa como garantía, la reposición con otro candidato en caso de que con el primero no hayan quedado conformes. Esto es comúnmente en un plazo de treinta días.

j) Otras Fuentes de Abastecimiento y Medios de Reclutamiento

. Conferencias sobre la empresa, o de aspectos relacionados

con ella, se presenten en Asociaciones, Clubes, Universidades, etc.

- . Distribución de literatura o productos de la empresa en lugares públicos, bibliotecas, cines, teatros, exposiciones, etc.
- . Visitas a la planta para familiarizar a las personas con la empresa y sus operaciones.
- . Becas en la empresa que faciliten a los estudiantes la oportunidad de aprender aspectos prácticos de su capacitación y educación.
- . Permitir realizar en la empresa prácticas profesionales.
- . Auxiliándose de las sucursales o filiales de la empresa.
- . Colocando anuncios en la entrada de la empresa.
- . Recibiendo visitas de alumnos a la empresa, sobre todo a nivel pasante de aquellas carreras que tienen relación con el trabajo que se desempeña en la empresa. (Orozco, 1980). Debemos de tomar en cuenta que los medios de reclutamiento son muy variados, y que puede usarse uno en específico para cada uno de los puestos vacantes (por ejemplo, para cubrir un puesto secretarial lo idóneo es recurrir a escuelas o bolsas de trabajo; pero si se requiere de un puesto administrativo, lo mejor es hacer uso del periódico o del intercambio de personal con otras empresas, sin desconocer que esto implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la industria y la rotación del personal que esta tiene.

El Psicólogo Industrial manejando los recursos disponibles podrá atraer el mayor número de candidatos probables para cubrir el puesto, contando para ello con sus conocimientos y habilidades para la captación de personal; verá de esta manera que su inversión de tiempo y esfuerzo en esta fase le facilitan la toma de decisión en el siguiente proceso: Selección.

### CAPITULO III

#### "SELECCION DE PERSONAL"

"La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una industria y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las industrias dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta". (Arias, 1989).

Por tal motivo debemos de poner especial atención a lo que respecta al reclutamiento y selección de dicho elemento.

Una vez que está en marcha el proceso de reclutamiento, y se cuenta ya con candidatos que reúnen las características adecuadas al puesto, podemos entonces concentrarnos en el proceso llamado "selección".

"La selección de empleados es un poco parecida a escoger automoviles, se necesita saber quién los va a manejar, para que propósito y bajo que condiciones". (Morgan, Cogger, 1975).

"La esencia del proceso de selección es la predicción. En general, cuanto más sepamos de alguien, mejor prediremos su desempeño en una situación dada. Igualmente, cuanto más sepamos de una situación, mejor prediremos como una determinada persona se desempeñaría en ella.

Cuando una organización hace una selección, debe conocer a la persona, el trabajo que va a realizar ésta y la situación en que va a realizarlo". (Smith, Wakeley, 1986).

"Al seleccionar a un candidato para un puesto, debe tener una clara descripción del puesto, que resalte sus principales características y lo diferencie de puestos similares.

Un análisis de puesto bien hecho proporciona al empresario un medio para seleccionar a los solicitantes. Aquel puede compaginar la información de resúmenes o formas de solicitud, con los requisitos formales del puesto (Morgan y Cogger, 1975).

De esta forma según Yoder (1978), el proceso de selección frecuentemente se ha descrito como una sucesión de obstáculos, en donde se espera que excluyan a los individuos que por una u otra razón no puedan calificar el puesto vacante.

Chiavenato (1988), nos define el proceso de selección de recursos humanos como la elección del hombre adecuado para el puesto adecuado, o, mas ampliamente entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los puestos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de personal.

Siendo así, la selección intenta solucionar dos problemas básicos:

1. La adecuación del hombre al puesto y
2. La eficiencia del hombre en el puesto

Reyes (1987), nos menciona las etapas más usuales, y el orden en que suele emplearse el conjunto de medios técnicos de que nos ayudamos para lograr la realización del principio: "el hombre adecuado para el puesto", y estas son las siguientes:

- I Hoja de Solicitud
- II Entrevistas
- III Pruebas: Psicotécnicas y/o Prácticas
- IV Investigación Socioeconómica
- V Examen Médico

## I HOJA DE SOLICITUD

"Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la industria. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección de personal debiera proporcionar las

facilidades adecuadas que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

Al localizar el área de reclutamiento y selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten por las áreas de trabajo.

"Determinada el area donde seran recibidos los candidatos se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcara básicamente datos personales; datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planea a corto y a largo plazo, etc., ...resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla (Anexos 7 y 8) accesible a obreros y empleados, misma que pueda complementarse con un currículum vitae para ejecutivos (Siegel, L. Ylane, I. 1984).

Posteriormente, se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos, y en caso de que estos sean afirmativos, se procede entonces a la entrevista.

## II ENTREVISTA

"La entrevista es una de las técnicas más usadas dentro del reclutamiento y selección de personal. La entrevista, es una forma de recabar información determinada, para tomar desiciones respecto a la contratación, evaluación, comunicación, o despido de un empleado. De aquí que no se considere como un proceso rígido y mecánico solamente, sino como una relación esencialmente humana, además de ser una experiencia de aprendizaje mutuo.

Algunos aspecto que deben considerarse de una entrevista son las necesidades de tipo biológico, psicológico y social de las personas". (Jiménez O. 1973).

Entrevistar no es nada fácil, sino que exige práctica y algunas cualidades que deben desarrollar un entrevistador tales como un gran conocimiento de sí mismo, para partir de un principio de ralidad; autoaceptación, que nos permita superar en forma óptima nuestras



potencialidades y limitaciones; y autorrealizaciones, que permite la canalización y desarrollo de nuestra personalidad; pues dependiendo del ejercicio de estos tres elementos dependerá el éxito de la entrevista, como un instrumento controlado y una verdadera técnica de investigación.

Existen entrevistas para obtener información (selección, análisis de puestos, salida); para dar información (de inducción, de capacitación); y para influir en la conducta de otros (para motivar, calificar o reprender).

"En todo proceso selectivo, la entrevista personal es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato a un puesto". (Chiavenato, op. cit.).

"Esta entrevista pretende "detectar" de manera gruesa, y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidades para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos del puesto que se pretende cubrir". (Arias, op. cit.) (Anexo 9).

Arias (1989), nos define a la entrevista como una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

Yoder (1978), menciona que es importante realizar ciertas anotaciones durante la entrevista, relacionando así criterios importantes del solicitante con el puesto. Sin embargo se corre el riesgo de caer en inferencias erróneas. El peligro es que las entrevistas puedan ser interpretadas con un mayor significado y validez que lo que se justifica.

Cada entrevista en particular tiene por objeto específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizará y su duración.

"Si se lleva a cabo con habilidad y tacto, la entrevista constituye un elemento importante de evaluación, con el ánimo de que pueda lograr los resultados esperados.

Chiavenato (1988), propone un sistema de comunicación unido a otros sistemas en función de cinco elementos fundamentales:

1. La fuente es decir el candidato, con características de personalidad, limitaciones, hábitos, manera de expresarse, historia, problemas, etc., en este elemento tiene origen el mensaje.
2. El trasmisor, o sea el instrumento de codificación, que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con la manera como la información es "codificada" para ser transmitida.
3. El canal de transmisión: hay en la entrevista por lo menos dos "canales" palabras habladas y gestos.
4. El instrumento de codificación; los receptores" de la información (es decir el entrevistador y el entrevistado), pueden interpretar ("o descifrar") los mensajes de modo diferente. Lo mismo ocurre con diferentes personas, ya que cada una interpreta lo que oye en términos de sus propias experiencias; y
5. El destino, o sea a quien se pretende transmitir el mensaje; en este caso, para el candidato, el destino es el entrevistador y viceversa.

En el curso de la entrevista, las cinco etapas se comportan de manera probabilística, no determinista, pudiendo, ocurrir problemas en uno o en todos ellos.

"Entrevistar, es probablemente, el método más usado en la selección de personal. Esta preferencia existe, aunque haya subjetividad en el proceso de entrevistar. Muchos estudios indican que dos o más entrevistadores generalmente no están de acuerdo en la evaluación que se haga de un candidato. El hecho de que existan algunos desacuerdos entre los varios entrevistadores, no es base sólida para que se condene la entrevista como una técnica básica de selección.

Los objetivos intangibles atribuidos a la entrevista, son importantes para el éxito en el cargo, y alguna evaluación por parte de una persona entrenada es mejor que ninguna". (Chiavenato, op. cit.)

Sin embargo, aun cuando no es totalmente fiable, es la única técnica que nos ofrece ver y conocer al aspirante, a un futuro empleado, que nos permite observar las reacciones de la persona ante determinadas situaciones y juzgar pulcritud, limpieza, autoexpresión y actitudes generales (Terry, G. 1958).

Las fases que integran a una entrevista, podemos representarlas en tres fases como lo muestra Arias (1989).

1. Rapport
2. Cima
3. Cierre

#### 1. RAPPORT:

Este término significa "concordancia", "simpatía", es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda ésta, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle y, por lo contrario lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc.

En la entrevista de empleo, puede establecer el rapport el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, sus prestaciones, el horario, etc. El propósito del rapport, en otras palabras, es "romper el hielo". Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se le conoce. Tal vez el escritorio sea una barrera; es mejor emplear sillones de sala confortables.

#### 2. CIMA:

Esta etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas de:

## \*HISTORIA PERSONAL

La exploración de esta área en una entrevista de selección de personal ha sido objeto de críticas severas, por considerarse que la información respectiva corresponde a la vida privada del solicitante y que la organización no tiene derecho a investigarla; empero, tratándose de aspectos directamente relacionados con el trabajo a desempeñar, contando con la anuencia del interesado y teniendo como propósito ofrecerle un trabajo que pueda serle más satisfactorio a la vez que más productivo... la exploración de estos puntos no es éticamente reprobable. La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general; nos va a ayudar a dar la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales. En esta área se explora también en forma verbal el estado de salud que el individuo tiene (accidentes, enfermedades, operaciones quirúrgicas) como uno de los varios indicadores de la forma como maneja y hacia donde dirige su agresividad (hacia el ambiente o hacia sí mismo) (Arias, op. cit.) Los datos que podrían solicitarse son:

Datos Generales.- Nombre, dirección, teléfono, edad, fecha y lugar de nacimiento, nacionalidad, religión, sexo, edo. civil, características físicas, (estatura, peso, incapacidades físicas, si usa o no lentes), registro del I.M.S.S., número de R.F.C. número de licencia, entre otros.

Datos Familiares.-Nombre completo, edad, domicilio familiar, ocupación, empresa donde trabaja, domicilio de la empresa, teléfonos de la misma, sindicato al que han pertenecido, de sus padres, hijos/hermanos, u otros familiares.

## \*HISTORIA EDUCATIVA

"En esta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente (líder, "aplicado", "peleonero", etc.); relaciones con la autoridad (profesores), relación entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento.

Es posible obtener información sobre sus intereses vocacionales y la relación con las tareas que ha venido desempeñando, la objetividad en la decisión para elegir carrera, y su grado de dependencia en cuanto a manutención de sus estudios". (Arias, op. cit.) Los datos solicitados son:

Datos Escolares.- Ultimo año cursado, nombre y ubicación de la escuela, fechas, estudios realizados y/o título obtenido, promedios, cursos especiales, otros estudios. Si estudia actualmente o no, horario, grado y lugar idiomas, grado de conocimientos de éstos.

#### \*TIEMPO LIBRE Y PROYECTOS A CORTO Y A LARGO PLAZO

"Aqui se esta buscando obtener información sobre el uso que se hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal...además de conocer como pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse el entrevistado en sus metas. Adicional a esta información se está tratando de conocer el grado de objetividad que tiene la evaluación de sus metas con relación a sus recursos". (Arias, op. cit.) algunos de los datos solicitados son:

Datos de Interes.-Pasatiempos, deportes, actividades manuales, áreas de interes en general.

#### \*HISTORIA LABORAL

"Aqui se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad (jefes), sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce, en resumen, la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo". (Arias,op. cit.) Los datos de rigor solicitados son:

Datos Laborales.- Empleo actual y anteriores: emepa anterior, departamento o división, puesto que desempeñaba, jefe inmediato, sindicato al cual perteneció, fechas, salario inicial, salario final, motivo de separación. Fuentes de contacto con la empresa, sueldo que solicita, ingresos extras.

### 3. CIERRE

"Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le de a conocer cual es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptable, se le

deberá orientar; lo cual implica un conocimiento por parte del entrevistador, del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga beneficio personal; que sienta que "la entrevista valió la pena" y que el no ser aceptado no implica derrota sino, por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos". (Arias, op. cit.)

Finalmente se incluyen en el anexo de la solicitud los datos o comentarios que haya realizado el entrevistador con respecto al entrevistado.

Estos resultados y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, "deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorciere el resultado logrado.

El resultado debe ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

En algunas industrias están ya señalados los puntos que debe contener dicha información en una forma diseñada al efecto". (Arias, op. cit.) (Anexo 10)

Algunas industrias incorporan un sistema de puntos en la etapa de tomar notas de la entrevista. Cuando se usa este método, el entrevistador le asigna un valor numérico a cada factor que se evalúa. Los factores aparecen en un formulario impreso que tiene una clave que explica brevemente el valor de los puntos de cada calificación, Arthur (1987), nos ejemplifica como podría ser un sistema valorativo de cinco puntos:

1. Destrezas y calificaciones globales superiores.
2. Destrezas y calificaciones por encima del término medio
3. Satisface los requisitos del puesto
4. No satisface los requisitos del puesto
5. No es idóneo

Luego podría evaluarse cada factor de acuerdo con la siguiente escala:

- a) Sobresaliente
- b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Deficiente

El psicólogo industrial puede escoger aquel tipo de evaluación que más le convenga, evaluando sus ventajas y desventajas de los mismos.

"De esta forma escoger y aceptar a quien formará parte de la industria, reviste gran significación, pues al integrar a una persona, se está influyendo en forma definitiva en futuros resultados de la organización total". (Taylor, 1957)

### III PRUEBAS PSICOLOGICAS

"A través de la historia del hombre hacia selección de sus congéneres por ciertas cualidades, tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios.

Al paso del tiempo se va apreciando una evolución, que aunque lenta, proyecta que la selección de personas es necesaria.

Los sistemas de selección de personas progresaron pero siempre con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, y no es sino hasta los orígenes de la Psicología Aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres.

La Psicología Aplicada estudia todo lo que tenga alguna relación práctica con aspectos psicológicos, al margen de la psicología teórica. Se inició en 1840 con los primeros trabajos de Ernest Heinrich Weber

(1795-1878).

La psicología aplicada en su evolución da origen a la psicotécnica o psicometría. Este término es atribuido a William Stern (1871-1938), quien elaboró diferentes pruebas para la medición de la inteligencia de los individuos, introduciendo la medida conciente intelectual C.I., sin embargo Hugo Munsterberg (1863-1916), la define por primera vez y es a quien se le da el nombre de "Padre de la Psicotécnica", definiéndose como rama de la Psicología Aplicada, destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana.

Hugo Munsterberg inició estudios y estableció una serie de pruebas que auxiliaron en la selección de personal.

El factor que más influyó en el desarrollo acelerado de esta rama de la psicología aplicada fue la Primera Guerra Mundial; obviamente al tener la psicotécnica un desenvolvimiento en el terreno bélico, paralelamente lo tuvo, aunque en menor escala, en el aspecto pedagógico, industrial, comercial, político, profesional, etc. (Rivera, 1988)

En la industria se seleccionan hombres para cubrir diversos puestos, en función del desempeño dado mediante "TEST" que miden capacidades.

La prueba crea una situación a la que reacciona el solicitante, estas reacciones se consideran claves útiles para su comportamiento probable en el trabajo que está solicitando.

Las pruebas psicológicas consisten en hacer una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, (Anexo 11) así como su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. (Thorndike , R. y Hagen, E. 1986).

"Los psicólogos industriales profesionales han hecho importantes contribuciones al campo de la selección de personal. Se han elaborado pruebas psicológicas que han sido introducidas a un gran número de compañías para ayudarlas a seleccionar mejores aspirantes. (Anexo 12) Actualmente se encuentran disponibles una gran variedad de pruebas



psicométricas desarrolladas profesionalmente, para medir factores tales como inteligencia, habilidad y aptitudes específicas, destreza motora, intereses ocupacionales y variables de la personalidad".

Tales evaluaciones psicológicas deben realizarse solo por psicólogos industriales expertos...que tengan una amplia experiencia práctica en la industria. (Stanton, 1989)

Las condiciones que hay que tener en cuenta al establecer un examen sicotécnico según Blanco (1987) son las siguientes:

- 1 a. Que los "test" sean descriptivos
- 2 a. Que estén tipificados o normalizados
- 3 a. Que sean fiables
- 4 a. Que sean válidos
- 5 a. Prácticos
- 6 a. Económicos
- 7 a. Actuales y agradables

Para comprender la importancia que tienen para la efectividad los "TEST", el cumplimiento con estas cualidades, analicemos brevemente cada una de ellas.

#### 1 a. Discriminación

Los "TEST" intentan reproducir en "miniatura" las dificultades que luego van a encontrar en la práctica los que se examinan.

Por eso nos interesa que dichos obstáculos estén preparados con acierto para que lleguen a pasarlos los buenos y en ellos caigan los malos, dándonos resultados separados y discriminados que nos eviten las dudas en el momento de la elección de candidatos.

## 2 a. Tipificación

La comparación e interpretación de los resultados tiene que hacerse con respecto a individuos normales, no con respecto a superdotados. De esta forma es como puede conseguirse una racionalizada escala de clasificación.

## 3 a. Fiabilidad o Precisión en un "Test"

La fiabilidad supone el grado de constancia que tienen medidas adecuadas con dicho "test", es decir, que utilizándolo esperamos ser consecuentes al examinar a los aspirantes. Un "test" es preciso cuando sus resultados son consistentes. Por ello, su fiabilidad se determina estimando el grado de correlación que tiene con sí mismo. Entra en el concepto de fiabilidad la mayor o menor facilidad de interpretación de sus resultados, los cuales han de ser traducidos. No es solo que deben de ser fáciles de interpretar, sino que además estas interpretaciones nos tienen que llevar a conclusiones concretas. Si un "test" de habilidad es fiable, los resultados que nos de hoy para una población tienen que ser muy similares a los que se obtengan para esa misma población posterior.

## 4 a. Validez

Los "test" tendrán validez si la información que nos dan corresponde a las cualidades que nos interesan, es decir, a las exigencias que tienen las tareas para las que necesitamos este personal.

Por ello un "test" es válido cuando se correlaciona con el criterio elegido como más significativo para identificar la inteligencia demostrada en la ejecución de un trabajo.

## 5 a. Correlación

La correlación de un modo general expresa una relación entre dos o más series de cosas. Por ejemplo, entre las puntuaciones alcanzadas por diferentes personas en un "test" de aptitud y el promedio de los salarios hora de estos mismos hombres. Esta relación se procura expresar siempre con número sencillo, llamado coeficiente de correlación, y se determina matemáticamente un análisis de los datos estadísticos.



#### 6 a. Condiciones Complementarias

además estas condiciones...también es importante que los "test" sean prácticos, para que se comprendan bien sus instrucciones e interpretaciones actuales, de acuerdo con el medio social, cultural y momento en que se vive: económicos, es preciso conseguir que en conjunto el examen de selección solo suponga para la empresa un costo que esté en proporción con la eficacia obtenida y, por último, agradable con el fin de captar en lo posible el factor de interés.

"Es indiscutible que necesitamos verificar de algun modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que lo destinamos, o que el pretende. Las pruebas son, pues, necesarias, tanto para la selección como para la acomodación del personal.

Podemos ante todo dividir las pruebas de aptitud, de capacidad y de temperamento-personalidad según se investiguen:

- a) Las cualidades en potencia, pero no desarrolladas que el trabajador posee.
- b) Las cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces de ser aplicadas de inmediato a un trabajo.
- c) Que estudien "la dinámica psíquica del sujeto en muy diversos niveles, con el fin de encontrar las tendencias generales, los patrones de reacción más comunes, la estructura de las motivaciones, los conflictos de tendencias, etc". (Martinez, Reyes, 1987) El fin de éstas últimas es "tratar de predecir con la mayor certeza posible, la conducta del individuo, en relación con su adaptación al trabajo y su promoción posterior.

Entre las pruebas de inteligencia podemos mencionar los test de Binet, las Matrices Progresivas de Raven (5 series) la Prueba de Ejecución de Kohs (16 cubos para formar 17 figuras), etc.

Entre las demás pruebas de aptitudes, existen las de imaginación, de percepción, atención, memoria y habilidad manual. Todas éstas son ejemplo de las de aptitudes, y entre ellas se cuenta Minnesotas, Ourdes, etc., destinados a medir la precisión manual, digital, tiempos de reacción, etc.

Entre las pruebas de capacidad podemos mencionar las de mecanografía, ortografía, de dibujo, de contabilidad, de mecánica, etc.

Como se ve en estas pruebas deben catalogarse las que suelen ponerse en el taller antes de otorgar el puesto, o, por lo menos en el período de prueba.

Entre las pruebas de temperamento-personalidad, podemos mencionar la conocida de Rorschard, el inventario de la personalidad de Benreuter, el T.A.T., la de Murray, etc.

Estas pruebas son las más difíciles de aplicar y menos confiables, por lo que, ordinariamente, solo manejadas por un psicotecnólogo pueden tener validez. (Reyes, 1987)

Así pues, "El objetivo del Psicólogo que trabaja en los servicios de selección es sencillo: desea reducir los errores cometidos por la industria en la contratación, ubicación y los ascensos de personal, de tal modo que las personas más calificadas se sitúen en los puestos de responsabilidad, y las menos competentes se ubiquen en puestos que puedan desempeñar". (Fleishman, Bass, 1979)

No olvidemos entonces, que el psicólogo cuenta con la formación teórica y metodología para manejar el área de Recursos Humanos, al contar con las estrategias y habilidades en las relaciones interpersonales será capaz de encontrar en el candidato las características de personalidad y capacidad necesaria para cubrir el puesto, previendo el futuro desempeño de éste.

De igual forma el psicólogo está capacitado en la aplicación de pruebas psicométricas y sobre todo en la interpretación de éstas; paso importante en la selección de personal, pudiendo dar un diagnóstico más preciso y objetivo con respecto al candidato,

Finalmente, cuenta con los argumentos necesarios y suficientes para sugerir las ventajas de la contratación del candidato.

## CAPITULO IV

### CONTRATACION DE PERSONAL

"Para llevar a cabo la contratación de personal, existen procedimientos diferentes, dependiendo de la magnitud o posibilidades económicas de cada industria, los cuales van desde la simple entrevista para tomar la decisión hasta procesos más complejos como son: exámenes de habilidades laborales, psicométricos, investigación socioeconómica, etc." (Selvini, M. 1986)

"Con el fin de iniciar el proceso de contratación, debemos satisfacer tres requerimientos preliminares. Primero, debemos tener autoridad para contratar, ésta proviene de las exigencias para el empleo, tal como se desarrolla a través del análisis de la carga de trabajo y de la fuerza laboral para el mismo.

Segundo, debemos tener una normas específicas de personal, con las cuales comparar los empleados en perspectiva. Esto es, que represente la especificación del trabajo particular desarrollada a través del análisis del puesto.

Finalmente, debemos tener aspirantes para el trabajo, de los cuales podamos seleccionar las personas a ser contratadas. Un buen programa de reclutamiento nos provee de tales personas.

El procedimiento de contratación consiste, esencialmente, en una serie de métodos que aseguran la información pertinente sobre el aspirante. En cada uno de los pasos refinamos la información, la cual, una vez obtenida, puede ser comparada con la especificación del puesto y las normas del personal. Si el aspirante califica, avanza al siguiente paso. De manera que las especificaciones del trabajo y el aspirante al empleo, están presentes en cada uno de los pasos del procedimiento de contrato. Los pasos o etapas constituyen los medios por los cuales las calificaciones del candidato se pueden comparar con el mínimo de los requerimientos establecidos, de acuerdo con las especificaciones del puesto. (Flipppo, 1978)

"Antes de que se le extienda una oferta concreta de empleo a un aspirante, a causa de la naturaleza del trabajo implicado, es con frecuencia aconsejable que el aspirante sea sometido a un examen médico por un médico contratado por la compañía. Por razones obvias, el candidato no debe ver a su médico personal, quién está más interesado en el paciente que en la compañía.

Así mismo la compañía debe comprobar que el aspirante tiene la licencia o certificación adecuadas para el puesto. (Stanton, 1989)

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

Todos estos argumentos han servido como apoyo legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

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

- . Art. 15 "Los patrones están obligados a mandar practicar examen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores..."
  
- . Art. 16 "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico solicite".
  
- . Art. 17 "En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad".

Lo anotado demuestra que legalmente está prevista la realización de un examen de admisión, ya que éste redundaría en beneficios individuales colectivos y nacionales.

La realización del examen médico de admisión es financiada por cada organización y deberá ser llevada a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñara el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo. (Arias, 1989)

Las metas o fines que se persiguen al realizar un examen médico son mencionadas por Reyes (1987), y estas son:

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto-contagioso pueda transmitir el mal.
- c) Proporcionar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- d) Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.
- e) Conocer si el trabajador no sufre ya, al ingresar al trabajo, enfermedades profesionales.
- f) Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico o drogadicto.
- g) Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos (la vista, el oído, etc.)
- h) Orientarlo sobre cómo puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.

- i) Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador, para vigilar su estado de salud, corregir males que pudieran iniciarse sin saberlo el y corregir sus enfermedades crónicas. Todo ello además de beneficiar al trabajador, mejora su eficiencia en el trabajo.

"Debemos hacer notar que el examen médico se coloca casi siempre al final de las etapas de selección, porque, para ser útil, debe ser lo más completo que sea posible, y en esta forma resulta costoso, por lo que solo debe aplicarse a quienes ya se tiene una gran probabilidad, en atención a las demás pruebas, de que serán empleados". (Reyes, 1987)

"El rechazo es necesario cuando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza si se emplea al individuo se perjudique más su salud personal, o la de aquellos relacionados con él, o a las propiedades de la organización.

En tales casos al solicitante rechazado debe dársele la razón aceptable que llevó a tomar una decisión adversa y aconsejarse sobre posibles fuentes de tratamiento.

La realización del examen médico de admisión comprende el aspecto clínico (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 o el supuesto padecimiento. El registro de los resultados se mantiene como "estrictamente confidencial" y se comunica al departamento de selección de personal, de acuerdo a una clasificación predeterminada.

En el proceso de selección de personal debe tenerse en cuenta en relación al examen médico los siguientes puntos:

- 1) La capacidad física no es igual en todos los trabajadores.
- 2) El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos.



3) Las condiciones de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales. Todo ello es necesario para evitar:

- . Un mayor índice de ausentismo
- . La aparición de enfermedades crónicas
- . La disminución del rendimiento de trabajo
- . El peligro de contagio de diversas enfermedades
- . Trastornos en la organización de la producción
- . Déficit en la calidad de sus productos
- . Menor calidad de producción
- . Mas elevados niveles de costo

Una información sobre las orientaciones y contraindicaciones que podemos obtener de estos exámenes se deduce en una ficha médica, elaborada inmediatamente después de la exploración física del candidato. (Arias, 1989) (Anexo 13)

"Una vez que se haya reducido la reserva de aspirantes original y relativamente poco examinada mediante el proceso inicial de preselección, y administrado algunas pruebas pertinentes de destreza, o habilidad, físicas, se puede pasar a la siguiente etapa del Sistema Consecutivo de Selección: verificar las referencias del aspirante respecto de su empleo anterior. Se debe hacer incapié en la importancia de una verificación completa de la experiencia adquirida por el aspirante en su trabajo anterior. Es una parte indispensable de la selección eficaz del personal". (Stanton, 1989)

Flippo (1978), define a la investigación como la indagación sistemática y objetiva de los hechos, con el objeto de determinar las relaciones de causa y efecto entre los mismos. De la investigación esperamos establecer los principios que definen las relaciones entre dos o más fenómenos.

La encuesta socioeconómica tiene como fin el confirmar los datos

proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y a través de la entrevista.

La encuesta socioeconómica se realiza a aquellos candidatos que han pasado satisfactoriamente las fases anteriores del proceso de selección de personal.

Esta investigación es realizada por especialistas que en ocasiones pueden ser empleados de la empresa o bien que pertenecen a algún despacho que presta sus servicios en este tipo de investigaciones.

En la encuesta socioeconómica el encuestador debe de visitar al candidato en su domicilio a fin de comprobar todos los datos inherentes a éste (donde vive, con quién vive, y como vive), posteriormente dirigirá la investigación hacia el área laboral con el fin de conocer los antecedentes laborales del candidato (donde ha laborado, que tiempo duró en cada empleo, puestos desempeñados, comportamiento laboral, etc.) finalmente se investigará con las personas que el candidato reporto como referencias personales, a fin de conocer su comportamiento y su solvencia moral.

"Al clasificar la investigación de personal como una función de la Dirección de Personal, se hace manifiesto de inmediato la necesidad de investigar sobre los aspectos de consecución, desarrollo, compensación, integración y mantenimiento. Es mucho lo que hay que aprender en cada una de estas funciones. Un objetivo fundamental de la investigación es mejorar la filosofía y la práctica de la dirección de personal. A causa de los efectos deterioradores del tiempo; un segundo objetivo de la investigación sobre personal debe ser descubrir la manera de mantener las habilidades, capacidades y actitudes del personal, buenas o en alto nivel de siempre. Así de esta manera la investigación puede ser estimulante en el sentido de que mejora el nivel de desempeño y puede construir como una forma de mantenimiento que contribuye a la continuidad de la dirección efectiva de personal. En cualquier evento, la investigación de personal es esencial para la creación y mantenimiento de una dirección de personal profesional". (Flippo, 1978)

De esta manera, Arias (1989), nos da las tres áreas que debe cubrir la investigación socioeconómica:

- a) Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista en el proceso de selección. Así mismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos, etc.

Dependiendo de la política particular de cada organización, la fase apuntada queda reservada a una trabajadora social, a un agente de investigaciones o a una rutina establecida en que la información se solicita por escrito. La veracidad de la información proporcionada por la investigación socioeconómica de acuerdo con la experiencia, el nivel y puesto que se pretende cubrir, así como el costo de la misma determinará el canal que se utiliza para su realización. De manera general, las áreas que se exploran son; según Arias (1989):

- . Antecedentes personales; estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, (penitenciarias, cárceles preventivas, etc.), pasatiempos, intereses, etc.
- . Antecedentes familiares; nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (proviene de un hogar desavenido o de uno bien integrado), etc.
- . Antecedentes laborales; puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.

- . Situación económica; presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.

"Hay algunos métodos que se han usado durante años para verificar referencias de empleos. Preponderan los que caen en tres categorías: verificar las referencias en persona por correo o por teléfono; Stanton (1989), los describe de la siguiente forma:

#### EN PERSONA

"Es posible que la mejor manera y más sencilla de verificar las referencias de un aspirante es hacer una visita personal a su empleo anterior. No se recomienda esta técnica cuando se trata de llenar vacantes de bajo nivel, principalmente a causa del tiempo y gastos requeridos. Sin embargo es útil cuando se trata de verificar referencias de candidatos a puestos de mayor responsabilidad, administrativos y ejecutivos.

En la entrevista personal, se puede obtener información considerablemente más valiosa y profunda que mediante cualquier otro método.

Además, un antiguo patrón...se encuentra más dispuesto a describir con cuidado las capacidades experiencia de su antiguo empleado.

#### POR CORREO

El método más popular de verificar referencias de los antiguos patrones de un aspirante es enviar una carta a su antigua compañía.

No se recomienda esta técnica. Para empezar, al enviar una carta de referencia constituye comúnmente un procedimiento largo. Para cuando llegue la respuesta, pueden haber transcurrido una o dos semanas. En ese tiempo el aspirante pudo haberse cansado de esperar la respuesta de la compañía y haber aceptado empleo en otra parte. Así mismo, las compañías son cada vez más reacias y cautas a redactar sobre papel cualquier información que consideren confidencial.

Así mismo, muchas compañías solo verifican fechas de empleo y títulos de sus antiguos empleados, lo cual resulta una información poco sustancial para tomar una decisión de contratación.

#### POR TELEFONO

Usar el teléfono para verificar referencias es la más útil estrategia a emplear. La verificación de referencias por teléfono tiene numerosas ventajas prácticas. Es un método inmediato de obtener información sobre una o varias referencias, proporciona con frecuencia al entrevistador una cantidad considerable de información útil acerca del aspirante; es una manera relativamente barata de generar información y puede dar a lucir importantes áreas adicionales sobre que indagar respecto de los antecedentes del candidato y sus capacidades, que justifiquen una mayor profundización durante la entrevista subsiguiente.

Se han usado otros métodos menos útiles de verificar referencias. Algunas compañías hacen caso de cartas de referencias que comienzan así: "A quién pueda interesar", o por el estilo, mostradas voluntariamente al entrevistador por el aspirante. Por lo general estas cartas son laudatorias y están redactadas en términos muy generales y, por tanto, proporcionan poco o nada de información útil o analítica. En algunos casos tales cartas se han escrito en el papel timbrado de la compañía por el mismo aspirante, o por un amigo a quien se pidió que hiciera declaraciones favorables del candidato.

Otro método útil, consiste en pedir información sobre referencias a amigos, vecinos, miembros de la comunidad (dentista, sacerdotes, maestros, etc.), ya que estas personas tienen generalmente solo un conocimiento superficial del aspirante, o es gente que por lo general esta dispuesta a decir cosas buenas de él". (Stanton, op. cit.)

De esta manera, la encuesta socioeconómica se deberá realizar en un lapso de cinco días hábiles promedio y en base a los resultados que ésta arroje si seguirán o no los trámites de contratación con el candidato.

"Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse en ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él. El

desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción.

Entonces, 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 individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Un buen programa de administración de recursos humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo". (Arias, op. cit.)

Así pues, una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato al puesto, "al que deberá dedicársele, existe la necesidad de complementar los datos, para integrar su expediente de trabajo. Entre éstos se encuentran: fotografías (muchos las solicitan desde la presentación del candidato), llenado de formas, filiación dactilográfica, etc." (Reyes, op. cit.)

Además de los requisitos anteriores, el candidato debe también presentar lo siguiente:

- Acta de nacimiento
- Comprobante de estudios
- Alta al Seguro Social (en caso de que ya haya trabajado)
- Registro Federal de Causantes
- Cartilla Militar (en el caso de los hombres)
- Cartas de recomendación
- En ocasiones tarjeta de salud (en caso de que las políticas de la compañía así lo estipulen)

De toda la documentación se solicita original y copias, para que al ser entregada por el candidato se revisen originales y solamente se quedan en la empresa fotocopias.

Para que el candidato pueda ingresar a la empresa, es indispensable que entregue toda la documentación solicitada.

Una vez que se ha recopilado la documentación mencionada se procede entonces, a lo que llamamos propiamente CONTRATO.

"Existen diversas formas para constituir una relación de trabajo. Así lo establece el artículo 20 del Código Laboral, el cual señala: 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". (Boletín Mensual "AMERI" Abril, 1990)

Lo más común de las formas para constituir la relación laboral es un contrato de trabajo.

El contrato de trabajo nace de una necesidad legal, dispuesta por la Ley Federal del Trabajo.

"La ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre él que presta un servicio personal y él que lo recibe, por lo cual, la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la ley imputa al patrón la falta de esa formalidad. Por otro lado, si no se determina el servicio o servicios que deba prestar el trabajador, éste quedará obligado únicamente a desempeñar el trabajo que sea del mismo género de los que formen objeto de la empresa o establecimiento, sin embargo, si las condiciones de trabajo ya constan de los contratos colectivos aplicables, por disposición expresada la ley, no será necesario el contrato individual de trabajo. También por disposición expresa de la ley, los empleados de confianza no pueden pertenecer a los sindicatos, siempre y en todo caso deberá firmarse con estos empleados un contrato individual de trabajo.

El contrato individual de trabajo constituye una necesidad de tipo administrativo, tanto para el trabajador como para la organización.

PARA EL TRABAJADOR:

Porque este documento le brinda la certeza respecto de:

- a) Sus obligaciones particulares: lugar, tiempo y modo de prestación del servicio.
- b) La contraprestación que recibe por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.
- c) Su estabilidad relativa en el empleo.

PARA LA ORGANIZACION:

- a) Porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo el análisis del puesto o, cuando menos su descripción.
- b) Porque le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo.
- c) Porque constituye un elemento indispensable como prueba por estar firmado por el trabajador, en algunos conflictos laborales.

Arias (1989), nos define la relación de trabajo, tomada de nuestra Ley Federal del Trabajo en su artículo 20 como la prestación de un servicio subordinado a una persona mediante el pago de un salario; igualmente define el contrato de trabajo, como aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario.

El contenido del contrato de trabajo se divide en cuatro partes: encabezado, declaraciones de los comparecientes, cláusulas que son de dos tipos: legales y administrativas y, por último, la firma de los contratos.



El contrato de trabajo se conforma de las siguientes partes:

- Encabezado
- Declaraciones
- Cláusulas
- Firmas

ENCABEZADO.- En éste se incluye en forma primordial el tipo de contrato de que se trate y el nombre de los comparecientes y de los apoderados cuando actúan en el caso del patrón exclusivamente, como personas morales.

DECLARACIONES.- Primero se harán constar las declaraciones del patrón, que comprenderán la naturaleza de la empresa o negocio de que se trate, el motivo, causa y necesidad del contrato (especificaciones primordiales del puesto); el tipo de contrato y, en forma general el servicio o servicios requeridos, expresando de preferencia el puesto en cuestión.

Luego se incluirá la capacidad del trabajador para celebrar el contrato, su interés en concretarlo y el hecho, en su caso, de contar con los conocimientos necesarios para desarrollar en forma satisfactoria el servicio requerido por el patrón.

CLAUSULAS.- En forma muy general puede decirse que las cláusulas del contrato individual de trabajo se dividen en dos grandes grupos: legales y administrativas:

#### 1) Legales

Las contenidas en el Artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo en vigor, las cuales son esenciales para todo contrato de trabajo y por tanto éste en todo caso deberá contener:

- a) Nombre, nacionalidad, sexo, estado civil, domicilio del trabajador y del patrón. Estos requisitos por lo que se refiere al

contratante, se han determinado previamente en las declaraciones y respecto al trabajador se aconseja incluirlos en la parte final del contrato para mayor claridad.

- b) Tipo o forma del contrato, especificando si es por tiempo determinado o indeterminado.
- c) El servicio o servicios que deban prestarse, los cuales se determinaran con la mayor precisión posible, a este respecto, es aconsejable transcribir la descripción del puesto o, en su caso, remitir, en la propia cláusula, a las descripciones genéricas y específicas del análisis de puestos, el cual se anexará al contrato de trabajo formando parte integrante del mismo.
- d) El lugar o lugares donde deba prestarse el servicio.
- e) La duración de la jornada.
- f) La forma y monto del salario.
- g) El día y lugar del pago de salarios.
- h) Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás, en que convengan trabajador y patrón.

## 2) Administrativas

En éstas se incluyen las operativas: cuotas de producción, obligaciones del trabajador de afianzar su manejo, obligación de sigilo, etc.

Para facilitar la administración y aplicación del contrato, es conveniente encabezar cada cláusula con la mención general de su contenido y objeto.

FIRMAS.- En esta parte del contrato, que es la final, se incluyen los nombres del trabajador y el patrón y, en su caso también de su apoderado o apoderados, dejando espacio para que puedan firmar, así como por separado, los generales del trabajador: nombre, domicilio, edad, sexo, estado civil y nacionalidad. (Anexo 13 y 17)

Simultáneamente a la firma del contrato individual de trabajo o con posterioridad, en un plazo no mayor de cinco días, deberá afiliarse al trabajador al Instituto Mexicano del Seguro Social, ya que este trámite, además de las ventajas que supone para patrón y trabajador, constituye un requisito de carácter legal.

El aviso de inscripción deberá contener los siguientes datos proporcionados por:

El Trabajador

- a) Apellidos paterno, materno y nombre (s)
- b) Sexo
- c) Día, mes y año, así como lugar de nacimiento
- d) Domicilio
- e) Datos sobre sus beneficiarios así como parentesco
- f) Firma, o huella digital si no sabe firmar

El Patrón

- a) Nombre, actividad de la empresa y ubicación del trabajo.
- b) Número de registro del trabajador en el IMSS.
- c) Fecha de ingreso al trabajo con el patrón actual.
- d) Salario diario que devengará (arts. 17, 32, 35 y 36).
- e) Firma del mismo o de su representante debidamente acreditado ante el IMSS.
- f) Número de registro ante el IMSS.

Finalmente, Ramírez (1983) nos da una breve descripción de los diferentes tipos de contratos que con más frecuencia se dan dentro de las instituciones tanto privadas como de gobierno:

#### 1.- Contrato a Prueba

- 2.- Contrato por Tiempo Indeterminado
- 3.- Contrato por Tiempo Determinado
- 4.- Contrato por Obra Determinada

#### 1.- CONTRATO A PRUEBA

El contrato a prueba no existe jurídicamente hablando. Es ilegal la costumbre de algunas empresas de celebrar contratos a prueba por 28 días para verificar dentro de este lapso la aptitud del trabajador. (Anexo 16)

No faltan empresas, inclusive, que celebran varios contratos de esta naturaleza con el mismo trabajador pensando que con este procedimiento evitan que adquiera la planta el trabajador así contratado.

Lo correcto desde el punto de vista jurídico es establecer un período de prueba del contrato, ya sea este otorgado por tiempo indeterminado, por tiempo determinado o por obra determinada.

#### 2.- CONTRATO POR TIEMPO INDETERMINADO

En esta parte se pueden mencionar diversas situaciones importantes.

La primera es la relativa al período de prueba; es lícito establecer un período de prueba dentro del contrato; este período resulta benéfico, tanto para el patrón como para el trabajador. Resulta provechoso para el patrón porque tiene la oportunidad de asegurarse de que la persona contratada es la adecuada para el puesto que va a desempeñar. Es de gran utilidad para el trabajador, porque una vez transcurrido el período de prueba adquiere la certeza de que el patrón lo considera apto y por consiguiente, no podrá en el futuro alegar inhabilidad para dar por terminada la relación de trabajo con el trabajador.

En cuanto a la duración del período de prueba, puede ésta variar de acuerdo con las características propias del puesto a desempeñar. Es evidente que sería ilógico establecer dos períodos de prueba de igual duración para una mecanógrafa y para un agente de ventas. Así pues, la duración del período de prueba debe ser la que corresponda, fijada de

buena fe, al tiempo necesario para que el trabajador pueda demostrar su capacidad.

Un segundo aspecto...es el tocante al señalamiento de la jornada de trabajo, días de descanso semanal, domicilio para la prestación del servicio, etc., así como la autorización del trabajador para modificar lo pactado. (Anexo 14)

### 3.- CONTRATO POR TIEMPO DETERMINADO

"Este contrato es susceptible de algunas variantes: el plazo y la condición, cuando la duración de la relación está sujeta solamente al transcurso del tiempo.

De conformidad con el Artículo 37 del Código Laboral, el señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse en los casos siguientes:

- I. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a presentar.
- II. Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador. Dicho contrato está sujeto a una condición resultoria: que el trabajador sustituido regrese a su trabajo.
- III. En los demás casos previstos por la Ley Laboral, como los casos señalados en los Artículos 193, 195, Fracción IV y 305, como es el contrato de trabajo por viaje en los bosques y la actuación de un artista en una o varias temporadas.

La duración del objeto del contrato de trabajo es la previamente determinada y una vez concluido el plazo o la condición se extiende la relación laboral; si subsiste la materia de trabajo el contrato se prorroga por el tiempo necesario.

La Suprema Corte de Justicia ha establecido al respecto, lo siguiente:  
Contrato de trabajo por tiempo determinado. Efectos de la falta de

señalamientos de su causa motivadora.

Cuando no concurre alguna de las causas motivadoras de la temporalidad de la relación laboral expresamente consignada en el contrato respectivo, éste debe entenderse celebrado por tiempo indefinido, no obstante que en el se establezca un término de vigencia.

Según lo dispuesto por los Artículos 25, Fracción III, 35, 36, 37 y 39 de la Ley Federal del Trabajo, la norma general en lo relativo a la duración del contrato en éste se celebra por tiempo indeterminado, salvo casos del contrato de trabajo por obra determinada que provee el Artículo 36, y el contrato de trabajo por tiempo determinado que está previsto en el Artículo 37. (Boletín Mensual Ameri Abril, 1990).

"Así por ejemplo, un contrato de arrendamiento puede celebrarse válidamente con una duración de un mes, de un año y medio o de dos años; es decir, puede celebrarse para que tenga vigencia por el tiempo que convenga a los contratantes."

En materia laboral, y concretamente en el tema abordado, no opera la autonomía de la voluntad, o lo que es lo mismo la voluntad de las partes.

Así pues la duración del contrato depende de la naturaleza del servicio que se vaya a prestar, siendo irrelevante que las partes pudieran estar de acuerdo en un tiempo determinado.

De acuerdo con estas ideas, el Artículo 37 de la Ley Federal del Trabajo manifiesta lo siguiente:

- I. Cuando lo exija la naturaleza del servicio que se va a prestar;
- II. Cuando tenga por objeto substituir temporalmente a otro trabajador, y

### III. En los demás casos previstos por esta Ley (Anexo 15)

#### 4.- CONTRATO POR OBRA DETERMINADA

Las empresas, el patrón, normalmente tienen que contratar trabajadores para que ejecuten trabajos que se refieren a una necesidad permanente del negocio; es entonces cuando tiene lugar el contrato por tiempo indeterminado, el cual, como una confirmación al principio de estabilidad, debe subsistir hasta en tanto no haya una causa razonable para su disolución. Pero hay ocasiones en que, por el contrario, la contratación obedece a circunstancias extraordinarias y temporales; en estos casos, tienen lugar los contratos para obra y tiempo determinados, mismos que terminan cuando desaparecen tales circunstancias extraordinarias y temporales, constituyendo no propiamente una excepción, sino una modalidad al principio de estabilidad, como una obligada consecuencia de la naturaleza del servicio que se deba prestar.

Hay actividades, que constituyen una necesidad permanente del patrón; esta situación da lugar al contrato por tiempo indeterminado. Pero en ocasiones en que, en adición o al margen de esas actividades, se presentan otras perfectamente determinadas e identificables; en raros casos, serán por obra determinada los contratos celebrados con el trabajador para la realización de dichas actividades. (Anexo 17)

Las disposiciones del Artículo 24, Fracción III, de la Ley Federal del Trabajo (hoy 35), consignan la estabilidad de los trabajadores en sus empleos, como su puesto necesario para la realización de la seguridad social. La estabilidad de los trabajadores en sus empleos comprende dos modalidades: la permanencia, persistencia o duración indefinida de las relaciones de trabajo, y la exigencia de una causa razonable para la disolución. Esta causa razonable de disolución es la garantía de la estabilidad en el trabajo. La Ley considera como causa razonable de disolución, una que se refiere a la esencia de la naturaleza del trabajo desempeñado, que motiva precisamente la celebración del contrato para obra determinada, pues sería ilógico que, celebrándose el contrato únicamente para efectuar la obra determinada, una vez concluida, el patrón tuviera que seguir pagando un salario por el desempeño de un trabajo que ya no existe. La desocupación es una consecuencia natural de la satisfacción de una necesidad; no sería justo, ni lógico, ni posible económicamente, que una vez terminado el trabajo contratado y ya no existiendo materia para el mismo, se obliga al patrón a mantener a un obrero, cuyos servicios no se utilizan.

El segundo caso que reconoce la ley como causa razonable de disolución

es el contrato celebrado por tiempo fijo, cuando la naturaleza del servicio que se va a prestar es transitorio. En éste segundo caso son aplicables las mismas consideraciones que anteriormente se hicieron para obra determinada; pero la ley no descuida la protección del obrero y establece en el Artículo 39 que, si vencido el término del contrato subsisten las causas que le dieron origen y la materia de trabajo, se prorrogará el contrato por todo el tiempo que perduren dichas constancias. Otra causa está fijada en el Artículo 126 del propio Ordenamiento. La estabilidad en el trabajo esta condicionada en todos los casos a que sea posible económicamente la prolongación del trabajo. Con las disposiciones que se han analizado, se ha impedido que el patrón, a su libre elección, prive a un obrero de su trabajo. (Ramírez, op. cit.)

Habiendo ya realizado los trámites de contratación y recabado las firmas necesarias, se procede entonces a integrar lo que es propiamente el expediente del empleado.

El expediente "se integrará con todos aquellos documentos que formen el historial del trabajador en la organización; estará compuesto por una carpeta con su solicitud, copia del contrato de trabajo, avisos de alta al sindicato, al Seguro Social, al Registro Federal de Causantes, los aumentos de sueldo, calificación de méritos, castigos, etc. Es recomendable que a fin de no olvidar detalles de la contratación se cuente con una lista de verificación de todos ellos...con objeto de tener el expediente completo para que sea una verdadera historia del empleado. Por ética profesional y para evitar un uso inadecuado de la información, no es recomendable que el estudio psicológico y el reporte del examen médico así como el resultado del estudio socioeconómico, formen parte de este expediente". (Arias, op. cit.)

Para concluir con el proceso de contratación, elaboramos una hoja en la que se puedan incluir en forma resumida y clara los datos más importantes acerca del trabajador; la cual denominamos Hoja de Servicios. En ésta se incluye lo referente a "detalles personales, escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones y transferencias; calificaciones de méritos y control de asistencias, capacitación y desarrollo y separación; es decir, un resumen de todo lo que aparezca en su expediente. Esto permite una consulta rápida de las características primordiales del trabajador". (Arias, op. cit.)

Arias (1989), nos propone a manera de ejemplo, una "hoja de servicios", y la lista de los datos que debe contener:



- a) Número asignado al trabajador y el nombre completo del mismo.
- b) Fecha de ingreso, que incluye día, mes y año en que empieza a laborar en la organización.
- c) Contratos, debido a que en ocasiones se realiza más de un contrato, (por ejemplo: para sustituir a empleados enfermos, por obra determinada, etc.), deberá incluirse en el espacio destinado, la fecha de cada uno de ellos, la duración de los mismos y las observaciones formuladas por sus superiores al término del contrato.
- d) Lugar y fecha de nacimiento
- e) Estado civil; así mismo deberá registrarse el nombre de la o del conyuge, en su caso.
- f) Número de afiliación del Instituto Mexicano del Seguro Social o ISSSTE y clínica a la que está adscrito.
- g) Número de Registro Federal de Causantes
- h) Número de cartilla
- i) Número de licencia
- j) Fianza, en aquellos casos en que proceda
- k) Estatura, peso, color de piel y color de ojos, datos que se encontraron en la hoja médica.
- l) Foto y firma: es necesario que todo el personal que sea contratado haga entrega de dos fotografías tamaño infantil o credencial, con objeto de incorporar una a su hoja y una para extenderle su credencial respectiva que lo acredite como trabajador de la organización.

Algunas organizaciones acostumbran pedir una fotografía más desde el momento en que el candidato llena su solicitud de

empleo a fin de anexarla a tal documento.

- m) Domicilio: es importante dejar espacio suficiente para que en lo futuro puedan anotarse los cambios que procedan.
- n) Nombre, domicilio y número de teléfono de la persona a la que se avisará en caso de accidente.
- ñ) Escolaridad; deberá anotarse el grado máximo de educación que corresponde, así como los estudios de especialización, los idiomas que domine el interesado, así como cualquier curso que haya tomado.
- o) Antecedentes de trabajo: es necesario incluir las fechas de cada trabajo que haya tenido, la organización en que haya prestado sus servicios, el puesto, sueldo, y la causa de separación; además, se anotarán las promociones o ascensos que hayan logrado en cada uno de los trabajos anteriores.
- p) Promociones y transferencias: deberá anotarse la fecha de ingreso, el departamento y puesto al que haya sido asignado y categoría que le corresponda. Aquí también se anotarán las promociones y transferencias que, posteriormente, ocurran dentro de la organización.
- q) Calificaciones de méritos; se registrará la fecha, las puntuaciones y observaciones del calificador, así como el nombre del mismo.
- r) Control de asistencia: aquí se anotarán los totales, anuales de los días trabajados, vacaciones, faltas injustificadas, enfermedades generales, riesgos profesionales, permisos con y sin percepción de sueldo, castigos y retardos. Estos datos son importantes para tener un historial del cumplimiento del empleado, así como para el reparto de utilidades y, en su caso, justificar el pago de primas de enfermedades y riesgos profesionales y permisos ante el IMSS.
- s) Capacitación y desarrollo: en este espacio se anotarán con fecha, descripción, comentarios y todos aquellos cursos o estudios que lleve a cabo el trabajador durante su permanencia en la organización, ya sea por cuenta de ésta o por cuenta del propio interesado.

- t) Separación: incluye la fecha y causa de la misma, así como información acerca de si fue indemnizado, si le gratificó y por último, comentarios al respecto.

"Como se notará, muchos de los conceptos anotados, sufren variaciones; por lo cual se requiere una constante actualización y, para ello, la implantación de otros procedimientos que den la información necesaria, en muchas ocasiones el principal problema consisten en la actualización constante de los datos. Es muy frecuente que los trabajadores olviden o no consideren necesario avisar a la organización acerca de cualquier cambio en sus datos personales: estado civil, domicilio, escolaridad, etc." (Arias, op. cit.)

Como vemos la labor del encargado del área de personal es bastante compleja, en lo que se refiere al proceso de reclutamiento y selección de personal, por lo que debe de estar bien preparado en lo que se refiere al aspecto administrativo sobre todo en el manejo de las relaciones interpersonales; ya que él será el encargado del manejo de todo el proceso, y con quien tengan los candidatos su primer contacto (de la cual se formarán una imagen de la empresa, lo que beneficiaría o perjudicaría a la misma).

"En sentido estricto, no es posible determinar cuando se inicia y en donde termina la introducción de personal de nuevo ingreso; de hecho ésta se inicia desde el momento en que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir.

Normalmente, puede considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida, y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo". (Arias, op. cit.)

Sin embargo, es imperativo considerar un plan de inducción que incluya información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para empleados, trabajo a desempeñar, ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc., reglamento interior de trabajo, visita a las instalaciones o plano de las mismas, en fin, información general, que pueda representar interés al nuevo empleado. (Anexo 18)

Por lo anterior, podemos observar que en la integración del personal de nuevo ingreso se encuentran involucrados tanto la Gerencia de Personal como los miembros de la organización que estén involucrados en el proceso administrativo de la contratación.

Por otra parte al concluir los estudios superiores el egresado carece de la experiencia y práctica laboral, ya que ésta solo se adquiere al entrar en contacto con la organización, la cual le permitirá obtener los conocimientos específicos que la misma le demande.

Al concluir la presente tesina se pretende que el lector visualice el impacto que tiene la función del psicólogo industrial en el área de Selección de Personal en relación a la estrategia global de la industria, identificando cada uno de los procesos que la integran. (Anexos 19 - 28)

La labor del psicólogo es aún más grande de lo que aquí se trató, ya que no solo se encarga de aspectos conductuales o de predicción de eventos sobre los elementos, o los aspirantes al puesto, sino que se ve rodeado de actividades administrativas que de alguna manera complementan su formación como agente innovador en la industria.

## CONCLUSION

En términos generales, hemos resaltado en esta tesina, primeramente la descripción de los pasos que se dan con respecto a la selección de personal, y que hasta ahora existen en la industria.

La vida de las industrias como todos sabemos, depende en su gran totalidad del elemento humano, el cual tiene dos propiedades sobre la máquina: su iniciativa y la posibilidad de perfección, mediada por la motivación que la organización le brinde.

Por esta razón es importante que el trabajo coincida con las aptitudes y preferencias del empleado, así como con las necesidades económicas y de desarrollo de la industria.

A través de los años, esta adecuación hombre-industria se ha logrado mediante una serie de pasos sistematizados y llevados a cabo por un profesional, quien se ha encargado no solamente de hacer una simple selección y contratar a la primer persona que se presente; sino de realizar una exhaustiva labor que va desde el análisis del puesto, el reclutamiento, la entrevista, etc., hasta buscar métodos motivacionales de incentivos y de desarrollo entre otros, que ayudarán a la vez a mediar las cargas de trabajo.

Hoy en día, los métodos de reclutamiento, son tan variados que ofrecen la ventaja de atraer el mayor número de candidatos para cubrir la vacante disponible con ahorro de tiempo y esfuerzo para el encargado de esta área, con lo que podrá seguir manteniendo una fuerza de trabajo eficiente otorgando a la vez un desarrollo económico, profesional y personal al trabajador.

Si lo que hace falta es un "modelo de análisis" que nos permita seleccionar para cierto tipo de empleo a personas que posean ciertas capacidades en un grado mínimo necesario, entonces pueden servir algunas evaluaciones psicométricas. Si queremos saber que debe hacer realmente un trabajador en un empleo determinado, parece necesario recurrir, en el sentido teórico, a algún tipo de análisis de puestos. Si queremos evaluar la aptitud de un individuo para dominar alguna destreza particular, es probable que lo adecuado sea una evaluación vocacional.

Y si queremos saber si una persona está proporcionándonos información verídica, la investigación socioeconómica será la que nos brinde mejor información. Así mismo si deseamos obtener un perfil psicológico del nuevo elemento podemos utilizar alguna de las pruebas psicológicas, dependiendo del nivel escolar, edad, etc., de la persona, así como del perfil requerido para el puesto, para ello contamos con pruebas de inteligencia (Wais, Raven, Dominos, etc.), de personalidad (16 PF, Machovep, etc.) entre otras.

Podemos ver de esta manera, que los sistemas de selección no buscan más que encausar una tarea dentro de los límites lógicos que beneficien al individuo para su mejor desarrollo en la organización y a la vez en la sociedad.

El enfoque de apoyo a los recursos humanos hace énfasis en el desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción, así mismo, ayuda a los empleados a convertirse en mejores personas, mas responsables, y trata de crear un ambiente en el que todos aporten las habilidades que la industria ha contribuido a desarrollar.

Se supone que en el momento de aumentar las capacidades y oportunidades para los empleados se logrará mejor la efectividad operacional. La satisfacción en el trabajo será también un resultado directo cuando los empleados utilicen de un modo más pleno sus capacidades, porque las personas constituyen el recurso central de cualquier industria y de todas las sociedades.

El que la Industria Mexicana cuente con un adecuado sistema de Reclutamiento de Selección de su personal, le permitirá evolucionar, respondiendo a la demanda de alta calidad a un mínimo costo, dentro del sistema productivo.

Es por ello que debemos de poner en práctica dichos sistemas para vencer con relativa rapidez y acierto, la indudable barrera de ignorancia que separa la empresa del solicitante.

Dentro de los primeros pasos a dar, nos encontramos con la entrevista, una técnica avanzada y depurada, que de no ser llevada por un

profesionista, preferentemente Psicólogo Industrial (definiendo a éste como la persona que trabaja en la rama de la psicología aplicada que estudia los problemas y situaciones que se van presentando en las industrias\*), se caería en un fracaso que no reeditaría beneficios a ninguna de las partes interesadas.

La entrevista es el medio por el cual tenemos el primer contacto con el solicitante, y por medio de ésta podemos obtener información necesaria sobre el candidato, para saber si reúne o no las características del puesto, además de auxiliarnos con otros instrumentos (pruebas técnicas, psicométricas, medidas, etc.) e indicadores que nos permitan complementar la información sobre el candidato, para saber si puede o no cubrir la vacante y a la vez si la empresa cubre sus expectativas.

La participación del psicólogo industrial es parte fundamental dentro del proceso de Reclutamiento de Selección de Personal, por su formación y capacidad mediadora de las relaciones humanas.

\*Def. tomada del Diccionario de Psicología, Tomo II ed. Orbis, S.A., 1986.

Podría decirse que el psicólogo industrial a venido a revolucionar, como agente de cambio, el campo humano de las industrias, convirtiéndolo en centro de las mismas. Por tal razón el psicólogo egresado de la ENEP-Iztacala al contar con las herramientas necesarias, como son la observación, los aspectos metodológicos, la habilidad de investigar, etc., y por su formación puede ser el que desempeñe dicha labor. Su formación conductual le permite un mayor y mejor conocimiento de las aptitudes y actitudes humanas, su experiencia en las demás áreas de la Psicología (la cual adquiere a lo largo de la carrera y reafirma en la práctica de su servicio social), le abre un panorama de conocimientos y técnicas de acercamiento al individuo (para implementar técnicas de promoción interna, detección de necesidades en capacitación, motivos de rotación de personal disminución del stress, motivación, etc.).

Sin embargo, sería conveniente llevar a cabo medidas correctivas o renovaciones en los programas y contenidos académicos específicamente en lo que se refiere al perfil del psicólogo industrial, con el propósito de que la enseñanza impartida sea más acorde con la realidad en el campo laboral; es decir, con el trabajo que va a desempeñar. Ya que, debido a la carencia de cursos específicos y dirigidos los egresados de la

carrera de Psicología nos vemos en la necesidad de tomar cursos adicionales para el desempeño de la profesión.

"Las investigaciones de Rosique, (1983) y Castellano y Jimenez, (1985), reportan ésta necesidad. Esto nos indica que la formación académica no es suficiente para un óptimo desempeño laboral, y que es menester la constante preparación y actualización, hecho que puede atribuirse además, al carácter de constante innovación que envuelve a la psicología del trabajo". (Grados, 1986)

En términos generales, podemos apreciar que el dominio que ejercen los psicólogos al egresar de la ENEPI sobre el área laboral o industrial, se encuentra a un nivel mínimo, subsanándose poco a poco esta deficiencia a través de la práctica profesional y la asistencia a cursos especializados.

Sabemos que la elección de personal no es un campo nuevo o inexplorado, sin embargo, esperamos que esta investigación meramente bibliográfica sea de ayuda para todas las personas recién egresadas de la carrera de Psicología Industrial, así como para una adecuación de los planes de estudio dentro de la ENEPI.



MODELO DE UN CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS PARA EL ANALISIS DE PUESTO

CIA. ....

I ENCABEZADO

1.- Nombre del puesto ..... Clave .....

¿Suelen dársele otros?:

a) En la empresa .....

b) En otras .....

¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes? ¿En qué difieren del que se analiza?

¿ C u á l e s ?

D i f e r e n c i a

.....  
.....  
.....

2.- Ubicación:

División: .....

Departamento: .....

Sección a que pertenece: .....

Secciones a su cargo: .....

.....

.....

Puestos bajo su mando:

.....  
.....  
.....

3.- Jefe inmediato: .....

4.- Reporta además a:

..... para .....  
..... " .....  
..... " .....  
..... " .....  
..... " .....

5.- Contactos permanentes:

**I n t e r n o s**

Con ..... para .....  
" ..... " .....  
" ..... " .....  
" ..... " .....

**E x t e r n o s**

Con ..... para .....  
" ..... " .....  
" ..... " .....  
" ..... " .....

6.- Puestos inmediatos:

Inferiores: .....

Superiores: .....

- 7.- Número de empleados en el puesto: .....
- 8.- Jornada normal de trabajo: De ..... a .....
- Jornada especial de sábados: De ..... a .....
- 9.- Persona analizada: .....
- Tiempo en la empresa: ..... Tiempo en el puesto: .....
- 10.-Analizó: ..... Fecha: .....
- Revisó: ..... Fecha: .....

I I

DESCRIPCION GENERICA

(Pregúntese: en qué consiste el trabajo; qué función llena; qué fin tiene, etc.)

Describe brevemente .....

.....

.....

I I I

DESCRIPCION ESPECIFICA

A.- Actividades diarias y constantes (recordar: qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué).

Hrs. Drs.  
Aprox.

.....

.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**B.- Actividades periódicas (Repetidas a intervalos regulares, aunque no diarios).**

	<b>Aprox. cada:</b>	<b>Hrs. Aprox.</b>
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

**C.- Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares).**

.....  
.....  
.....  
.....

**D.- ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?**

.....  
.....

**E.- Observaciones generales:**

.....  
.....

**I V**  
**ESPECIFICACION DEL PUESTO**

**A.- Conocimientos necesarios:**

Requiere	Qué o cuáles	Para qué	Oc. 10%	Fr. 50%	Cn. 75%
Leer y escribir	.....	.....	.....	.....	.....
Ops. Aritméticas	.....	.....	.....	.....	.....
Matemáticas de taller	.....	.....	.....	.....	.....
Taquigrafía	.....	.....	.....	.....	.....
Mecanografía	.....	.....	.....	.....	.....
Manejo archivos	.....	.....	.....	.....	.....
Manejo máquinas	.....	.....	.....	.....	.....
Manejo coche	.....	.....	.....	.....	.....
Contabilidad	.....	.....	.....	.....	.....
Dibujo	.....	.....	.....	.....	.....
Idiomas	.....	.....	.....	.....	.....
Otros conocimientos	.....	.....	.....	.....	.....

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son los equivalentes a:

4o. Primaria	.....	Preparatoria	.....
Primaria completa	.....	Carrera corta	.....
Oficio	.....	Carrera profesional	.....
Secundaria	.....		.....

**B.- Experiencia:**

**1.- Previa:**

a) Fuera de la empresa:

En qué puestos

Por qué tiempo

.....  
.....  
.....

b) En la empresa:

En qué puestos

Por qué tiempo

.....  
.....  
.....

c) ¿De qué puesto en concreto pasó al actual la persona que da los informes?

.....

2.- En el puesto:

Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual, se considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, en forma de que su desempeño sea satisfactorio.

Días (8, 15, etc. ....) Años (1, 2, 3, etc. ....)

Meses (1, 2, 3, 4, etc. ....)

C.- Criterio:

a) El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida. .... Describa en alguna forma esa rutina: .....

.....  
.....  
.....

- b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo ..... Describa esa organización: .....
- c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros ..... Describa esa organización: .....
- d) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

	Tipo de decisiones y/o problemas			
	Rutinarios	Importantes	Difíciles	Trascendentales
Eventual				
Poco frecuente				
Frecuencia normal				
Constante				

- e) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta. ....
- f) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:
- Puede consultar ..... Sólo en casos difíciles .....
- Debe consultar ..... Debe decidir por sí mismo .....

**D.- Iniciativa:**

- a) El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo. ....
- b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo .....
- c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc., para varios puestos .....
- d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc. ....
- e) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc. ....

**E.- Requisitos físicos:**

- a) El puesto exige:

	Tipo de cosas.	Peso Aprox.	Dist. Aprox.	Frecuencia
Cargar	.....	.....	.....	.....
Jalar	.....	.....	.....	.....
Empujar	.....	.....	.....	.....
Sujetar	.....	.....	.....	.....

- b) Otros tipos de esfuerzo:

	% Aprox.
Manejo de automóvil	.....
Manejo de maquinaria	.....

- c) Exige determinados requisitos de:

Edad	.....	Presentación	.....
Sexo	.....	Voz	.....
Edo. civil	.....	Don de mando	.....
Nacionalidad	.....	Otros tipos	.....



**F.- Esfuerzo mental y/o visual:**

Requiere:	Razón	% Aprox.		
		Oc. 15%	Fr. 50%	Cn.75% o más
Ligera atención refleja	.....	.....	.....	.....
Atención refleja constante	.....	.....	.....	.....
Atención concentrada pero intermitente	.....	.....	.....	.....
Atención concentrada y constante	.....	.....	.....	.....
Atención dispersa	.....	.....	.....	.....
Esfuerzo visual	.....	.....	.....	.....
Esfuerzo auditivo	.....	.....	.....	.....

**G.- Responsabilidad en bienes:**

a) Equipo:

Despacho propio	.....	Teléfono	.....
Escritorio-silla	.....	Papelera	.....
Archivo	.....	Arts. de escritorio	.....
Materiales	.....		
Productos terminados	.....		
Herramientas	.....		
Máquinas y/o aparatos	.....		
Utiles específicos	.....		
Otros	.....		

- b) Dinero: ..... Cantidad \$ .....
- Documentos:                      Al portador .....
- Nominativos .....
- c) Posibilidad de pérdidas:    Remota ..... Fácil .....
- d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos concretos no siempre se cause. \$ .....
- e) Anotaciones especiales: .....
- .....

**H.- Responsabilidad en trámites y procesos:**

Para considerar este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo, y no obstante un **cuidado normal**, puedan causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite, que origine pérdidas que se estén repitiendo **hasta que dicho error sea descubierto**, o bien que éste se descubra muy posteriormente. Monto aproximado: \$ .....

Tipo de trámite o proceso	Causas que originan el daño	Posibilidad
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

**I.- Responsabilidad en supervisión:**

Supervisión inmediata ..... cuántas personas .....

Supervisión indirecta ..... " " .....

Tipos de trabajo que supervisa:

.....

.....

**J.- Responsabilidad en discreción:**

a) Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

- Métodos y procesos de fabricación .....
- Pronósticos de venta .....
- Petentes y fórmulas .....
- Políticas generales de la Cía. ....
- Políticas de ventas .....
- Nuevos productos .....
- Nómina confidencial .....
- Otros .....

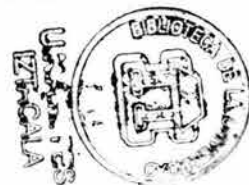
b) ¿Que clase de daño podría causar una indiscreción? .....

.....

c) Aunque el puesto no implique acceso a datos confidenciales, ¿puede el empleado en razón de sus labores deducirlos fácilmente? ..... Importancia de los mismos .....

**K.- Responsabilidad en contacto con el público:**

Contactos con público	Frecuencia del contacto (%)
.....	.....
.....	.....
.....	.....
¿Que daños pueden ocasionarse por un trato inadecuado a estas personas?	.....
.....	.....



**L.- Medio ambiente y posición:**

a) Posición en que se desarrollan las labores:

	(%)		(%)
De pie (sin caminar) .....		Sentado .....	
Caminando .....		Agachándose .....	
Otras posturas molestas .....			

b) Medios en que se desarrollan las labores

	% Aprox.
Bien ventilado y templado .....	
Frío .....	
Caliente .....	
Extremoso .....	
Húmedo .....	
Trabajo a la intemperie .....	
Otros medios molestos .....	

c) El trabajo se considera:

Muy monótono .....	Normal .....
Rutinario .....	Variado e interesante .....

**Riesgos y enfermedades:**

Tipo de lesión posible	Causas	Posibilidad	Gravedad (días-enfermos) .
a) Aplastamiento de dedos .....	.....	.....	.....
b) Cortaduras .....	.....	.....	.....
c) Caídas .....	.....	.....	.....

- d) Hernias ..... ..
- e) Tensión nerviosa ..... ..
- f) Enfermedades de la vista ..... ..
- g) Otras enfermedades o  
lesiones ..... ..

Observaciones generales: .....

.....

.....

.....

.....

**REQUISICION DE PERSONAL**

FOLIO

NOMBRE DEL PUESTO \_\_\_\_\_  
 DEPARTAMENTO SOLICITANTE \_\_\_\_\_ No. DEPTO. \_\_\_\_\_  
 UNIDAD \_\_\_\_\_ JEFE INMEDIATO \_\_\_\_\_  
 PERSONAL ACTUAL EN EL DEPTO., INCLUYENDO AL JEFE: EMPLEADOS \_\_\_\_\_ SINDICALIZADOS \_\_\_\_\_

**TIPO DE REQUISICION**

REQUISICION TEMPORAL \_\_\_\_\_ ESPECIFICAR CUANTOS MESES \_\_\_\_\_  
 EXPLICACION DE LA TEMPORALIDAD \_\_\_\_\_

REQUISICION A PLANTA \_\_\_\_\_  
 DEBIDO A: A) PUESTO VACANTE \_\_\_\_\_ B) NUEVA CREACION \_\_\_\_\_  
 A) PARA SUSTITUIR A: \_\_\_\_\_  
 QUE RENUNCIO \_\_\_\_\_ FUE DADO DE BAJA \_\_\_\_\_ FUE TRANSFERIDO \_\_\_\_\_ FUE PROMOVIDO \_\_\_\_\_  
 AL DEPTO. DE \_\_\_\_\_ UNIDAD \_\_\_\_\_  
 AL PUESTO DE \_\_\_\_\_

**REQUISITOS DEL PUESTO**

ESCOLARIDAD MINIMA \_\_\_\_\_  
 EXPERIENCIA: NO NECESARIA \_\_\_\_\_ NECESARIA \_\_\_\_\_ AÑOS \_\_\_\_\_  
 EN: \_\_\_\_\_  
 FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO \_\_\_\_\_

EDAD MINIMA \_\_\_\_\_ AÑOS EDAD MAXIMA \_\_\_\_\_ AÑOS  
 SEXO: MASCULINO \_\_\_\_\_ FEMENINO \_\_\_\_\_

**AUTORIZACION**\_\_\_\_\_  
JEFE INMEDIATO\_\_\_\_\_  
DIRECTOR DE UNIDAD\_\_\_\_\_  
DIRECTOR DE R. HUMANAS

TIEMPOS DEL PROCESO DE SELECCION

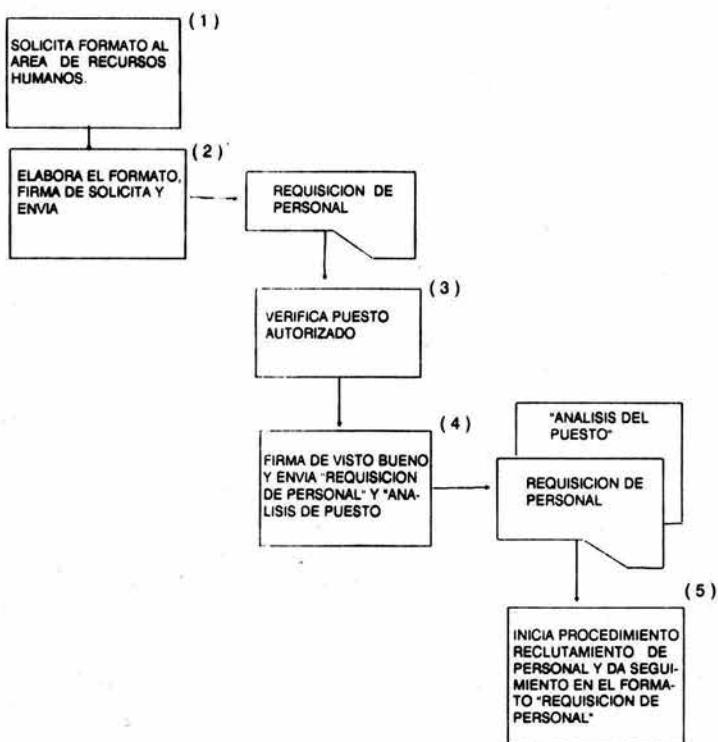
ETAPAS	FECHAS
1) SE RECIBE REQUISICION	
2) SE PROPONEN CANDIDATOS AL PUESTO	
3) SE ENTREVISTAN CANDIDATOS CON EL JEFE INMEDIATO	
4) SE PRESELECCIONA CANDIDATO A TRAMITES	
5) SE PRESENTAN RESULTADOS DE EVALUACION PSICOLOGICA Y EXAMEN MEDICO	
6) SE ENTREVISTA CANDIDATO CON DIRECTORES	
7) CONTRATACION	
TIEMPO TOTAL DE CONTRATACION	
PERSONA CONTRATADA	

	REQUISICION DE PERSONAL	FECHA DE EXPEDICION DIA   MES   AÑO	FECHA DE RECEPCION DIA   MES   AÑO	FOLIO
<b>D A T O S   R E L A T I V O S   A L   P U E S T O</b>				
NOMBRE DEL PUESTO			FECHA EN QUE SE REQUIERE EL PERSONAL DIA   MES   AÑO	
DIRECCION FUNCIONAL/DEPARTAMENTO				
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO				
NO. DE CANDIDATOS	PARA CUBRIR <input type="checkbox"/> PUESTO NUEVO <input type="checkbox"/> REEMPLAZO, EN SU CASO A:			
<b>R E Q U I S I T O S   Q U E   D E B E   C U B R I R</b>				
EDAD		ESTADO CIVIL		
ENTRE	Y	AÑOS		
SEXO	ESCOLARIDAD			
IDIOMAS (ESPECIFIQUE CUAL Y EN QUE PORCENTAJE)			DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR	
			%	%
EXPERIENCIA (DESCRIBA TIEMPO Y OCUPACION)				
_____				
_____				
<b>C O N D I C I O N E S   D E   T R A B A J O</b>				
LUGAR DE TRABAJO				
HORARIO			SUELDO	
			\$	
<b>D A T O S   D E L   D E P A R T A M E N T O   S O L I C I T A N T E</b>				
LO ENTREVISTARA:				
Y/O				
HORARIO DE ENTREVISTA				
DE LAS	A LAS	HRS. Y DE LAS	A LAS	HRS.
OBSERVACIONES				
_____				
_____				
FIRMA JEFE DIRECTO			Vo. Bo. TITULAR DEL AREA	



### FLUJO ADMINISTRATIVO

AREA SOLICITANTE	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE UNIDAD OPERATIVA	RESPONSABLE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION
------------------	---	--



**PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS  
ANALISIS Y DESCRIPCION DEL PUESTO**

**DATOS GENERALES**

PUESTO \_\_\_\_\_ OCUPANTE \_\_\_\_\_  
DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_ DIVISION \_\_\_\_\_  
FECHA \_\_\_\_\_

**OBJETIVO DEL PUESTO**


**FUNCIONES PRINCIPALES**








TRABAJA CON NOSOTROS ALGUN FAMILIAR SUYO SI  NO  NOMBRE COMPLETO \_\_\_\_\_

TRABAJA CON NOSOTROS ALGUN AMIGO SUYO SI  NO  NOMBRE COMPLETO \_\_\_\_\_

DONDE FUE SU ULTIMO TRABAJO \_\_\_\_\_

CUANTO TIEMPO TRABAJO \_\_\_\_\_ QUE PUESTO OCUPO \_\_\_\_\_

MOTIVO DE SEPARACION \_\_\_\_\_

DONDE TRABAJO ANTERIORMENTE \_\_\_\_\_

A CUAL SINDICATO HA PERTENECIDO \_\_\_\_\_ PUEDE TRABAJAR EN TURNOS SI  NO

MENCIONE DOS PERSONAS QUE LO RECOMIENDEN QUE NO SEAN FAMILIARES:

\_\_\_\_\_

NOMBRE

DOMICILIO

TELEFONO

\_\_\_\_\_

NOMBRE

DOMICILIO

TELEFONO

ESTUDIOS	ULTIMO AÑO CURSADO	NOMBRE DE LA ESCUELA	CIUDAD	FECHAS DE A	ESTUDIOS REALIZADOS Y/O TITULO OBTENIDO
PRIMARIA	1 2 3 4 5 6				
SECUNDARIA	1 2 3				
PREPARATORIA	1 2 3				
PROFESIONAL	1 2 3 4 5				
POST GRADUADO	1 2 3 4 5				
CARRERA COMERCIAL	1 2 3				
CURSOS ESPECIALES					
OTROS ESTUDIOS					

\_\_\_\_\_

FIRMA







LA CASA DONDE UD. VIVE ES: PROPIA  RENTADA  OTRA

CUANTAS PERSONAS DEPENDEN ECONOMICAMENTE DE USTED  ESTA DISPUESTO A TRABAJAR EN CUALQUIER DEPTO. DE LA EMPRESA SI  NO

EN CUALQUIER TURNO SI  NO  ESTA DISPUESTO A QUE SU DIA DE DESCANSO SEA CUALQUIER DIA DE LA SEMANA SI  NO

EN QUE FECHA PUEDE EMPEZAR A TRABAJAR

ESTUDIOS	ULTIMO AÑO CURSADO	NOMBRE DE LA ESCUELA	CIUDAD	FECHAS		ESTUDIOS REALIZADOS Y/O TITULO OBTENIDO	PROMEDIO
				DE	A		
PRIMARIA	1 2 3 4 5 6						
SECUNDARIA	1 2 3						
PREPARATORIA	1 2 3						
PROFESIONAL	1 2 3 4 5 6						
POST GRADUADO	1 2 3 4 5						
CARRERA COMERCIAL	1 2 3						
CURSOS ESPECIALES							
OTROS ESTUDIOS							

ESTUDIA ACTUALMENTE SI  NO  QUE ESTUDIA Y DONDE

HORARIO DE CLASES  QUE GRADO ESCOLAR CURSA ACTUALMENTE

IDIOMAS	Lee	Escribe	Habla	Traduce	GRADO DE CONOCIMIENTO	PADECE ALGUNA ENFERMEDAD CRONICA SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
					1) 0 %/o NADA 4) APENAS SUFICIENTE	
					2) 25 %/o MUY POCO 5) 80 a 90 %/o BIEN	
					3) 50 %/o POCO 6) 100 %/o EXCELENTE	
					Numero equivalentes segun el grado.	
					EXPLIQUE <input type="text"/>	

PRACTICA ALGUN DEPORTE SI  NO  CUAL(ES)

PERTENECE UD. A ALGUN CLUB SOCIAL O DEPORTIVO SI  NO  CUAL(ES)

PUESTOS O TRABAJOS PARA LOS CUALES SE CONSIDERE MAS APTO

AREAS DE INTERES

SUELDO QUE SOLICITA  APARTE DE SU SUELDO TIENE USTED OTROS INGRESOS SI  NO  A CUANTO ASCIENDEN

POR QUE CONCEPTOS

**EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES**

EMPRESA O PATRONES ANTERIORES	DEPTO. O DIVISION	PUESTO QUE DESEMPEÑABA	JEFE INMEDIATO	SINDICATO A QUE PERTENECIO	FECHAS		SALARIOS	
					DE	A	INICIAL	FINAL
NOMBRE								
DOMICILIO								
TELEFONO	MOTIVO DE SEPARACION							
NOMBRE								
DOMICILIO								
TELEFONO	MOTIVO DE SEPARACION							
NOMBRE								
DOMICILIO								
TELEFONO	MOTIVO DE SEPARACION							
NOMBRE								
DOMICILIO								
TELEFONO	MOTIVO DE SEPARACION							
NOMBRE								
DOMICILIO								
TELEFONO	MOTIVO DE SEPARACION							

DE LAS SIGUIENTES FUENTES DE CONTACTO; CITE LA QUE USTED UTILIZO PARA CONOCER ESTA EMPRESA

POR ANUNCIO EN LOS PERIODICOS SI  NO  QUE PERIODICO \_\_\_\_\_

POR CONDUCTO DE UN EMPLEADO DE ESTA EMPRESA SI  NO  NOMBRE COMPLETO \_\_\_\_\_

POR INICIATIVA PROPIA SI  NO  OTRO MEDIO \_\_\_\_\_

	<b>TRAMITE DE CONTRATACION</b> (USO EXCLUSIVO PLANEACION Y SELECCION DE PERSONAL)	COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR
	FECHA: _____ PUESTO: _____ SUELDO: _____	
	DEPTO.: _____ REQUISICION No. _____ CONTRATO: _____	
	FECHA DE INGRESO: _____ SOLICITA: _____	

LES CONCEDO EL DERECHO DE VERIFICAR TODA LA INFORMACION PROPORCIONADA FIRMA \_\_\_\_\_

## MACHOTE DE LA ENTREVISTA DE EMPLEO

- 1.- Ha trabajado usted antes. Dónde. Cuál era su puesto.
- 2.- Por qué se separó. Cuánto tiempo duró en el empleo - anterior.
- 3.- Qué sabe usted de esta institución.
- 4.- Qué empleo solicita.
- 5.- Qué otro empleo le gustaría desempeñar.
- 6.- Conoce usted a alguien en esta institución.
- 7.- Puede aceptar cualquier turno?
- 8.- Qué salario le gustaría a usted recibir por su trabajo?
- 9.- A qué se debe que usted solicite empleo en esta institución.
- 10.- Buscó usted empleo en otra institución? Por qué no lo aceptó?
- 11.- Con quién vive? Quién mantiene su casa?
- 12.- Tiene usted alguna otra fuente de ingresos? Tiene otro trabajo? horario.
- 13.- Está usted dispuesto a trabajar horas extras si se necesita?
- 14.- Razones básicas para buscar empleo?
- 15.- Dónde vive usted? Es propiedad o rentada?
- 16.- Cuál es la responsabilidad de usted en su hogar?
- 17.- Cuántas personas dependen de usted?
- 18.- Ocupación de los familiares.
- 19.- Qué conocimientos tiene usted.
- 20.- En su trabajo anterior, cómo se llevaba con su jefe y compañeros?
- 21.- Tiene usted muchos amigos?
- 22.- Cuáles son las distracciones o diversiones? Pertenece a algún club?
- 23.- Le gusta tratar con la gente?
- 24.- Dónde aprendió su oficio?
- 25.- Edad y grado al que abandonó la escuela. Razones?
- 26.- Qué materias le gustaban más? Cuáles le disgustaban?
- 27.- Cómo le fué en la escuela? Calificaciones.
- 28.- Por qué eligió su oficio?
- 29.- Le gustaría volver a estudiar?
- 30.- Cómo se transporta usted?
- 31.- Cuando usted compra algo, lo hace a crédito o al contado?
- 32.- Tiene usted deudas?
- 33.- Cómo es su salud?
- 34.- Describame como es usted?
- 35.- Qué cualidades o características cree que se necesitan en el puesto que solicita?
- 36.- Cuáles son sus metas en la vida?
- 37.- Qué cree que espera la institución de usted?
- 38.- Qué espera usted de la institución?
- 39.- Cuánto tiempo duró sin empleo desde que terminó sus estudios? ¿Por qué?

## RESUMEN DE ENTREVISTA

BFG-104-1

NOMBRE DEL ENTREVISTADO \_\_\_\_\_

(DEBERÁ LLENARSE INMEDIATAMENTE DESPUES DE LA ENTREVISTA)

CONOCIMIENTOS	
ESTUDIOS FORMALES, NIVEL TÉCNICO. ( SUB-PROFESIONAL, SECRETARIAL, COMERCIALES, UNIVERSITARIO INCOMPLETO )	<input type="radio"/>
ESTUDIOS FORMALES, NIVEL PROFESIONISTA. ( UNIVERSITARIOS COMPLETOS, CARRERA: _____ )	<input type="radio"/>
ADQUIRIDOS EN LA PRÁCTICA, BAJO NIVEL. ( DIVERSOS, NO ESPECIALIZADOS, POCO PROFUNDOS; NO SOLIDOS )	<input type="radio"/>
ADQUIRIDOS EN LA PRÁCTICA, AVANZADOS ( ESPECIALIZADOS, PROFUNDOS, SOLIDOS )	<input type="radio"/>
ESTUDIOS FORMALES, MUY AVANZADOS. ( MAESTRIA, DOCTORADO )	<input type="radio"/>

EXPERIENCIA	
RECIENTE TERMINO SUS ESTUDIOS: SOLO PRACTICAS PROFESIONALES	<input type="radio"/>
MENOS DE DOS AÑOS; CIERTA ESPECIALIZACION O TRABAJOS DIVERSOS ( SUBRAYE UNA )	<input type="radio"/>
CONOCE A NIVEL DE NUESTROS JEFES DE DEPARTAMENTO	<input type="radio"/>
PUEDA COMPARARSE CON NUESTROS SUPERINTENDENTES ( AREA: _____ )	<input type="radio"/>
DE ALTO NIVEL; TIPO GERENCIA	<input type="radio"/>

INTERES OCUPACIONAL DECLARADO	
SE ACOMODARIA EN CUALQUIER PUESTO COMPATIBLE CON SUS CONOCIMIENTOS Y/O EXPERIENCIA	<input type="radio"/>
DESEA INGRESAR A LA ORGANIZACION Y CRECER DENTRO, PERO ESPECIFICA NIVEL: _____	<input type="radio"/>
SIENTE FUERTE ATRACCION POR EL AREA Y/O	<input type="radio"/>

ENERGIA, EMPUJE APARENTE	
NEGATIVO. IMPRESION NEGLIGENTE O IRRITANTE. ( EXPLIQUE POR QUE )	<input type="radio"/>
NEUTRAL. NO DEMOSTRO NADA PARTICULAR EN LA ENTREVISTA	<input type="radio"/>
PARECE POSITIVO. RAZONABLEMENTE DILIGENTE, DESPIERTO, ACTIVO	<input type="radio"/>
POSITIVO: PARECE CAPAZ DE DESARROLLAR UNA FUNCION POR SI MISMO	<input type="radio"/>
MUY POSITIVO: PARECE CAPAZ DE FORMAR Y MOVER UN GRUPO	<input type="radio"/>

IMPRESION GENERAL Y DECISION RECOMENDADA	
RECOMIENDO QUE SE LE CONTRATE	<input type="radio"/>
RECOMIENDO QUE NO SE LE CONTRATE	<input type="radio"/>
PARECE CAPAZ DE TENER UN DESARROLLO MÍNIMO DE DOS NIVELES RECOMIENDO SU CONTRATACION	<input type="radio"/>
NO DEBEMOS PERDERLO, RECOMIENDO TRATAMIENTO ESPECIAL DE SUELDO, SI ES NECESARIO	<input type="radio"/>

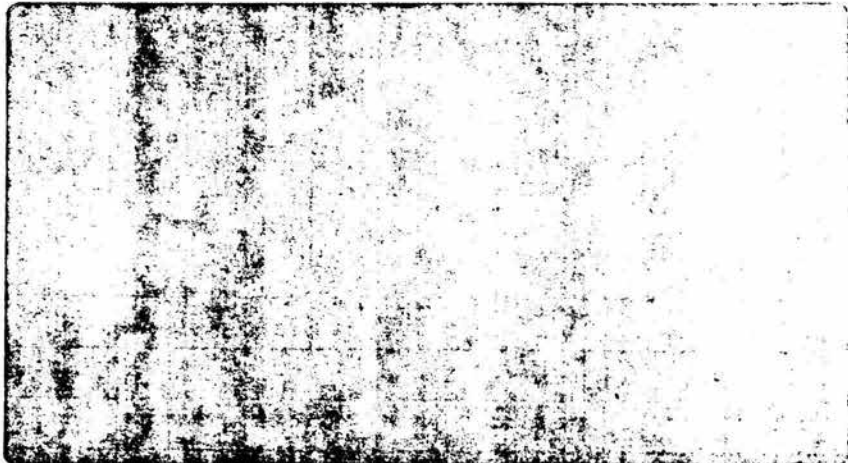
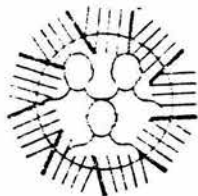
COMENTARIOS ADICIONALES	

NOMBRE Y FIRMA: ENTREVISTADOR	FECHA:
----------------------------------	--------

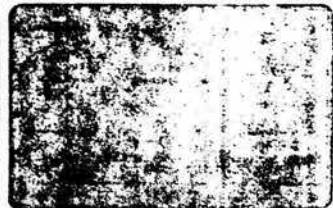




# INFORME DE EVALUACION PSICOLOGICA



GÉNERO		RAZÓN SOCIAL	
CIUDAD GENERADORA		SOLICITADO POR	
PLANTAL DEL SUPLENTE		FECHA ELABORACION	
NOMBRE DEL CUIDADO		EDAD	



**AREA INTELLECTUAL Y DE HABILIDADES**

FACTORES	RESULTADOS					FACTORES	RESULTADOS				
	I	II	III	IV	V		I	II	III	IV	V
1. NIVEL INTELECTUAL						7. ESTABILIDAD EMOCIONAL					
2. HABILIDAD PARA RELACIONARSE						8. CONFIANZA E INICIATIVA					
3. RELACION CON EL BORDADO						9. ADAPTABILIDAD					
4. RELACION CON LA TERCERIDAD						10. OBJETIVIDAD					
5. CAPACIDAD PARA SUPERENFRENTEAR						11. ASCENDENCIA					
6. COMUNICACION						CLAVES: I: INFERIOR II: M. INFERIOR AL TERMINO MEDIO III: TERMINO MEDIO IV: M. SUPERIOR AL TERMINO MEDIO V: SUPERIOR					

**AREA DE PERSONALIDAD:**

CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES:

ELABORÓ (NOMBRE Y FIRMA):



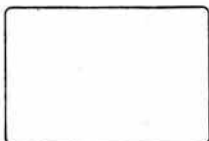
CAPTACION DE RECURSOS HUMANOS

SELECCION

2.8 LA BATERIA DE PRUEBAS PSICOLOGICAS QUE SE APLICARA A LOS CANDIDATOS, SERA LA SIGUIENTE:

PARA PUESTO DE;	ESCOLARIDAD	P R U E B A	
		INTELIGENCIA	PERSONALIDAD
- SECRETARIA DE JEFE DE DEPARTAMENTO O GERENCIA DE AREA	- SECUNDARIA Y/O CARRERA TECNICA	- RAVEN	16 PF DE CATEL
	- PREPARATORIA O SUPERIOR	- DOMINOS	
- SECRETARIA DE GERENTE GENERAL O SUPERIOR	- CUALQUIER NIVEL DE ESCOLARIDAD	- DOMINOS	
- AUXILIAR	- PRIMARIA	- BARSIT	16 PF DE CATEL
	- SECUNDARIA O CARRERA TECNICA	- RAVEN	
	- PREPARATORIA O SUPERIOR	- DOMINOS	
- SUPERVISOR	- PRIMARIA	- DOMINOS	CLEAVER Y 16 PF DE CATEL
	- SECUNDARIA O CARRERA TECNICA O PREPARATORIA		
	- PROFESIONAL	- TERMAN	
- JEFE	- PRIMARIA	- DOMINOS	CLEAVER Y 16 PF DE CATEL
	- SECUNDARIA O CARRERA TECNICA		
- GERENTE	- PREPARATORIA O SUPERIOR	- TERMAN	CLEAVER Y MINNESOTA (HMPI)
	- SECUNDARIA O CARRERA TECNICA	- WAISS	

PARA TODOS LOS NIVELES LAS PRUEBAS SE APOYARAN CON UNA ENTREVISTA.



## HISTORIA CLINICA

## I.- FICHA DE IDENTIFICACION:

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

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Edo. Civil: \_\_\_\_\_

Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_

Lugar de Nacimiento: \_\_\_\_\_

Lugar de Residencia: \_\_\_\_\_

Expediente: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_

Fecha de estudio: \_\_\_\_\_

II.- ANTECEDENTES HEREDOFAMILIARES: \_\_\_\_\_

III.- ANTECEDENTES PERSONALES NO PATOLOGICOS: \_\_\_\_\_

IV.- ANTECEDENTES PERSONALES PATOLOGICOS: \_\_\_\_\_

A. G. O.: \_\_\_\_\_

V.- PADECIMIENTO ACTUAL: \_\_\_\_\_

VI.- INTERROGATORIO POR APARATOS Y SISTEMAS: \_\_\_\_\_

Digestivo: \_\_\_\_\_

Respiratorio: \_\_\_\_\_

Cardiovascular: \_\_\_\_\_

Nervioso: \_\_\_\_\_

Osteomuscular: \_\_\_\_\_

Genitourinario: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

VII.- TERAPEUTICA EMPLEADA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

VIII.- EXPLORACION FISICA

SIGNOS VITALES:

T/A: FC: FR: TEMP.: A.V.: OD. OL.  
TENSION ARTERIAL- FREC. CARDIACA- FREC. RESPIRATORIA- TEMPERATURA- AGUDEZA VISUAL- OJO DERECHO/ OJO IZQUIERDO

INSPECCION GENERAL: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

CRANEO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

CARA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

CUELLO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

TORAX: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ABDOMEN: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

GENITALES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

EXTREMIDADES SUPERIORES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

EXTREMIDADES INFERIORES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

DIAGNOSTICO: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

TRATAMIENTO: \_\_\_\_\_

MEDICO: \_\_\_\_\_

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO INDEFINIDO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE COMO PATRON \_\_\_\_\_, a quien en lo sucesivo se denominará LA EMPRESA y por la otra \_\_\_\_\_ a quien en lo sucesivo se denominará EL EMPLEADO (A), al tenor de las siguientes declaraciones y cláusulas.

### DECLARACIONES

I. LA EMPRESA declara:

- a. Ser una sociedad anónima, constituida conforme a las Leyes del país.
- b. Tener su domicilio social en \_\_\_\_\_

II. Por su parte EL EMPLEADO declara:

- a. Llamarse como ha quedado escrito al inicio de este contrato.
- b. Ser de nacionalidad \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ años de edad cumplidos, de sexo \_\_\_\_\_, de estado civil \_\_\_\_\_, con domicilio en \_\_\_\_\_

y se obliga a dar a LA EMPRESA por escrito cualquier cambio de domicilio particular.

- c. Tener la capacidad, aptitudes, conocimientos y facultades necesarias inherentes al puesto que va a desempeñar, asimismo que, sus referencias y experiencias sean auténticas.

Sentadas las anteriores declaraciones, las partes se sujetan a las siguientes:

C I A U S U L A S

PRIMERA.- El presente contrato individual de trabajo se celebra por tiempo indeterminado y sólo podrá ser modificado, suspendido, rescindido o terminado en los casos y requisitos establecidos en la Ley Federal del Trabajo.

SEGUNDA.- EL EMPLEADO se obliga a prestar a LA EMPRESA, bajo su dirección y dependencia, sus servicios personales como \_\_\_\_\_ consistiendo sus labores en -  
\_\_\_\_\_ las inherentes al puesto, debiendo desempeñarlas en \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ o en el lugar en que posteriormente pudiera quedar radicadas las oficinas de LA EMPRESA.

TERCERA.- Se conviene entre ambas partes que LA EMPRESA podrá dentro de los primeros treinta días de servicios, rescindir el presente contrato de trabajo, sin ninguna responsabilidad de su parte, si EL EMPLEADO demuestra tener falta de capacidad, aptitudes o facultades que dijo tener en el inciso c) de la declaración II, o bien si demuestra engaño en los certificados y referencias presentados por éste.

CUARTA.- La duración de la jornada de trabajo será de 48 horas semanales, que se repartirán de acuerdo a las necesidades de LA EMPRESA.

QUINTA.- EL EMPLEADO recibirá como retribución mensual por los servicios prestados la cantidad de: - - - - -  
\$ \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )  
en la que incluye el importe de los días de descanso semanal y días festivos. Esta suma le será cubierta quincenalmente en las oficinas de LA EMPRESA, contra el recibo correspondiente.

SEXTA.- Los días de descanso obligatorios serán: 1o. de Enero, 5 de Febrero, 21 de Marzo, 16 de Septiembre, 20 de Noviembre y el día 1o. de Diciembre de cada 6 años cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo, fechas todas

en que EL EMPLEADO recibirá su sueldo íntegro.

SEPTIMA.- EL EMPLEADO gozará de un período anual de vacaciones pagadas de acuerdo con lo que señala la Ley Federal del Trabajo, las cuales podrá tomar dentro de los seis meses siguientes en - que cumpla cada año de servicios y en la fecha que LA EMPRESA lo determine, disfrutando de una prima igual al 25% sobre los salarios que le correspondan durante dicho período.

OCTAVA.- EL EMPLEADO se obliga a no revelar a terceras personas los nombres, información, papeles, cifras, estudios, técnicas de producción o cualquier otro dato referente a LA EMPRESA y a guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y de fabricación de los cuales tenga conocimiento, así como de los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar - perjuicios a LA EMPRESA.

NOVENA.- Como consecuencia de las labores que EL EMPLEADO desempeñará, se conviene entre ambas partes que la propiedad de las invenciones y el derecho a la exploración de las patentes corresponde a LA EMPRESA en todos aquellos trabajos de investigación o perfeccionamiento de los procedimientos utilizados por ésta.

DECIMA.- LA EMPRESA se obliga a capacitar y adiestrar a su personal en base a los programas de capacitación y adiestramiento registrados ante las autoridades laborales competentes, de igual modo, EL EMPLEADO se obliga a recibir dicha capacitación y cumplir con la misma.

DECIMA PRIMERA.- Ambas partes convienen en que todo aquello no previsto en el presente contrato, se estará a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo.

México, D.F. a \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19 \_\_\_\_.

LA EMPRESA

EL EMPLEADO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE COMO PATRON \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ a quien en lo sucesivo se denominará LA EMPRESA y por la otra \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ a quien en lo sucesivo se denominará EL EMPLEADO (A), al tenor de las siguientes declaraciones y cláusulas.

### DECLARACIONES

I. LA EMPRESA declara:

- a. Ser una sociedad anónima, constituida conforme a las Leyes del país.
- b. Tener su domicilio social en \_\_\_\_\_
- c. Que con motivo de \_\_\_\_\_ tiene la necesidad de contratar los servicios de una persona durante el término de \_\_\_\_\_, con el objeto de que lleve a cabo las labores consistentes en \_\_\_\_\_

II. Por su parte EL EMPLEADO (A), declara:

- a. Llamarse como ha quedado escrito al inicio de este contrato.
- b. Ser de nacionalidad \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ años de edad cumplidos, de sexo \_\_\_\_\_, de estado civil \_\_\_\_\_ con domicilio en \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ y se obliga a dar a LA EMPRESA por escrito cualquier cambio de domicilio particular
- c. Tener la capacidad, aptitudes, conocimientos y facultades necesarias inherentes al puesto que va a desempeñar, asimismo, que sus referencias y experiencias son auténticas.

d. Constarle lo declarado por LA EMPRESA en la declaración I que antecede inciso c), en el sentido de la naturaleza del trabajo temporal que va a desarrollar del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Sentadas las anteriores declaraciones, las partes se sujetan a las siguientes:

C L A U S U L A S

PRIMERA.- LA EMPRESA contrata los servicios temporales de EL EMPLEADO como \_\_\_\_\_, con el objeto de que realice las labores descritas en la declaración I, inciso c) de este contrato, en la inteligencia de que una vez concluido el trabajo para el cual ha sido contratado, el presente contrato terminará sin responsabilidad alguna para LA EMPRESA. Las labores a desempeñar las efectuará en \_\_\_\_\_, domicilio de LA EMPRESA, o en cualquier otro lugar del Distrito Federal o de la República Mexicana que LA EMPRESA determine, por lo tanto EL EMPLEADO acepta que LA EMPRESA lo cambie de plaza.

SEGUNDA.- Las partes convienen que LA EMPRESA podrá dentro de los primeros 30 días de prestación de los servicios, rescindir el presente contrato, sin ninguna responsabilidad de su parte si EL EMPLEADO demuestra falta de capacidad, aptitudes o facultades que dijo tener en la declaración II, inciso c), o bien de muestre engaño en los certificados y referencias presentados por éste.

TERCERA.- La duración de la jornada de trabajo será de 48 horas semanales que se repartirán de acuerdo a las necesidades de LA EMPRESA

CUARTA.- EL EMPLEADO recibirá como retribución mensual convenida por los servicios a que este contrato se refiere, la cantidad de: - - - - - \$ \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ ),



en la que se incluye el importe de los días de descanso semanal.

QUINTA.- EL EMPLEADO conviene en someterse a un reconocimiento médico de admisión a su ingreso al servicio o a los exámenes que periódicamente ordene LA EMPRESA en los términos de la fracción X del Artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo en vigor, en la inteligencia de que el profesionista que los practique será designado y retribuido por LA EMPRESA.

SEXTA.- Ambas partes convienen en que todo aquello no previsto en el presente contrato se estará a la disposición de la Ley Federal del Trabajo.

SEPTIMA.- LA EMPRESA se obliga a capacitar y adiestrar a su personal en base a los programas de capacitación y adiestramiento, registrados ante las autoridades laborales competentes de igual modo, EL EMPLEADO se obliga a recibir dicha capacitación y a cumplir con la misma.

México, D.F. a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19 \_\_\_\_.

LA EMPRESA

EL EMPLEADO

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

CONTRATO TEMPORAL DE TRABAJO

En la Ciudad de Monterrey, N.L., a los ..... días del mes de ..... de mil novecientos ....., los que suscribimos, por una parte ..... de nacionalidad ....., de ..... años de edad, de Estado Civil ..... y con domicilio en ..... de esta Ciudad, a quien se le llamará en este contrato PATRON; y por la otra ..... de nacionalidad ....., de ..... años de edad, de sexo ....., de Estado Civil ....., y con domicilio en ..... de esta Ciudad, a quien se denominará TRABAJADOR, por nuestros propios derechos, hacemos constar que hemos celebrado un contrato de trabajo al tenor de las siguientes

C L A U S U L A S :

PRIMERA.- El trabajador se obliga a presta bajo la dirección y dependencia del patrón sus servicios personales consistentes en:..... que desempeñará en .....

SEGUNDA.- Ambas partes convienen en que este contrato tiene su origen en las siguientes causas: .....

Por tal razón su duración será de:.....

TERCERA.- La jornada de trabajo será de.....horas y comprenderá de las .....

CUARTA.- El patrón se obliga a pagar al trabajador por los trabajos ejecutados, el siguiente salario: \$..... (Letra); (Explicar si es por día o destajo)

El pago se hará en moneda nacional, el (Día) de cada semana en..... (Lugar) y se liquidarán al mismo tiempo los salarios ordinarios y extraordinarios que haya devengado el trabajador, quien de no hacer reclamación alguna al afectarse el pago, se entenderá que está conforme con la liquidación recibida.

QUINTA.- El trabajador disfrutará de descanso el.....de cada semana, percibiendo salario. Si trabaja menos de los seis días de la semana, el pago del día de descanso se hará proporcionalmente, de acuerdo con la reglamentación respectiva. En caso de que durante el período de este contrato hubiere algún descanso obligatorio, también la disfrutará percibiendo salario.

SEXTA.- El trabajador está obligado a someterse a un reconocimiento médico para comprobar que no tiene alguna incapacidad o padece alguna enfermedad contagiosa e incurable, bien al tiempo de su ingreso o durante su trabajo al ser requerido por el patrón.

SEPTIMA.- El trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa.

Y para constancia firmamos de conformidad los interesados, ante testigos, previa lectura.

PATRON

TRABAJADOR

TESTIGO

TESTIGO

## CONTRATO

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES QUE CELEBRAN POR UNA PARTE, \_\_\_\_\_ REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR EL SEÑOR \_\_\_\_\_ A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARA LA CONTRATADA, Y POR LA OTRA EL SEÑOR \_\_\_\_\_ POR SU PROPIO DERECHO, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARA EL CONTRATANTE, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS.

## DECLARACIONES

I.- DECLARA LA CONTRATADA POR CONDUCTO DE SU REPRESENTANTE LEGAL QUE:

- I.1 Es una sociedad anónima de capital variable debidamente constituida y existente conforme a las Leyes de la República Mexicana, según consta en la Escritura Pública \_\_\_\_\_ pasada ante la fe del señor \_\_\_\_\_ Notario Público \_\_\_\_\_ de México.
- I.2 Su objeto social fundamentalmente consiste en la prestación de servicios de vigilancia en bienes propiedades y posesiones de las personas tanto físicas como morales que se lo solicitan dentro de sus instalaciones.
- I.3 Su representante legal cuenta con las facultades para otorgar el presente contrato, mismas que hasta el momento no le han sido limitadas o revocadas.
- I.4 Cuenta con el personal y la organización administrativa necesaria para prestar el servicio de vigilancia, requerido por "LA CONTRATANTE".

II. DECLARA LA CONTRATANTE QUE:

- II.1 En su calidad de "REPRESENTANTE LEGAL" de \_\_\_\_\_ "tiene facultades legales para contratar y obligarse, en los términos de "ESTE CONTRATO".
- II.2 Se encuentra en pleno uso y goce de sus facultades civiles, razón por la cual está en posibilidades de celebrar el presente contrato.

II.3 Requiere de los servicios de \_\_\_\_\_  
para la vigilancia en las instalaciones de su Representada  
\_\_\_\_\_ ubicada en:  
\_\_\_\_\_ .

Expuesto lo anterior, ambas partes se obligan en los términos de las siguientes

#### CLAUSULAS

PRIMERA.- "LA CONTRATANTE" encarga a "LA CONTRATADA", y ésta se obliga a prestarle Servicios de Vigilancia en las instalaciones, bienes, propiedades y posesiones de "LA CONTRATANTE" cuando éstos se encuentren dentro de sus instalaciones, en los términos y condiciones que se precisan en este Contrato.

SEGUNDA.- Los servicios citados serán proporcionados por elementos integrados orgánicamente como sigue: GUARDIAS DIARIAS, con horario de \_\_\_\_\_ hras. de trabajo por \_\_\_\_\_ hras. de descanso, de LUNES a \_\_\_\_\_ cuyo número y horario puede ser aumentado a solicitud de "LA CONTRATANTE". Los turnos y horarios de servicio y descanso se establecerán de acuerdo con las necesidades de "LA CONTRATANTE".

TERCERA.- "LA CONTRATADA", tomará las providencias necesarias para cubrir con toda oportunidad los reemplazos, relevos y ausencias de elementos, salvo casos fortuitos o de fuerza mayor.

CUARTA.- "LA CONTRATADA" se compromete a que el personal que destine al desempeño del servicio, observe en todo tiempo las siguientes consignas generales:

- a).- Vigilar con esmero los establecimientos a que se refiere la Declaración Segunda del presente Contrato.
- b).- Atender las indicaciones de "LA CONTRATANTE", siempre y cuando sean congruentes con la naturaleza de los Servicios de Vigilancia, orientados a la obtención de un mejor rendimiento y desempeño de los mismos, siempre y cuando se refiera al servicio de vigilancia exclusivamente dentro de las instalaciones de "LA CONTRATANTE".

QUINTA.- El pliego de consignas particulares a que se sujetará el personal destinado a la Vigilancia, será elaborado por "LA CONTRATANTE" de acuerdo a sus necesidades, contando con el asesoramiento y la aprobación de "LA CONTRATADA". En éstas no se incluirán disposiciones que obliguen a los elementos a realizar labores domésticas, de carga, o cualquier otra que distraiga al personal de su cometido y que esté en desacuerdo en demérito del uniforme que portan.

SEXTA.- "LA CONTRATANTE" acepta expresamente que si el personal asignado a la Vigilancia, es obligado a realizar otras funciones diferentes a las de "VIGILANCIA", propiamente dicha, en contravención a la cláusula anterior, los daños y perjuicios que pudiera causarse por dicho supuesto, serán por cuenta y riesgo exclusivamente de "LA CONTRATANTE".

SEPTIMA.- Queda terminantemente prohibido a los elementos manejar vehículos del "CONTRATANTE", excepto cuando sean autorizados expresamente para ello por el propio "CONTRATANTE" y bajo su exclusiva y absoluta responsabilidad.

OCTAVA.- El personal de "LA CONTRATADA", destinada a este servicio, no podrá ser contratado como empleado o trabajador del "CONTRATANTE" mientras este personal pertenezca a "LA CONTRATADA", de contratarlo "LA CONTRATANTE" cubrirá de inmediato 30 días de las cuotas señaladas en la cláusula décima segunda de este contrato.

NOVENA.- Es competencia exclusiva de la "CONTRATADA", aplicar sanciones a sus miembros por faltas que cometan en el desempeño del servicio, por lo tanto "LA CONTRATANTE", deberá abstenerse de pretender sancionar a los miembros de "LA CONTRATADA". Para el caso de cualquier deficiencia en relación al servicio prestado por los elementos que le han sido comisionados, deberá comunicarla directamente a "LA CONTRATADA", para la debida atención de la misma.

DECIMA.- El personal destinado a este servicio, depende económica y administrativamente de "LA CONTRATADA" y bajo ningún concepto podrá ser considerado empleado o trabajador de "LA CONTRATANTE", liberando a éste de cualquier compromiso o responsabilidad de carácter laboral con el personal que se le comisione.

DECIMA PRIMERA.- Los elementos comisionados para prestar este servicio, lo desempeñarán cubriendo "Plazas de Vigilancia", sin indicar los nombres de las personas que las cubren, por lo que, los elementos asignados podrán ser removidos libremente por la "CONTRATADA", de acuerdo con las necesidades de la misma o por motivos de sanciones disciplinarias.

DECIMA SEGUNDA.- "EL CONTRATANTE" reconoce y se obliga:

a).- A pagar a la "CONTRATADA" las cuotas que a continuación se señalan, mismas que incluyen los haberes del personal que se comisione para la prestación del servicio, así como todos los gastos y prestaciones sociales consistentes en seguro de vida, gastos administrativos, exceptuando dos uniformes ANUALES por elemento.

PLAZAS	NUM. DE TURNOS Y HORARIOS	IMPORTE DIARIO	IMPORTE QUINC. C/U	IMPORTE TOTAL X QUINC.
_____	( ) _ X _	\$ _____	\$ _____	\$ _____
_____	( ) _ X _	\$ _____	\$ _____	\$ _____

El importe total del servicio, será quincenalmente de: \$ \_\_\_\_\_ ,  
( ) ,  
más IVA.

1.- Los domingos (incluidos en el importe total por quincena) y días festivos que marca la Ley Federal de Trabajo, se cobrarán dobles cuando se laboren.

b).- A pagar a la "CONTRATADA" en los primeros quince días del mes de diciembre, por concepto de gratificación anual, el importe de 30 días de las cuotas señaladas en el inciso (a), de esta cláusula, por plaza contratada que hubiera desempeñado servicios por un año o la parte proporcional cuando se haya laborado menos de este lapso.

c).- A pagar a la "CONTRATADA" en los primeros quince días del mes de diciembre, 15 días de las cuotas señaladas en el inciso (a), por concepto de vacaciones, por plaza contratada que hubiera desempeñado servicios por un año o la parte proporcional cuando se haya laborado menos de este lapso, más un 25% de prima vacacional.

d).- A pagar a la "CONTRATADA" en los primeros quince días del mes de enero 2 uniformes por plaza contratada, correspondientes al año por transcurrir, al costo del mercado a esa fecha.

e).- A pagar los sueldos y demás prestaciones, por quincenas normales con CINCO días de antelación mediante CHEQUES CRUZADOS a nombre de \_\_\_\_\_ la que expedirá oportunamente las facturas correspondientes.

f).- En caso de retraso en el pago "EL CONTRATANTE" acepta pagar un interes moratorio el equivalente a 10 puntos arriba del Costo Porcentual Promedio (c.p.p.), que el Banco de México haya fijado en el mes inmediato anterior. En caso de que el Banco de México dejare de publicar el c.p.p., se aplicará el margen financiero que lo substituya y para el caso de que no lo haga, el instrumento que se tomará en cuenta para calcular la tasa de interes aplicable será la que oportunamente notifique "LA CONTRATADA".

DECIMA TERCERA.- Las cuotas señaladas en la cláusula anterior serán incrementadas automáticamente en el porcentaje y a partir de la misma fecha en que se aumente el salario mínimo en el Distrito Federal por disposición de la Comisión Nacional de Salarios Mínimos cuando esto acontezca, o cuando por cualquier otro motivo se decrete un aumento salarial general en el Area Metropolitana del Distrito Federal.

DECIMA CUARTA.- Queda entendido entre las partes, que los pagos pactados en este contrato no guardan relación alguna con el valor de los bienes de "LA CONTRATANTE".

DECIMA QUINTA.- Manifiesta "LA CONTRATADA" que en caso de robo con violencia a los bienes del "CONTRATANTE", "LA CONTRATADA" solo se hará cargo de los daños al personal asignado a la vigilancia, así como de la responsabilidad de las lesiones cuyo tipo determine la autoridad Judicial competente y que este personal pudiera causar en el cumplimiento de sus funciones a terceras personas, por lo que en todo caso, "LA CONTRATANTE" deberá tomar las medidas que considere necesarias para asegurar sus bienes.

Asímismo, convienen ambas partes que el límite de la responsabilidad que asume "LA CONTRATADA" será la de tener una póliza de seguro empresarial y una fianza de fidelidad que garantice el buen desempeño de sus elementos.

DECIMA SEXTA.- El presente Contrato podrá darse por rescindido y sin responsabilidad de ninguna clase por "LA CONTRATADA", por incurrir "LA CONTRATANTE" en la falta de pago oportuno de dos quincenas sucesivas, en cuyo casos "LA CONTRATADA", previo aviso con veinticuatro horas, retirará al personal encargado de cubrir el Servicio de Vigilancia, sin perjuicio de ejercitar las acciones legales de cobro que procedan.

DECIMA SEPTIMA.- El presente Contrato podrá darse por terminado sin ninguna responsabilidad de ninguna clase por "LA CONTRATANTE" cuando avise con treinta días de anticipación a la "CONTRATADA", y cubra las

partes proporcionales de la cláusula décima segunda inciso (a), (b), (c) y (d) por plaza contratada. De no existir dicho aviso y pago "LA CONTRATANTE" deberá cubrir 30 días y partes proporcionales de la cláusula décimasegunda incisos (a), (b), (c) y (d) por plaza contratada.

DECIMA OCTAVA.- Si durante la vigencia de este contrato "LA CONTRATANTE" incurre en alguna causal de rescisión del mismo, pagará a "LA CONTRATADA" como pena convencional la cantidad que resulte de aplicar al monto de los servicios inicialmente contratados durante un año (365 días).

DECIMO NOVENA.- Este contrato entrará en vigor a partir del día de 19 y su duración será indefinido, salvo aviso por escrito en contrario por cualquiera de las partes con treinta días naturales de anticipación, y de acuerdo a las cláusulas décima sexta, décima séptima y décima octava de este contrato.

VIGESIMA.- Las cláusulas especiales que no estén comprendidas o modifiquen el presente Contrato y que sean necesarias para su eficaz cumplimiento, se formularán en un anexo que necesariamente deberá contener para su validez, las mismas firmas que suscriben el presente Contrato.

VIGESIMA PRIMERA.- Para la interpretación y cumplimiento del presente contrato, las partes se someten a la Jurisdicción de los Tribunales competentes en el Distrito Federal y al fuero común que pudiera corresponderles por razón de sus domicilios presentes o futuros.

VIGESIMA SEGUNDA.- Las partes señalan como su domicilio los siguientes:  
"LA CONTRATADA" \_\_\_\_\_  
y "LA CONTRATANTE" en \_\_\_\_\_.

Enteradas las partes del contenido, alcance y fuerza legal del presente Contrato lo ratifican y firman de conformidad, en la Ciudad de \_\_\_\_\_, el día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y \_\_\_\_\_.

"LA CONTRATADA"

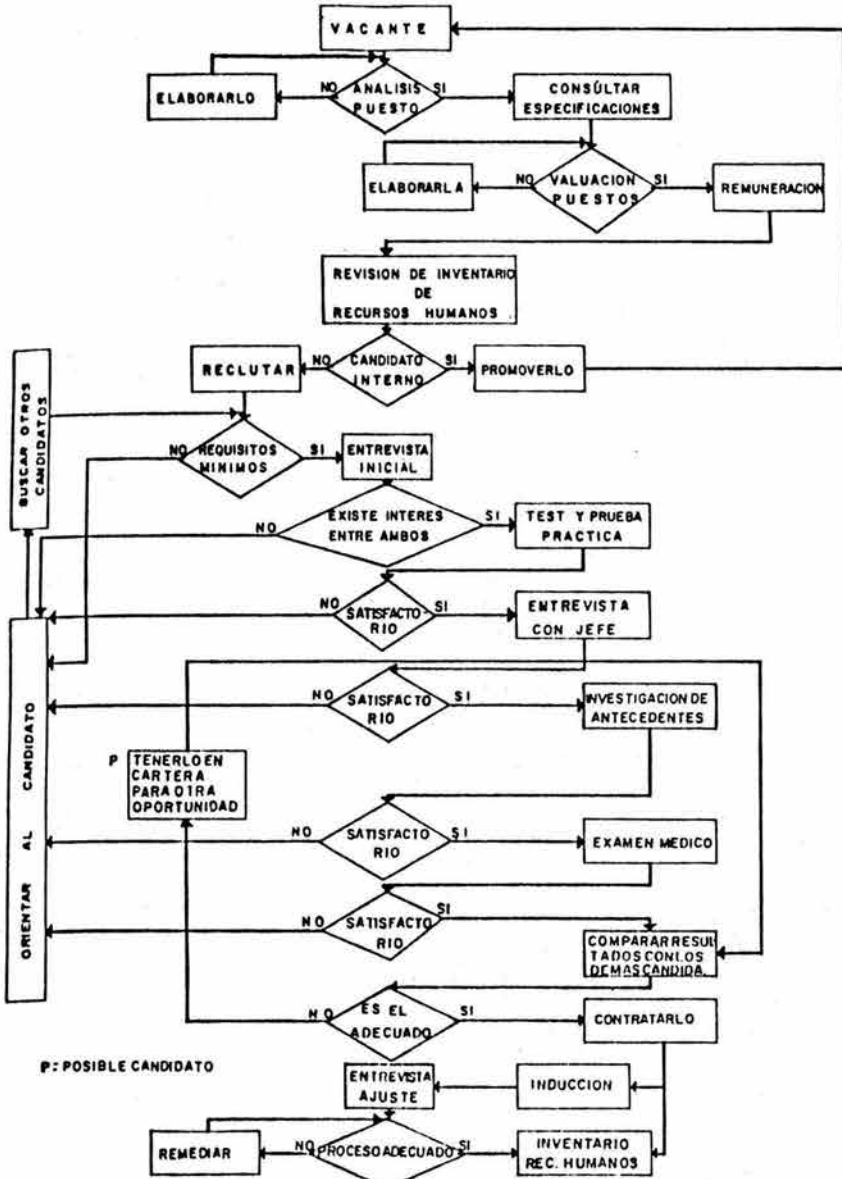
"LA CONTRATANTE"

\_\_\_\_\_

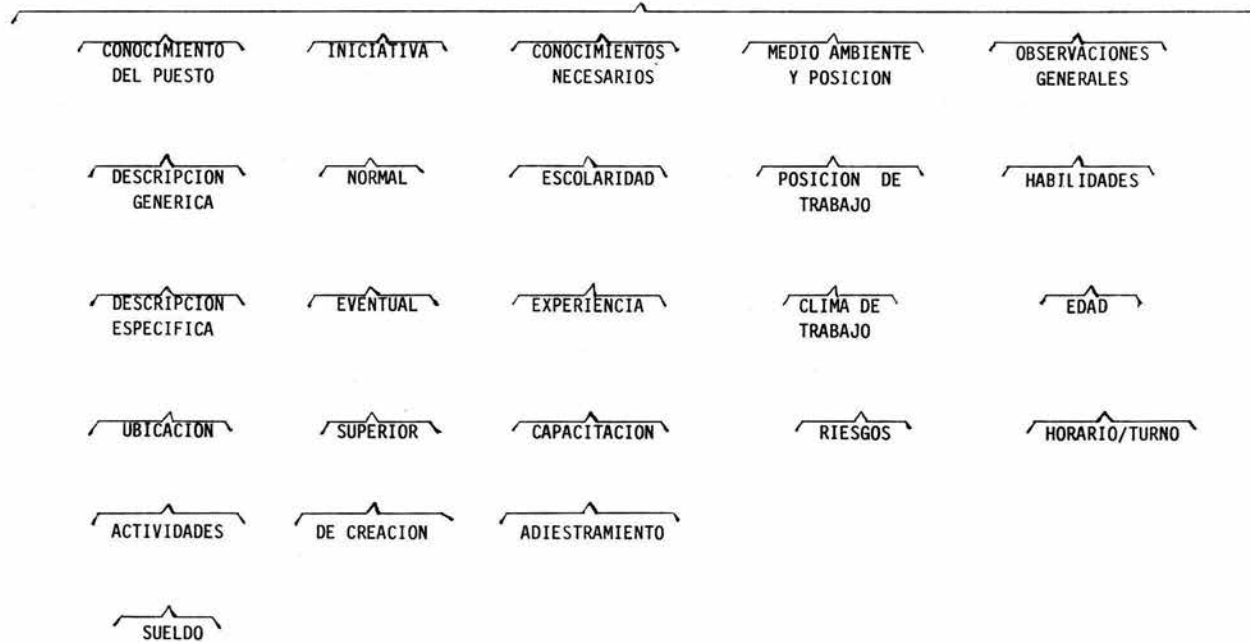
\_\_\_\_\_



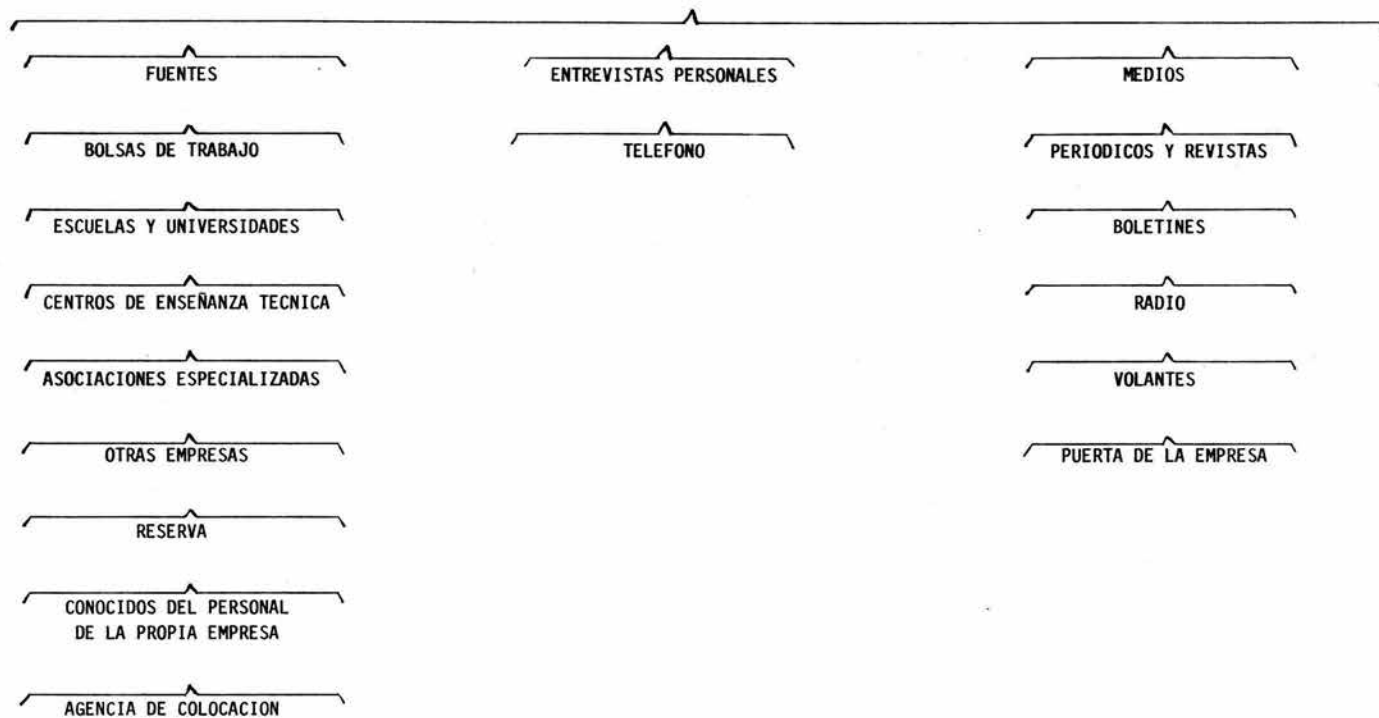
### DIAGRAMA DEL PROCESO DE SELECCION



## REQUISICION DE PERSONAL

ANALISIS Y DESCRIPCION DEL PUESTO  
ANALISIS DEL TRABAJO

## RECLUTAMIENTO



RECEPCION DE SOLICITANTES

PLANEACION PREVIA DE LA RECEPCION

INFORMAR, ORIENTAR Y PREPARAR A LOS EMPLEADOS

TRATO AMABLE

CORTA ESPERA

IMAGEN ADECUADA DE LA EMPRESA

MOBILIARIO SUFICIENTE

REVISTAS Y PERIODICOS

LUGAR ORDENADO Y CONFORTABLE

CALIFICAR  
MEDIANTE OBSERVACION DISCRETA

COMPORTAMIENTO

ACTITUDES

MODO DE PREGUNTAR Y  
EXPRESARSE

SEGURIDAD EN SI  
MISMO

## SOLICITUD DE EMPLEO

## INFORMACION DEL CANDIDATO

DATOS  
PERSONALESDATOS  
LEGALESINFORMACION  
FAMILIARHISTORIA DE  
TRABAJOREFERENCIAS  
PARTICULARESCONOCIMIENTO  
DE MAQUINARIA

ESCOLARIDAD

NOMBRE

NUM. AFILIACION  
I.M.S.S.

PADRES

FECHAS

NOMBRE

OFICINA

ESCUELA

DOMICILIO

No. REG. FED.  
CAUSANTES

DEPENDENCIAS

EMPRESAS

DIRECCION

TALLER

NOMBRE

ESTADO CIVIL

SERVICIO MILITAR

MEDIO ECONOMICO

PUESTOS

OCUPACION

FABRICA

FECHAS

EDAD

CONYUGE E HIJOS

DESCRIPCION  
LABORESTIEMPO DE  
CONOCERLOESTUDIOS  
ACTUALES

LICENCIA

NACIONALIDAD

HA SIDO AFIANZADO  
NOMBRE AFIANZADORACAUSAS  
SEPARACION

TITULO

IDIOMAS

SUELDOS

## ENTREVISTA PREVIA

REVISION

REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO  
Y POLITICAS DE CONTRATACIONESCOLARIDAD, PRO-  
FESION U OFICIODISPONIBILIDAD PA-  
RA CONTRATARSE

TITULO

EDAD

EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR O  
RADICAR FUERA DE LA CIUDAD

IDIOMAS

APTITUDES FISICAS OBSERVABLES  
A SIMPLE VISTA

AUTOMOVIL

PRESENTACION

DISPONIBILIDAD  
HORARIO

LEJANIA DE SU DOMICILIO

ESTABILIDAD

NACIONALIDAD

DOCUMENTOS OFICIALES

ENTREVISTA PROFUNDA

OBJETIVO

ALCANCE

PROCEDIMIENTO

FACTORES

APARIENCIA  
PERSONAL

EXPERIENCIA

INTERES OCUPACIONAL

CAPACITACION

SENTIDO DE RESPONSABILIDAD

DON DE GENTES

ADAPTABILIDAD

AGRESIVIDAD

TENACIDAD

COOPERACION

CAPACIDAD PARA TRATAR AL PUBLICO

RESPONSABILIDAD PARA EL TRABAJO

## EXAMEN MEDICO

---

 REGLAMENTO DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO
 

---



---

 HISTORIA CLINICA
 

---



---

 EXAMEN FISICO
 

---



---

 ANALISIS DE LABORA
 

---



---

 RAYOS X
 

---



---

 ANTECEDEN-  
TES PERSO-  
NALES
 

---



---

 ANTECEDEN-  
TES FAMI-  
LIARES
 

---



---

 OBSERVA  
CION DI-  
RECTA
 

---



---

 EXPLORACION  
FISICA
 

---



---

 BASICOS  
BIOMETRIA-  
HEMATICA  
GENERAL DE  
ORINA  
COPROPARASI-  
TOSCOPICO  
SERIADO
 

---



---

 COMPLEMEN-  
TARIOS, A  
JUICIO DEL  
MEDICO
 

---



---

 CATASTRO  
TORACICO
 

---



---

 OTROS, A  
CRITERIO  
DEL MEDICO
 

---



## ESTUDIO SOCIO-ECONOMICO

ANTECEDENTES  
FAMILIARES

Esposa  
Padre  
Madre  
Hermanos  
Cuñados

SITUACION  
ECONOMICA

Ingresos  
Egresos  
Propiedades  
Ahorro  
Préstamos  
bancarios  
Tarjetas de  
crédito  
Hipotecas  
Fianzas

INTERESES Y  
RELIGION

Escolaridad  
Entrenamiento  
Diversiones  
Aficiones  
Unidad familiar  
Militancia poli-  
tica y sindical  
Religión y ob-  
servancia  
Asociación o  
clubes  
Metas personales

## SALUD

Enfermedades  
Accidentes  
Operaciones

ANTECEDENTES  
PERSONALES

Nombre completo  
Lugar y fecha de  
nacimiento  
Estado civil  
Generales del  
cónyuge  
Generales de los  
hijos  
Domicilio

## DOCUMENTOS

Acta de nacimiento  
Acta de matrimonio  
Certificados esco-  
lares  
Cartilla (masculino)  
Cédula profesional  
Registro Federal de  
Causantes  
Afilación al IMSS o  
ISSSTE  
Licencia de automo-  
vilista o chofer  
Pasaporte  
Certificado de ante-  
cedentes penales

ANTECEDENTES  
ESCOLARES

Nombre de las escuelas  
Años en que se efec-  
tuaron  
Motivos de suspensión  
Intereses sobre estudios  
Capacitación especiali-  
zada  
Cursos  
Seminarios

ANTECEDENTES  
DE TRABAJO

Nombre de la empresa  
Domicilio  
Fecha de ingreso  
y egreso  
Sueldos inicial y final  
Cargos desempeñados  
Motivo de salida  
Nombre del jefe  
inmediato  
Fianzas anteriores

REFERENCIAS  
DE TRABAJO

Fecha de ingreso y egreso  
Sueldo inicial y final  
Cargos desempeñados  
Motivo de salida  
Comportamiento con jefes  
y compañeros  
Puntualidad y asistencia  
Eficiencia  
Honradez

## HABITACION

Domicilio localizado  
Mobiliario  
Número de cuartos  
Habitabilidad  
Lejanía

**CONTRATACION**

NORMAS CONSTITUCIONALES

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

REGLAMENTO DE CAPACITACION  
Y ADIESTRAMIENTO

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO  
POLITICAS SINDICALES

REGLAMENTO DE SEGURIDAD E  
HIGIENE DEL TRABAJO

TIPOS DE CONTRATOS

CONTRATO INDIVIDUAL

CONTRATO COLECTIVO

CONTRATO LEY

MODALIDADES DE CONTRATOS

POR TIEMPO INDE-  
FINIDO

POR TIEMPO DETER-  
MINADO

POR OBRA DETER-  
MINADA

PARA COMISIONISTA

POR SERVICIOS PRO-  
FESIONALES

PARA DISTRIBUCION

**INDUCCION**

**OBJETIVOS**

Establecer las relaciones que mantendrá.

Crear actitud favorable hacia la empresa.

Lograr mayor identificación entre el nuevo empleado y la empresa.

Ayudarle a ajustarse a su nuevo ambiente

Proporcionarle la información básica y general del puesto y de la empresa.

**ASPECTOS BASICOS**

**BIENVENIDA**

Historia de la empresa  
Productos o servicios de la empresa.  
Planes de capacitación

Políticas de la empresa  
Organización y funciones de la empresa  
Políticas de seguridad e higiene

Políticas de personal  
Reglamento interior de trabajo  
Orientación hacia el trabajo y puesto  
Servicios y prestaciones para el trabajador.

**PRESENTACION E INTRODUCCION CON JEFES Y COMPAÑEROS**

**RECORRIDO POR LA EMPRESA**

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Arias, G. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México, 1989.
- 2.- Arthur, D. Selección Efectiva de Personal. Ed. Norma, México, 1987.
- 3.- Blanco, C. Cómo Seleccionar Nuestro Personal. Ed. Limusa, México, 1987.
- 4.- Boletín mensual (abril 1990) A.M.E.R.I. (Asociación Metropolitana de Ejecutivos en Relaciones Industriales, A.C.) Contrato por Tiempo Determinado (pág. 11-12).
- 5.- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill; México, 1979.
- 6.- Chruden, H. y Sherman, A. Administración de Personal. Ed. C.E.C.S.A. México, 1978.
- 7.- Fleishman, E., Bass, A. Psicología Industrial y del Personal. Ed. Trillas, México, 1979.
- 8.- Flippo, E. Principios de Administración del Personal. Ed. Mc Graw Hill, México, 1978.
- 9.- Grados, J. Las Funciones del Psicólogo del Trabajo. (investigación curricular) Facultad de Psicología U.N.A.M. México, 1986.
- 10.- Guión, R. Personnel Selection. Annual Review of Psychology, 1967. Vol. 18.
- 11.- Jimenez, O. Cómo entrenar en Selección por Objetivos. Ed. Guadarrama Impresores, México, 1973.
- 12.- Morgan, H., Cogger, J. El Manual del Entrevistador. Ed. Manual Moderno.
- 13.- Neff, W. El Trabajo el Hombre y la Sociedad. Ed. Paidós, Buenos Aires, 1972.
- 14.- Orosco, J. Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección de Personal. Fondo Editorial Coparmex, México, 1980.
- 15.- Puy, F. Análisis de Tareas. Ed. Limusa, México, 1978.
- 16.- Ramírez, F. Manual para la Administración de Personal. Contratación de Personal, Ed. PAC, México, 1983.
- 17.- Reyes, P. Administración de Personal. Ed. Limusa, México, 1987.

- 18.- Reyes, P. El Análisis de Puestos. Ed. Limusa, México, 1987.
- 19.- Ribes, I., Fernández, C., Rueda, M., Talento, M. y López, F. Enseñanza, Ejercicio e Investigación de la Psicología. Ed. Trillas, México, 1980.
- 20.- Rivera, S. Estructura y Elaboración de Puebas para la Selección de Personal. Ed. Limusa, México, 1988.
- 21.- Schultz, D. Psicología Industrial. Ed. Interamericana, México, 1985.
- 22.- Selvini, M. Al frente de la Organización, Estrategias y Tácticas. Ed. Paidós, Buenos Aires, 1986.
- 23.- Siegel, L. y Lane, I. Psicología de las Organizaciones Industriales. Ed. C.E.C.S.A. México, 1984.
- 24.- Smith, C., Wakeley, H. Psicología de la Conducta Industrial. Ed. Mc Graw Hill, México, 1986.
- 25.- Stanton, E. Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal. Ed. Limusa, México, 1989.
- 26.- Taylor, F. Psychology and The design of Machines. American Psychologist, 1957.
- 27.- Terry, G. Principles of Management. 4a. Edición Homewood, Illinois, 1958.
- 28.- Thorndike, R. y Hagen, E. Test y Técnicas de Medición en Psicología y Educación. Ed. Trillas, México, 1986.
- 29.- Urbina, S. (compendio) El Psicólogo: Formación, Ejercicio Profesional y Prospectiva. E. U.N.A.M., México, 1989.
- 30.- Whittaker, J. y Wittaker, S. Psicología. Ed. Interamericana, México, 1987.
- 31.- Yoder, D. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Ed. C.E.C.S.A., México, 1978.