



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE
MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA CONDUCTA



**EL ROL DEL PSICÓLOGO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO EN
UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES**

MEMORIA DE EXPERIENCIA LABORAL

Que para obtener el título de
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

Presenta:

Miriam Arellano Pichardo

No. De Cuenta:

9710935

Asesor:

Mtro. Saúl Urcid Velarde

Toluca, México, Julio de 2015

ÍNDICE

RESUMEN	8
PRESENTACIÓN	9
INTRODUCCIÓN	11
MARCO TEÓRICO	
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA	12
1.1 Antecedentes de la psicología laboral	12
1.2 La organización	16
1.3 Organigrama	18
CAPÍTULO II. RECURSOS HUMANOS	22
2.1 Integración del departamento de Recursos Humanos	22
2.2 Rol del psicólogo	24
CAPÍTULO III. RECLUTAMIENTO	29
3.1 Definición del concepto de reclutamiento	29
3.2 Tipos de reclutamiento	31
3.2.1 Reclutamiento interno	31
3.2.2 Reclutamiento externo.	34
3.3 Fuentes de reclutamiento	40
3.3.1 Fuentes internas	40
3.3.2 Fuentes externas	41
3.4 Medios de reclutamiento	42
3.4.1 Impresos	42
3.4.2 Radio y televisión	43
3.4.3 Medios virtuales.	44
CAPÍTULO IV. SELECCIÓN DE PERSONAL	45
4.1 Definición del concepto selección de personal	45
4.2 Perfil y descripción del puesto	46

4.3 Solicitud	50
4.4 Entrevista	51
4.5 Evaluación psicológica	57
4.6 Referencias laborales y personales	62
4.7 Examen médico	64
4.8 Estudio socioeconómico	65
4.9 Contratación	66
CAPITULO V. INDUCCIÓN	69
5.1 Definición de inducción	69
5.2 Inducción a la empresa	69
5.3 Inducción al puesto	71
CAPÍTULO VI. METODOLOGÍA	73
6.1 Ubicación de la práctica profesional	73
6.1.1 Descripción de la práctica profesional	73
6.1.2 Descripción del proceso	74
6.1.3 Descripción del puesto	74
6.2 Plan o programa de acción de la práctica profesional	79
6.2.1 Descripción de la problemática	79
6.2.2 Objetivo	79
6.2.3 Actividades o acciones propuestas	79
6.3 Instrumentos psicológicos	83
RESULTADOS	88
CONCLUSIONES	95
SUGERENCIAS	97
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	98
ANEXOS	101

RESUMEN

La labor que realiza un psicólogo dentro de una organización es indispensable, de ahí la importancia de abordar dentro de la presente memoria de experiencia laboral su rol dentro del proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal operativo ya que es de gran preocupación encontrar el personal adecuado así como también el desarrollarlo de métodos eficientes que ayuden a la atracción del talento.

Contar con un proceso bien establecido le permite a las empresas contar con empleados comprometidos, leales y además eficientes lo cual apoya a su desarrollo y clima laboral.

Para poder abordar estos temas fué importante abarcar los antecedentes de la psicología laboral, así como distinguir el rol que desempeña un psicólogo dentro del departamento de Recursos Humanos y como se le han delegado más actividades. También fué necesario describir paso a paso cada una de las etapas que integran el proceso de reclutamiento y selección, con la finalidad de culminar con la contratación del candidato.

En la metodología se inicia con una breve reseña de los antecedentes históricos de la compañía en donde se desarrolló el trabajo y de los principales servicios que ofrece. Para realizar una propuesta o mejoras a su proceso fue necesario antes analizar las principales problemáticas.

En ultimo capitulo se presentan los resultados obtenidos de las modificaciones realizadas al procedimiento de reclutamiento, selección e inducción.

PRESENTACIÓN

La presente memoria de experiencia laboral tuvo lugar en una empresa de Telecomunicaciones, ubicándose dentro del departamento de Recursos Humanos, en el puesto de asistente de Reclutamiento y Selección e Inducción, la razón de realizarla fue hacer nuevas aportaciones para impulsar el crecimiento de la Empresa en su objetivo de establecerse como líder de las telecomunicaciones. Por otra parte, destacar la importancia de respetar el procedimiento de Reclutamiento, Selección e Inducción para disminuir los niveles de rotación, tema de preocupación de la compañía.

De la misma forma enfatizar el rol del psicólogo, demostrar que es la persona preparada para enfrentar estos aspectos del mundo laboral; de acuerdo con Pereda, Berrocal y Alonso (2008a) debe ser proactivo anticiparse a los problemas y dificultades que puedan surgir y planificar las acciones precisas para evitarlos o minimizarlos.

Entonces se considera su potencial de desarrollo no está limitado ya que al estudiar la conducta de los individuos y ser la organización donde se desenvuelve la mayor parte de su vida, amplía el panorama de sus áreas de investigación.

Para realizar el presente trabajo se solicitó permiso al gerente general, mencionándole los aspectos donde interviene el psicólogo dedicado a reclutamiento, selección e inducción y se trataron de la forma siguiente:

Capítulo I. Aborda los antecedentes de la psicología.

Capítulo II. Se habla sobre el departamento de Recursos Humanos y la importancia del rol del psicólogo.

Dentro del Capítulo III, IV y V. Se trata sobre el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal.

Capítulo VI. Metodología. Donde se menciona la ubicación de la práctica profesional y la descripción del programa de acción.

Capítulo VII. Se habla sobre los resultados obtenidos al llevar a cabo esta práctica profesional.

Finalmente se encuentran las conclusiones a las que se llegó una vez que se realizó la práctica profesional, así como, se hacen algunas recomendaciones.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es necesario e indispensable ofrecer un servicio de calidad de acuerdo con esto se deriva la exigencia de realizar un procedimiento de Reclutamiento, Selección e Inducción que cumpla con el mismo propósito.

Llevar a cabo un adecuado desarrollo, genera que los empleados se sientan identificados, sean leales, honestos, comprometidos con las políticas de la Empresa lo que indudablemente ayudara al logro de los objetivos y disminuirá los niveles de rotación.

Es importante buscar y proponer nuevas estrategias que ayuden a la atracción de talento, faciliten la selección e integración, por lo que se dio la oportunidad de implementar algunos cambios en la compañía considerando la etapa de transición que atravesaba al incrementar su zona geográfica y abrir nuevas líneas de mercado. Es evidente que una empresa dedicada a ofrecer servicios, pida excelencia en el trabajo del psicólogo mediante un correcto uso del proceso de reclutamiento, selección e inducción basado en las políticas internas y legales.

En la presente memoria de experiencia laboral se pretende además realzar el rol del psicólogo en la industria, para que todas aquellas personas que se incorpora al mercado profesional visualicen al reclutador como un facilitador y confíen en que al integrarse a alguna empresa les brindara seguridad, este profesionista cuenta con la sensibilidad el comportamiento humano mismo que se involucra en su desarrollo organizacional.

MARCO TEORICO

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA

1.1 Antecedentes de la psicología laboral

Es inevitable antes referirse a la Psicología, misma que viene de las raíces *psique* que significa “mente” y *logos* “conocimiento o estudio”, entonces se define como conocimiento o estudio de la mente; como es notoriamente difícil observar la “mente” se tuvo la necesidad de desarrollar diferentes estudios para entenderla.

Furham (2011 a) menciona que la Psicología como ciencia autónoma en un principio venía derivada de la Filosofía, Medicina y la Sociología, que dieron como resultado un cúmulo de conocimientos por descubrir enfocados al comportamiento humano desde el aprovechamiento de sus habilidades y destrezas hasta el reconocimiento y gestión del potencial intelectual.

Entonces se definió así es la ciencia del comportamiento humano que comprende sus mecanismos, funcionamientos y promueve sus propios argumentos para explicarlos; ha tenido un desarrollo lento y dificultoso, pero bastante retro alimentador, pone como objeto de estudio a la persona que al desenvolverse en diferentes ámbitos familiar, social, laboral posibilitó una nueva perspectiva sobre el desarrollo de estos profesionistas con campo de aplicación propio.

Derivándose así la Psicología Laboral, ciencia que estudia la conducta humana en situaciones de grupo, como afecta al mismo pero sobre todo como interfiere en la Organización (Dunette y Kirchner 2007a).

Por otra parte esta Schultz, citado por Furham (2011 b), lo define más detalladamente...”la Psicología Industrial tiene mayor trascendencia aún, no solo influye

en la vida laboral, sino también en las otras esferas de la existencia: sus efectos rebasan el ámbito de la fábrica y de la oficina repercute también en la conducta de los consumidores. Su aplicación se observa en el envasado, la comercialización y publicidad de los artículos de una empresa. Nos guste o no en la economía de cualquier país. En radio y la televisión en revistas y en la prensa en carteleras e incluso en el firmamento, somos bombarderos sin cesar por mensajes que nos incitan a comprar y probar algún nuevo artículo” (p. 6)

Tiene sus inicios en el siglo XX, de acuerdo con la historia parece indicar que el fundador fue Walter Dill Scott, quien en 1901 se pronunció a favor de las aplicaciones de la Psicología de la Publicidad, de ahí que en 1903 escribiera el libro “Psychology of Industrial Advertising” (la Teoría de la Publicidad) y en 1913 apareció un libro “Psychology of Industrial Efficiency” (Psicología de la Eficiencia Industrial), escrito por el psicólogo alemán maestro en Harvard, Hugo Munsterberg.

Recibió influencias por cambios importantes tomando como ejemplo, en Estados Unidos en los años 30 los gerentes de la época notaron que los trabajadores habían aumentado su capacidad intelectual y ya formaban parte de las decisiones administrativas, frente a esto se vieron obligados a reconocer que trataban con personal con necesidades, valores y deseos de ser respetados.

Saloner, G., Shepard, A., y Podolny, J. (2005) mencionan algunos otros estudios:

1. Mary Parker Follet, quien hizo aportaciones pertinentes como: a) la participación de los trabajadores en la resolución de problemas, b) la dinámica de la administración en lugar de principios estáticos, fueran continuos.

Asegurando que el deber de todos los gerentes sin importar el nivel es mantener buenas relaciones de trabajo con sus subordinados, sensibilizó a cada uno de ellos a entender cada persona es un conjunto de opiniones emociones y sentimientos.

2. Aportaciones de Barnard, él concibió a las organizaciones como sistemas sociales, que exigen la cooperación de los empleados, de hecho consideraba que una función principal de los gerentes era comunicarse con sus subordinados. Propuso la teoría de la aceptación de la autoridad, en la cual sostiene, que los trabajadores tienen el libre albedrío y en consecuencia, optarán por seguir o no las ordenes de la dirección, refiriéndose a que las seguirán a) si entienden lo que se les pide, b) si, consideran es congruente con las metas institucionales y c) si, advierten beneficios reales para llevarlas a cabo.
3. Nathaniel Hawthorne, su estudio más importante es el “efecto Hawthorne”, él comprobó que si enfocaba la atención al personal más que a las condiciones de trabajo, era muy probable se mejorara o cambiara la productividad.

El mayor auge de la Psicología Laboral es en la Primera Guerra Mundial donde marca su crecimiento como una disciplina valiosa y útil, ante la necesidad de seleccionar y calificar millones de reclutas para el ejército, Estados Unidos solicitó a un grupo de psicólogos elaboraran una prueba de inteligencia, creando así dos: el Army Alfa para alfabetos y Army Beta para analfabetos. Al conocer su efectividad dio paso a generar otras pruebas donde les interesaba conocer el bienestar del trabajador y su efecto en la organización, esto gracias a los estudios de Hawthorne.

Por su parte en México en 1929 se crea la Confederación patronal, cuyo objetivo era mediar las relaciones obreras - patronales derivadas de los problemas sociales al defender sus derechos, dando origen a los sindicatos para así encontrar soluciones a los dilemas presentados. En 1983 casi 50 años después Teléfono de México fundó la escuela Tecnológica para adiestrar técnicamente a sus trabajadores y en ese mismo año la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM inaugura la escuela de Psicología.

Identificar los orígenes de esta disciplina no ha sido tarea sencilla, porque analizar el comportamiento organizacional tiene ciertas complejidades y deriva diferentes modelos de acuerdo con Dunette y Kirchner (2007 b) los cuales se mencionan a continuación:

1. Modelo de la perspectiva humana: se centra en la motivación interior, su racionalidad, sus necesidades, este ha influido significativamente en la manera de pensar respecto a los problemas sociales en el trabajo.
2. La perspectiva de los grandes pensadores: se analiza el pasado a través de los grandes autores cuya obra se considera prototípica, da una ligera idea acerca del desarrollo del pensamiento en un determinado campo.
3. Basada en el tiempo: se guía en fechas, lugares que marcaron un cambio en el modo de pensar o actuar de los individuos.
4. Enfoque de la escuela del pensamiento: analiza temas en grupos de investigadores que desarrollan algunas teorías para el estudio de comportamiento.
5. Estudio de los orígenes y proyecto de investigación: este se centra en hallazgos únicos que modifican el pensamiento.
6. Modelo de contenido de libros: son una forma válida de entender los cambios históricos.
7. Perspectiva basada en temas: se centra la selección del personal, la evaluación de cada uno de los sistemas de compensación, su estudio es muy similar al enfoque basado en libros. (p. 55).

El presente trabajo se enfoca en una perspectiva humanista, porque hoy en día la industria tiene claro que su crecimiento no implica únicamente un proceso administrativo, incluye también la tendencia de brindar un servicio personal, tarea de Recursos Humanos que pretende encontrar respuestas al ambiente y la calidad de vida laboral, cabe mencionar sus métodos serán efectivos siempre y cuando se usen con ética, orden y dirección.

1.2 La organización

Al plantear este tema la mayoría de las personas que se encuentran en un ambiente laboral pueden tener una idea de su significado, pero en este contexto es importante tener un concepto acertado, por lo cual, es indispensable brindar diferentes definiciones para ampliar el panorama del concepto:

Weber citado por Robbins (2009) afirma "la organización es un grupo corporativo bien establecido con una relación social cerrada hacia afuera y limitada por reglas y disposiciones de admisión; este objetivo se logra gracias a que tales normas se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos, por ejemplo un director o un jefe y un grupo administrativo". (p. 33).

Mooney mencionado por Nieto (2008) "... el término organización se refiere a algo más que a la estructura del edificio. Se refiere a todo el cuerpo, con todas sus funciones correlativas, van apareciendo en acción; al pulso, a los latidos mismos del corazón, a la circulación y a la respiración, al movimiento vital, por así decirlo, de la unidad organizada. Se refiere a la coordinación y colaboración de todos estos factores para el fin común"(p. 42).

Argyris "Las organizaciones formales están basadas en determinados principios, tales como la especialización de tareas, la cadena de mando, la unidad de dirección y la racionalidad". Quintanilla (2005).

Barnard refiere "...una organización esencial, es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas" Rodríguez (2005).

Díaz de Quijano (2014) lo define como "Formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles coordinados por una autoridad, líneas de comunicación

y articulados por un sistema de significados compartidos en orden a la integración y consecución de objetivos. Estos fines o el modo de conseguirlos, no siempre son aceptados por todos los miembros, casi siempre deben ser negociados o impuestos, lo que permite entender las organizaciones como coaliciones de poder en lucha, a veces por el cómo conseguir los objetivos y en otras por la fijación de los mismos. De duración relativamente estable y continua, estas formaciones sociales se hallan inmersas en un medio ambiente con el que mantienen mutuas relaciones de influencia.”(p. 23).

La organización se da cuando un grupo de personas se percatan de que si se coordinan y unen esfuerzos pueden conseguir más de lo que harían por si solas. Al conformarse por varios individuos sirve para alcanzar metas y su buen funcionamiento dependerá de entender principios como:

1. Del objetivo, considerar una razón, un motivo para realizar las actividades.
2. Coordinación, la estructura y el trabajo se guiaran por canales de comunicación bien delimitados.
3. De autoridad, los empleados comprenden que los jefes tienen el poder legítimo de dar órdenes.
4. Responsabilidad, conocer los derechos y obligaciones laborales.
5. De definición, todo está por escrito empezando por las funciones de puesto y las de autoridad.
6. De mando, cada puesto tiene únicamente un jefe directo, es decir, solo una persona puede darle indicaciones y definir sus tareas.
7. De la delegación, la autoridad y actividades pueden ser compartidas con una previa planificación.

8. Tramo de control, los empleados tiene claro que si los jefes ejercen presión es con la única finalidad de llegar a los resultados.

Además de estos principios toda empresa tiene una ideología, que influirá en su capacidad de satisfacer eficazmente sus necesidades, demandas y en el modo de enfrentarse al medio externo.

Es claro ninguna compañía en el mundo de la industria tiene las mismas funciones, por tanto su estructura o sistema serán diferentes dependiendo del giro o magnitud, de los recursos, objetivos o ubicación geográfica, sin embargo para lograr un buen desempeño es necesario exista un organigrama que ayude a planear, dirigir y controlar.

1.3 Organigrama

En términos generales de Montalván (2009) es el que distribuye los puestos en función de la autoridad y áreas de competencia, su complejidad cambiara de acuerdo con su magnitud.

El organigrama también puede verse como una estructura formal, serie de rectángulos en donde las líneas se delimitan las relaciones de comunicación, identifican quien es la autoridad, y ayudan aclarar dudas como: ¿Qué debo hacer?, ¿Quién es mi jefe? y ¿A quién puedo recurrir en caso de algún problema o duda?, ¿Tengo subordinados y quiénes son?, que tendrán un efecto poderoso al momento de medir variables como la productividad, el desempeño y el ambiente por mencionar algunos.

Se asocia con las divisiones verticales y horizontales, es decir, con el nivel de jerarquía, donde se pueden distinguir las siguientes categorías (Hernández 2007):

a) Direcciones,

b) administrativo, medio o ejecutivo y

c) operativo.

Existen diferentes tipos de acuerdo Thompson (2009), basándose en las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin (en su libro "Organización de Empresas") y Elio Rafael de Zuani (en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones") pueden desglosarse los siguientes:

- a) Por su naturaleza: de acuerdo al tipo de empresa que lo conformen, es decir, si son micro administrativos, macro administrativos si son dos y meso administrativos a varias organizaciones.
- b) Por su finalidad, se subdividen en cuatro: informativos, la finalidad es que estén dispuestos a todo el público, analítico se revisan aspectos de comportamiento organizacional y por último formal e informal la única diferencia entre ambos es que haya o no un documento impreso para su aprobación.
- c) Por su ámbito, este se clasifica en dos: generales, son aquellos que contiene información representativa hasta un determinado nivel y específicos, muestran la estructura de un departamento o área.
- d) Por su contenido: se dividen en integrales o funcionales en la primera son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y los segundos son un símbolo de la organización en general, son muy útiles en un momento de capacitación, ayudan a indicar las necesidades en cada uno de los puestos, a determinar el número de plazas existentes o necesarias para cada departamento e incluyen los nombres de cada persona.

- e) Por su presentación o disposición gráfica se dividen en cuatro: verticales, son ramificadas de arriba hacia abajo a partir del nivel de autoridad más alto; horizontales, van de izquierda a derecha y colocan al titular en un extremo.
- f) Mixtos: son aquellos que tienen la combinación de los dos anteriores; de bloque o una variante de los verticales pero integran un mayor número de unidades en espacios reducidos.
- g) Finalmente los circulares: la mayor jerarquía se ubica en el centro, a partir de ahí, hacia los extremos en una serie de círculos concéntricos se va desprendiendo cada nivel jerárquico.

Se puede presentar en alguna parte de la empresa página web si cuenta con ella para que sirva de consulta a todo el público. Un organigrama bien definido es indispensable, debe cubrir los siguientes objetivos:

1. Mostrar la división del trabajo en sus componentes.
2. Definir quién es quién.
3. Niveles de jerarquía, líneas de autoridad.
4. La naturaleza del trabajo, es decir a que departamento pertenece cada puesto.
5. Función de los grupos (tipo de servicio).

Cada vez se justifica más la necesidad de una estructura formal, independientemente del tamaño o giro de la compañía, para determinar variables como la responsabilidad y confianza, así mismo pueda enfrentar barreras de:

- a) Comunicación.

- b) Poder, debe graduarse la autoridad, de tal forma, que cada uno tenga la cantidad justa.
- c) Conflicto, afecta al comportamiento humano, aunque si es bien intencionada puede ser beneficiosa, pero si no, los resultados serán negativos.
- d) Liderazgo, debe manejarse por medio de órdenes específicas.

De esta forma, se originan los departamentos, de acuerdo con las funciones o actividades que realicen se verán integrados en áreas de producción o administración mismas que pueden dividirse en Mercadotecnia, Finanzas, Contabilidad, Calidad, Informática entre algunas otras sin embargo, es necesario enfatizar al departamento de Recursos Humanos, base para el desarrollo de cualquier organización.

CAPÍTULO II. RECURSOS HUMANOS

2.1 Integración del departamento de recursos humanos

Cada empresa necesita personal en los distintos niveles apoyo, operativo, administrativo y/o directivo, para lo cual es indispensable tener un departamento o área capaz de cubrir con este y otros requerimientos, más que un administrador alguien que se preocupe por la gente, función que realiza Recursos Humanos, generándose así una integración con tres características esenciales (Pereda, et al., 2008 b):

- Modelo estratégico de la empresa refiriéndose a que la programación de los objetivos debe elaborarse dentro de un entorno definido, ya que una vez establecidos permitirá alcanzarlos, generando se conviertan en la prioridad del departamento.
- Fase integrada de actuación, básicamente su acción está formada por tres fases íntimamente relacionadas planificación, implantación y evaluación.
- Acciones y decisiones integradas, se refiere a que las tareas y la elaboración de un programa deben relacionarse. (p. 45).

De acuerdo a la magnitud de la empresa será el tamaño del departamento Recursos Humanos cuando recién se forma puede ser muy pequeño de una o dos personas, pero conforme va creciendo o se ve influenciado por cambios, se agregan más empleados para dividir mejor las funciones, teniendo siempre las metas a alcanzar.

- a) Asegurar la colocación adecuada del personal, conforme al tipo de perfil.
- b) Efectuar una eficiente contratación, asegurando estándares mínimos de rotación.
- c) Un curso de inducción, adecuado que cubra con todo lo requerido.

- d) Observar y administrar a los empleados para que sean idóneos y eficientes en todas las áreas de la organización.
- e) Fijar un sistema de remuneración justa para lograr niveles de desempeño deseado.
- f) Ejecutar programas permanentes y continuos de capacitación para el desarrollo del personal.
- g) Ejercer una apropiada administración desde el punto de vista equipo de trabajo y lograr un clima laboral agradable con relaciones de trabajo armoniosas.
- h) Promover junto con el sindicato programas de seguridad e higiene para todos los trabajadores.
- i) Orientación, difusión y establecimiento de apropiadas relaciones de comunicación y de trabajo.
- j) Dar a conocer y hacer respetar el reglamento interior, para mantener la disciplina.
- k) Aplicar sanciones que vayan de acuerdo al acto cometido.
- l) Prestar servicios a todo el personal.
- m) En general cuidar en todos los aspectos la vida laboral de cada empleado.

En la actualidad el simple hecho de mencionar la palabra recursos humanos, automáticamente se vincula a seleccionar, contratar, formar, emplea y retener al personal de la organización, lo cual es un trabajo muy duro y presionado, así que

algunas organizaciones para poder afrontar las diferentes demandas del mundo laboral retribuyen estos puestos con salarios elevados.

2.2 El rol del psicólogo

Las organizaciones al pasar el tiempo e ir cambiando el esquema de los trabajadores verlos con una perspectiva humana y comprender la enorme complejidad de medir, evaluar y estimar las habilidades de la conducta, tuvo la necesidad de buscar ayuda, por lo que contrataron especialistas en el ramo en su mayoría buscaron psicólogos.

Pero la pregunta es ¿por qué un psicólogo?, como se justifica su contratación a deferencia de algún otro profesionista la respuesta es muy sencilla es el único que estudia la conducta en un ambiente organizacional a partir de conocimiento anteriores, haciendo observaciones preliminares, enunciando hipótesis, dando cuenta de los resultados y empleando los mismos, anticipándose con un plan de acción ante las posibles dificultades, es quien preparado para analizar los problemas, brindar soluciones de manera ética y a su vez autónoma.

A un psicólogo se le forma para ser dinámico, observador, manifieste un profundo interés en estudiar y comprender las actitudes humanas en cualquier ambiente. Su rol dentro del departamento Recursos Humanos se define a partir de considerarlo como un gestor enfocado a buscar y lograr el desarrollo de cada persona así como de la organización considerándose también así un mediador, cuyo objetivo es lograr relaciones de trabajo justas, equitativas pero también recíprocas, es decir, la empresa le otorga seguridad, retribuye con un sueldo y prestaciones y los empleados responden desempeñando las actividades asignadas con respeto y compromiso.

La misión de este profesionista puede definirse entonces es ser pieza fundamental para integrar al individuo a la cultura organizacional y la adquiera como su forma de vida, indudablemente esto ocasiona retos que enfrentar como:

1. Estudiar y comprender comportamiento laboral, desde sus diferentes ámbitos individual, grupal y organizacional así como también entender el entorno.
2. Identificar cuáles son los aspectos a evaluar hablando de desempeño, la frecuencia con que se hará, permitiéndole encontrar las fortalezas o aspectos a mejorar, para determinar planes de carrera coherentes y verdaderamente eficaces.
3. Elaborar, formar y aplicar programas que permitan conocer las necesidades formativas en la empresa, planes de capacitación a corto, mediano y largo plazo, buscando dentro de la misma quienes serán estos formadores o capacitadores que ellos a su vez dominen los temas de importancia así mismo trabajen bajo la cultura organizacional.
4. La salud laboral, no siempre se incluye dentro de las actividades de recursos humanos, pero es muy cierto debe considerar tener un programa de las funciones con un diseño adecuado de los métodos, las herramientas a utilizar para evitar las condiciones que puedan afectar la salud.

Desafortunadamente en algunas compañías casi nunca cuentan con un plan de acción que permita evitar este tipo de accidentes, más bien tienen un plan de reacción que obviamente ponen función una vez que sucede. Por otra parte, también es contribuir a generar conciencia y cultura de la prevención.

5. Insatisfacción laboral, este perjudica la salud física y psíquica, hoy en día se habla del estrés laboral, que si bien puede referirse a la presión va de la mano porque afecta la salud, en conclusión encontrar el tipo de trabajo y el personal idóneo siempre debe ser una prioridad.

6. Diseño de los cargos, en cuanto a capacidad del trabajo y el rol de turnos para ocupar las maquinas, buscando evitar la duplicación de funciones, asignando correctamente responsabilidades y canales de comunicación.
7. Clima laboral, hacer evaluaciones de manera periódica para conocer, como se sienten los empleados con sus compañeros, directivos, subordinados (si tienen) y en general con la compañía, si comprenden los objetivos, la finalidad y trascendencia de su trabajo, pero sobre todo si cumple sus expectativas.
8. Plan de beneficios, contar con uno, es un motivo de satisfacción laboral ya que así los incentivos se dan con fundamento, la empresa conoce en que se está invirtiendo el dinero y el personal se siente motivado de haber sido seleccionado, ser remunerado habla de que gracias a su trabajo se están logrando los objetivos.
9. Rotación, es uno de los problemas más significativos de enfrentar, es de gran preocupación el ausentismo y abandono de las funciones, ya que debe compensarse con más contrataciones, es fundamental contar con una plantilla completa para alcanzar las metas, por eso se hace necesario tener planes de acción que mejoren el potencial humano, que permitan mantener a la gente; hasta cierto punto es normal que los individuos decidan terminar la relación aunque es necesario conocer los motivos de su decisión.
10. Resistencia al cambio, es otro de los temas a los cuales debe enfrentarse, desafortunadamente algunos individuos son muy aprensivos y pueden oponerse a las nuevas tendencias, sobre todo si se encuentra que los errores son humanos es difícil que se acepten, por lo tanto, no se pueden mejorar.
11. Promociones, el progreso de la organización en la mayoría de las ocasiones depende su efectividad, por lo cual, recursos humanos tiene que aprobar la

promoción, es decir, autorizar que el candidato propuesto cumple con los requisitos para llevar a cabo las funciones.

Sin duda son grandes los retos a los cuales se enfrenta un psicólogo laboral, para fines del presente trabajo se destaca sus funciones como reclutador y las características que deben distinguirlo:

- a) Paciencia, con tolerancia a la frustración.
- b) Innovación, capaz de buscar nuevas estrategias para atraer el talento, procurando ampliar la cartera.
- c) Planeación, hacer una programa adecuado de llamada y citas, señalando tiempo y horarios.
- d) Comunicación, saber transmitir sus ideas.
- e) Selección, colocación y entrenamiento de los empleados.
- f) Confidencialidad, durante la entrevista obtener la mayor cantidad de datos, pero a su vez mantener la privacidad de los mismos.
- g) Productividad, mantener un porcentaje de personas a contratar.
- h) En cuanto más alto nivel jerárquico tenga el puesto mayor debe ser la experiencia del reclutador.
- i) Habilidad para manejar y agradecer a los que no fueron seleccionados.
- j) Atención al cliente, trato cordial con cada individuo, cuidando siempre la imagen de la empresa.

- k) Manejo de indicadores, llevar una estadística de candidatos entrevistados, contratados, y rechazados.
- l) Cuidar los niveles de rotación, señalando las principales causas de baja.
- m) Diseñar estrategias de retención.

La urgente necesidad de dar respuestas a estas y otras actividades que pudieran generarse justifican de manera irrevocable la incorporación de un psicólogo, no importando el tipo o tamaño de la organización.

CAPÍTULO III. RECLUTAMIENTO

3.1 Definición del concepto de reclutamiento

Medio por el cual una empresa busca atraer personal o recurso humano que llevará a cabo las tareas de la operación. Jaime Grados, citado por Rojas (2011 a), lo define como la técnica encaminada a proveer de personal a la empresa en el momento necesario y oportuno.

Siempre habrá la necesidad de integrar nuevos individuos o promover a otros por distintas razones:

- a) Antigüedad: por el paso del tiempo, algunas personas al cumplir ciertos años de servicio deciden retirarse, es decir, se jubilan.
- b) Por edad: es un factor incuestionable que a cierto tiempo ya no se tenga la misma fuerza física para desempeñar algunas actividades.
- c) Salud: por enfermedad o accidente.
- d) Independencia: las personas consideran pueden abrir sus propias oportunidades laborales y desarrollan negocios.
- e) Matrimonio: algunas mujeres se casan y dejan de pertenecer a la población económicamente activa.
- f) Desarrollo profesional: algunos empleados buscan aprender nuevas cosas o mejorar las condiciones laborales.
- g) Necesidad de requerir más mano de obra, ya sea que se abra un departamento nuevo o porque crecimiento.

El reclutamiento es el conjunto de pasos donde una organización busca a la gente más apta o mejor calificada para ocupar un puesto dentro de su estructura. En esta etapa se debe tener muy claro en qué contexto se mueve la empresa, saber cuál es su mercado laboral, su fundamento se encuentra en sus políticas pero sobre todo en las características del entorno cultural.

Así mismo debe obedecer a una planeación, lo ideal es que el departamento solicitante elabore un documento oficial denominado requisición de personal en donde se desglose las especificaciones del puesto y lo entregue a la persona encargada de realizar el reclutamiento. Silva (2006 a) considera algunas acciones importantes antes de lanzar la convocatoria:

- Conocer el marco legal.
- Tener claro la descripción y el perfil del puesto.
- Considerar los recursos a utilizar.
- Confirmar los datos y compararlos con los requerimientos del cargo.
- Investigar posibles postulantes.
- Si se tiene un buen candidato debe iniciarse de inmediato el proceso de selección.
- Estar preparado para llevar a cabo esta fase.(p. 50)

3.2 Tipos de reclutamiento

Básicamente solo existen dos tipos interno o externo, sin embargo, de este último hay diferentes modalidades de acuerdo con las necesidades de la empresa o tipo de puesto se define cuál utilizar.

3.2.1 Reclutamiento interno.

Se trata de buscar dentro de la organización personas que puedan desarrollar el puesto, a través de una convocatoria (un formato interno) se da a conocer a todos que existe un cargo disponible o el área solicitante también puede proponer a alguien, por lo cual es la forma más rápida, económica y fácil de cubrir una vacante.

Se debe cuidar haya una promoción, es decir, la oportunidad de ocupar un nivel jerárquico más alto o dentro del mismo, pero con una mejor salario o simplemente demostrar las habilidades y desarrollar nuevos conocimientos existe una serie de consideraciones al momento de usar este tipo de reclutamiento, que deben analizarse para determinar si lo emplearan o no.

Beneficios:

- Otorga una cartera inmediata.
- Da oportunidad a comodines, becarios o practicantes y eventuales.
- Como se menciono al inicio es económico, al utilizar los recursos internos representa un ahorro.
- El tiempo, va de la mano con lo anterior, se reduce porque a quien se promociona de alguna forma está comprometido con la cultura organizacional y puede tener una idea general del cargo a cubrir, representando un ahorro en

la capacitación, adaptación al puesto y esto dará espacio al reclutador para cubrir otras vacantes.

- Rotación, existen grandes posibilidades de asegurar no se generen movimientos de personal, porque laborar en la empresa asegura una mística con ella, será prudente reafirmar la cultura organizacional para lograr los resultados.
- Fuente de motivación para los empleados, sin duda alguna es la mejor forma de incentivar, en la mayoría de los casos buscan un crecimiento laboral. Anima a los que no se quedaron a seguirse preparando para en lo futuro poder ocupar algún puesto.
- Desarrollo sano de competencia entre los integrantes (solo participan candidatos que ya trabajan en la empresa).

Desventajas:

- Que al abrir la vacante se postulen personas que posiblemente no cubran las expectativas del puesto.
- Si se administra de manera incorrecta, se puede colocar a la persona equivocada, motiva a la creación de favoritismos.
- En caso de cubrirse con practicantes o becarios si su formación no fue oportuna puede provocar rotación.
- Da paso a la inconformidad, con los empleados que no fueron considerados y que estos a su vez busquen crecimiento fuera.

- Aumento de la competitividad entre los compañeros de trabajo, es decir, querer ser el mejor bajo cualquier precio.
- Conflicto de intereses entre jefes y subordinados, los primeros pueden bloquear oportunidades de crecimiento o adaptación.
- Que el empleado no se sienta a gusto con las nuevas tareas y decida terminar la relación laboral.
- O por el contrario se adapte fácilmente y una vez domine las tareas, considere oportuno seguir creciendo en otra organización.
- Al no haber nuevos ingresos, las ideas se limitan.
- Profesionistas insatisfechos por la falta de oportunidades de trabajo.

Lo anterior daña sin duda la imagen de la compañía, de recursos humanos, además de afectar al ambiente laboral. Llevar a cabo el reclutamiento interno debe formar parte de una serie de etapas:

1. Informar de manera formal al personal de las vacantes que se produzcan.
2. Dejar claro las políticas y condiciones para una promoción.
3. Se tomen decisiones a partir del perfil de puesto.
4. El proceso debe ser muy riguroso.
5. Competencia sana, cuidar no dejar en desventaja a alguno de los participantes.

6. Tiempo, establecer fechas para postularse.

3.2.2 Reclutamiento externo.

Se utiliza cuando la empresa decide cubrir su vacante con personal que no pertenece a la empresa, haciendo hincapié en los candidatos potenciales no importando si se encuentran empleados. Su ámbito de actuación es inmenso por eso es importante establecer bien las técnicas a utilizar entre las más comunes están:

- Archivos o bases de datos de personas postuladas, que se presentaron de manera espontánea o de anteriores reclutamientos.
- Carteles o avisos en la empresa.
- Por recomendación, es decir, establecer contacto con sindicatos, otras organizaciones, universidades y gobierno.
- Avisos en medios masivos.
- Agencias de outsourcing.
- Reclutamiento en sitio, es decir, desplazarse a localidad donde se generó la vacante.

Este tipo de reclutamiento trae nuevas experiencias a la organización, se tiene otra visión para saber cómo se están resolviendo los problemas, por esa razón ponerlo en funcionamiento puede tener algunos aspectos negativos:

- Lo económico, por muy rápido o breve que se trate de hacer siempre implica un gasto, desde los medios a utilizar hasta la capacitación además de los salarios.

- En algunos casos puede afectar la motivación de los individuos para permanecer dentro de la organización ya que el hecho de incorporar a otra persona, los obliga a ser más competentes.
- Exige un programa de inducción muy bien fundamentado para que el nuevo empleado se sienta identificado, sino de otra forma causará rotación, lo cual implicaría un gasto doble.
- Requiere de tiempo, desde la publicación de la vacante hasta que el nuevo empleado esté debidamente adiestrado para desempeñar el cargo.

A pesar de las dudas que pueden generarse al llevarlo a cabo algunas compañías, establecen estrategias para que logre los objetivos esperados:

- Incorporar personal con nuevas ideas y aportaciones sobre todo de organizaciones con giros similares para que puedan añadir más ideas.
- Renovar la cultura y la enriquece.
- Incentivar la interacción de la compañía con el mercado laboral.
- Dar la oportunidad a nuevos talentos, hablando de los recién egresados de las universidades.
- El individuo al incorporarse a una nueva empresa se siente motivado de llevar a cabo las actividades asignadas.

3.2.2.1 Reclutamiento masivo.

Generalmente está asociado a la necesidad de contratar varias personas en un tiempo determinado. Es el ingreso puede deberse a una temporada alta, incremento en la productividad, una venta anual, apertura de alguna sucursal o simplemente reforzar una fuerza de ventas, básicamente se instala bajo una necesidad concreta.

Regularmente este tipo de reclutamiento se dirige a buscar trabajadores del área operativa, por lo regular se les ofrece un contrato de prueba, con posibilidad de ser definitivo de acuerdo con sus resultados, sin embargo, no importando la situación es indispensable tomar en cuenta:

1. La rapidez, tratar de hacerlo lo más corto posible sino de otra forma la gente se contratara en otro lado, por la necesidad económica que tiene.
2. La calidad y el objetivo de la evaluación, así como la atención, no deben perderse a pesar de tener varios candidatos.
3. Su uso requiere de experiencia, organización y compromiso, el liderazgo será pieza fundamental, para el buen desarrollo del proceso.
4. Elección efectiva, se debe tener bien delimitado todo, el perfil, características y competencias requeridas.
5. Planificación estratégica, definir el medio a utilizar y revisar a detalle el contenido, es decir, que texto se utilizara.
6. Solicitar apoyo a las universidades, escuelas para que envíen candidatos.
7. Elección efectiva, se debe tener bien delimitado todo, el perfil, características y competencias requeridas.

8. Planificación estratégica, definir el medio a utilizar y revisar el contenido, es decir, que texto se utilizara.
9. Solicitar apoyo a las universidades, escuelas para que envíen candidatos.
10. Convocar con anticipación a todas las personas (áreas) involucradas en el reclutamiento, para contar con su apoyo.
11. Capacitación al equipo participante en relación con la organización técnicas a utilizar, etapas del desarrollo, tiempos y mensaje general que se le dará a los postulantes que sean seleccionados pero sobre todo a los que no.
12. Establecer pasos y tiempos requeridos para su implementación, tener siempre presente, que en circunstancias de búsqueda laboral, se genera ansiedad y expectativas en los postulantes y por ello, es responsabilidad de recursos humanos crear un ambiente adecuado de absoluto respeto y consideración.

Para algunas compañías puede ser de gran preocupación no cubrir su necesidad de plantilla, sin embargo, este tipo de reclutamiento ofrece varios beneficios:

- Puesto que es una sola empresa quien convoca no hay competencia.
- Atrae varios candidatos y así es más fácil cubrir la demanda de personal.
- La organización al tener varias opciones puede elegir al que más se adecue al puesto.
- Proporciona una cartera amplia para futuras vacantes.

- Ahorrar tiempo en la capacitación, ya que es mejor tener un grupo, que invertir en cursos individuales.

En cuanto a las desventajas:

- El costo, desde los medios, papelería, renta del espacio donde se llevara a cabo, cafetería, por mencionar algunos.
- Atrae bastante gente, pero también puede haber varios individuos que no cumplan con las necesidades de la empresa.
- Al ser varias personas las que se están participando por un puesto puede ser que algunas de ellas se desmotiven y abandonen el reclutamiento.
- Requiere de más personal de la organización, es decir, que se involucren o contraten más empleados de recursos humanos, así como de las áreas responsables, generando se descuiden otras actividades.
- De lo cual se desprende nuevamente tiempo, es importante, tratar de cerrar esta etapa lo más pronto posible.

3.2.2.2 Reclutamiento de personal eventual.

Este ocurre cuando se tiene carga de trabajo en la compañía o por incapacidad de algún trabajador a causa de un accidente o maternidad, pueden apoyar Instituciones que cubren este tipo de eventualidades o bien solicitar las universidades envíen gente para trabajar por horas, sus beneficios son:

- El tener personal eventual, evita compromisos para la empresa.
- Previene se atrasen las tareas o actividades del puesto.

- No implica un desgaste laboral para la empresa, si no se adecuara es responsabilidad del outsourcing, buscar otra persona.

Desventajas:

- No poder ofrecer una oportunidad de empleo a ese empleado si tuviera potencial.
- Si se cubre con estudiantes posiblemente no pongan tanta dedicación al trabajo porque su interés será la escuela.
- El personal contratado, por el de outsourcing posiblemente no sea el adecuado y genere rotación, causando un atraso en las tareas.
- Tiempo de capacitación, finalmente, solo será eventual y se tiene que invertir en su adiestramiento.

3.2.2.3 Reclutamiento foráneo.

Se realiza cuando se busca gente de cierta localidad, de acuerdo con las necesidades de la organización puede dividirse en:

1. Nacional: si se requiere personas de otro Estado, es importante conocer antes las fuentes o medios de reclutamiento más conocidos en la comunidad para que tenga efecto, se puede hacer uso de las bolsas de trabajo municipales porque siempre buscan ofrecer empleo dentro de la comunidad, para evitar migraciones.
2. Internacional: hablando sobre todo de tecnología o de mano de obra, cuando en el país donde se generó la vacante no existe el personal capacitado para

desarrollar dicho puesto, se ve la necesidad de atraer talento de otro país. Cabe indicar que genera un alto costo por lo que el reclutador necesita definir bien sus técnicas. Se recomienda llevarlo a distancia, es decir, no es necesario alguno de los involucrados se desplace hasta que se inicie la selección.

3.3 Fuentes de reclutamiento

Las fuentes básicamente lugares específicos a utilizar para atraer personal y se dividen en internos y externos.

3.3.1 Fuentes internas.

Es cuando sin necesidad de salir de la compañía, esta misma ofrece canales donde se puede cubrir la demanda de personal, deben administrarse de forma adecuada y se pueden encontrar las siguientes:

1. Sindicatos: en la mayoría de las empresas de acuerdo con el contrato colectivo de trabajo tienen que fungir como una de las principales fuentes, es decir, envían personal que ellos conocen y recomiendan. Las plazas a ocupar deben estar afiliadas al mismo especialmente.
2. Archivo o cartera: consiste en tomar como postulantes a personas que han sido evaluadas con anterioridad o hayan dejado su currículum por convocatorias pasadas.
3. Familiares o recomendaciones: otra forma común de atraer personal es mediante las sugerencias que brinden los mismos empleados, conocidos o clientes.

4. Promociones o transferencias internas: ocurre cuando el reclutador revisa su plantilla con la finalidad de encontrar algún colaborador que pueda ser promovido o también el departamento puede solicitar la transferencia.

3.3.2 Fuentes externas.

Son todas aquellas ajenas a la empresa:

1. Universidades: son esas instituciones que se encargan de preparar de manera profesional a los futuros aspirantes, en diferentes medios como ciencia, tecnología, que cuentan con un plan de carrera del cual, el psicólogo puede revisar y considerar que tan apto se encuentra para cubrir la vacante.
2. Bolsas de trabajo: son organizaciones que se dedican a cubrir estas necesidades, en algunas de las ocasiones corresponden a una administración gubernamental.
3. Agencias: consultorías o instituciones especializadas en buscar candidatos, estas le cobran a la empresa una comisión por publicar su vacante.
4. La puerta de la calle: este ocurre cuando los postulantes se presentan y dejan su solicitud, sin que se les haya requerido, es decir, de forma voluntaria.
5. Intercambios de cartera: consiste en hacer una reunión con una o varias empresas para compartir los datos de candidatos postulados pero que desafortunadamente no fueron contratados.

Este es un medio poco efectivo porque se otorgan datos de personas con bajo potencial o poco viables, en la mayoría de las ocasiones son los descartados. Se debe tener especial cuidado al manejar su información y contar con su

aprobación para compartir sus datos, porque gente poco profesionales puede hacer mal uso de ella.

6. Ferias de empleo: regularmente llevadas a cabo por instituciones de gobierno quienes determinan día y horario, además se encargan de difundir el evento con las empresas y los candidatos.
7. Asociaciones profesionales: cuando se requiere personal con una determinada experiencia sobre todo en los casos de niveles técnicos.

3.4 Medios de reclutamiento

Se diferencia de los anteriores por su nivel de impacto y alcance geográfico pues acceden a diferentes estados sociales, así como de diferentes niveles escolares, organizaciones donde mano de obra o de personal altamente calificado.

3.4.1 Impresos.

Son básicamente anuncios o avisos, mismos que deben respetar los formatos asignados por las empresas así como lineamientos legales:

1. Periódico: suele ser el más utilizado, quien publica prefiere aparecer en primera plana porque ofrece la seguridad ser visto así como también la difusión de la información.
2. Boletines: son específicos para dar a conocer vacantes, bajo un costo relativamente bajo para ambas partes, siendo su principal medio de distribución los puestos de periódico, se consideran eficientes si tienen un buen nivel de cobertura.

3. Volantes: mayormente utilizados cuando se busca contratar personal operativo, de igual forma que el periódico este debe contener información básica de la vacante, siendo su principal vía de distribución la entrega directa en el domicilio o en lugares de mayor afluencia.
4. Falda hawaiana: se compone de dos partes en una viene la información de la vacante y en la otra desprendible los datos de contacto de la compañía.
5. Mantas: básicamente un anuncio grande, colocado fuera de la compañía y en sitios de mayor afluencia como pueden ser plazas, cines, parques, de acuerdo a la cultura debe tenerse claro a qué lugares acostumbra la gente ir.

Blasco (2004) Indica para la efectividad de un anuncio debe contener:

- a) Información clara y precisa.
- b) Describir brevemente giro del negocio o tipo de servicio.
- c) Indicar funciones y tareas básicas del puesto.
- d) Detallar condiciones de contratación y sus beneficios.
- e) Datos de contacto.
- f) Si es posible dar a conocer la documentación mínima necesaria para la contratación. (p. 342)

3.4.2 Radio y televisión.

Con costo más elevado, porque son medios de mayor difusión llegan a casi todas las poblaciones y eso amplía las posibilidades de conseguir a la persona deseada.

1. El radio, se usa cuando se tienen varias vacantes o en alguna localidad se requiere de ese público en específico, es importante determinar los días y horarios en los que se deberá transmitir el spot, para que sea práctico su uso.
2. Los anuncios en televisión sin duda son los de mayor costo, por tanto, los menos utilizados, sin embargo algunas empresas con gran poder adquisitivo los ocupan ya que garantiza los resultados del reclutamiento. Al igual que el radio se debe poner especial cuidado en los días y horarios de difusión.

3.4.3 Medios virtuales.

Son electrónicos, no cabe duda actualmente es la forma más rápida de poder publicar una vacante, en algunos casos no tienen ningún costo, pero en otros es un tanto elevado todo dependerá del reconocimiento del sitio web, dada su efectividad hasta las instituciones gubernamentales los utilizan. Los más reconocidos se encuentran OCC Mundial, Computrabajo, ZonaJobs y Bumeran, algunos más como Adecco son una agencia de atracción de talento pero también ofrecen servicios de administración de personal.

Hoy en día se organizan ferias virtuales de empleo en donde el administrador informa a las empresas del evento, delimitando fechas para la publicación de las vacantes y de la feria sí. Usar estos medios no debe sustituir el contacto con el personal, porque los aspirantes pueden frustrarse ante imposibilidad no poder tener una entrevista. Todo reclutamiento termina cuando los candidatos internos o externos acuden a llenar o dejar una solicitud de empleo y es donde inicia entonces la selección.

CAPÍTULO IV. SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1 Definición del concepto selección de personal

Este procedimiento no es exclusivo del mundo laboral, más bien forma parte de la vida diaria; a lo largo de la existencia los seres humanos participan en una serie de etapas de selección, en algunas situaciones son quienes eligen sus contactos personales o sociales, pero en la mayoría de las ocasiones son elegidos por ejemplo, algún equipo deportivo, la escuela o una pareja.

En circunstancias cotidianas suele basarse por la forma de vestir o hablar, por la fuerza en un apretón de manos, el peinado o algún otro criterio subjetivo pero en la industria algunos estudios han demostrado, debe ser a partir de una serie de instrumentos, por ejemplo, que los directivos evalúen las habilidades técnicas.

Si la gente fuera igual no existiría un proceso, definitivamente hay una gama de individuos diferenciándose por sexo, edad, estatura, así como también de caracteres y temperamentos de la misma forma hay una gran variedad de puestos y compañías.

Blum y Naylor (2010) la describen como la manera de escoger a los mejores, los que tienen mayores probabilidades de desarrollarse, a través del uso de instrumentos y técnicas científicas.

Chiavenato (2009) indica tanto las organizaciones como los individuos no nacieron juntos. La institución elige a las personas que desean tener como colaboradores y las personas, escogen a las empresas donde quieren trabajar, aplicar sus esfuerzos y competencias, entonces se trata de una elección recíproca, que depende de innumerables factores y circunstancias; considera que la selección de personal busca solucionar problemas fundamentales como a) adecuar el hombre al cargo y, b)

eficiencia del cargo al hombre. (p. 10)

Básicamente es encontrar al personal idóneo para la compañía, considerando el uso de un diagrama que vaya de acuerdo con las necesidades, puede incluir o quitar filtros, entre mayores sean menores serán las posibilidades de elegir un candidato equivocado. Comienza cuando se otorga la primera entrevista a los posibles empleados, debe tener un orden lógico, es decir, se ajuste con la misión, visión y valores de la empresa.

Es preciso hacer una elección adecuada, sino el costo será muy elevado, porque significa tiempo, continuas contrataciones sin considerar finiquito o liquidación; así como inconformidad por parte de las áreas por no tener su personal completo.

Existen algunas compañías que se especializan en llevar este proceso, ofrecen garantías como: estar atrayendo a los mejores, de rotación el personal no se irá pronto y si fuera así cubrirlo sin costo adicional, se considera es un recurso costoso. No obstante el valor alto que puede presentar la selección de personal, sin duda ofrece una mejora en la productividad.

4.2 Perfil y descripción del puesto

Para poder llevar a cabo la actividad reclutamiento y selección es indispensable contar con un documento, que permita identificar las funciones y especificaciones de cada puesto; Grados citado por Rojas (2011 b) refiere que puede definirse como un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo.

Puede integrarse en un solo archivo porque no existe un formato uniforme, aunque si se describen deberes o funciones, Bohander y Snell (2008) consideran los siguientes aspectos:

1. Título de puesto.

2. Identificación: características que debe cumplir una persona edad, sexo, estado civil, escolaridad, conocimiento y experiencia.
3. Habilidades: si es más preciso destrezas, valores (por ejemplo, honestidad, perseverancia, etc.) y actitudes (trabajo en equipo, tolerancia a la presión, etc.).
4. Para ello, se debe tener en cuenta el cargo al cual se postula, por ejemplo, para un puesto relacionado de atención al cliente, además de experiencia, se podría requerir actitud de servicio, facilidad de palabra, tolerancia, etc.
5. Desglose de funciones y tareas.
6. Responsabilidades: cuál es su alcance, (autoridad, limitaciones, el impacto sobre resultados).
7. Líneas de comunicación: inclusive cuáles son los departamentos de relación internos o externos.
8. Competencias técnicas requeridas.
9. Herramientas de trabajo (teléfono, automóvil, etc.) (p. 151)

Cabe mencionar dar a conocer a los empleados su perfil y descripción de puesto permitirá identificar sus principales responsabilidades, será guía de sus tareas saber si van de acuerdo con sus funciones actuales y referencia de su evaluación del desempeño, saber en qué necesita capacitación y detección de las necesidades de capacitación.

Los gerentes de cada área en conjunto con recursos humanos son los únicos autorizados para elaborar y/o actualizar este documento porque el primero conoce lo que requiere en cada puesto y los segundos, son los encargados de resguardar esta

información, lo recomendable es actualizarlo anualmente, de acuerdo con Alles, mencionada por Espitia Ramos (2013), existe un procedimiento:

Gerente de área

- a) Detecta la necesidad de una nueva descripción de puesto.
- b) Revisa si el perfil aun se ajusta a las funciones.
- c) Imprime el formato siempre y cuando este sea claro y congruente con la estructura de la organización.

Gerente de recursos humanos

- a) Revisa el formato en cuanto a contenido y forma, sino lo regresa al gerente, con las observaciones necesarias.
- b) Completa información con referente al nivel y perfil de puesto.
- c) Firma de revisado y aprobado le entrega una copia al gerente. (p. 153)

Se recomienda entregar una copia al titular del puesto y archivar el nuevo en alguna carpeta que sirva de consulta. Las aportaciones de contar con este formato pueden traducirse en beneficios para todos los involucrados:

Empresa

- Ayuda a establecer y dividir mejor el trabajo.
- Sirve de consulta para la promoción y ascenso.
- Se fijan compromisos en la ejecución del puesto, en la coordinación y organización de las actividades de la empresa de una manera más eficiente.

- Saber si se están logrando los objetivos, es decir, evaluar el desempeño.

Para los supervisores

- Les facilita planificar las actividades porque conoce las relacionadas bajo su cargo.
- Les ayuda a conocer amplia y objetivamente las operaciones encomendadas bajo su responsabilidad lo que les permite planear y distribuir mejor las tareas.
- Permite exigir a cada trabajador, lo que debe hacer y cómo debe hacerlo.
- En la selección de personal, saber hacia dónde debe dirigir sus preguntas
- Evita problemas de comunicación en las líneas de mando.

Para el trabajador

- Sabe con precisión lo que debe hacer.
- Le puntualiza sus responsabilidades.
- Conoce a quien rendirle resultados.
- Entiende bajo que aspectos será evaluado su desempeño.

Recursos Humanos

- Conocer cada uno de los perfiles y descripciones de puesto es base para la mayor parte de las actividades que debe realizar.
- Lo orienta en la selección de personal, le da herramientas, que debe buscar, donde y bajo qué criterios.
- Determina lo que debe evaluar por puesto.
- Lo ayuda a definir y dirigir programas de capacitación y adiestramiento.

4.3 Solicitud

Es un formato donde cada aspirante plasma de puño y letra sus datos personales; cuando se busca empleo la mayoría de los individuos consideran prudente llenar una solicitud debe ser con letra formal.

Es la carta de contacto o presentación de un candidato con la empresa, que envía porque considera tiene posibilidades de cubrir alguna vacante, puede hacerlo llegar de forma espontánea en la puerta de la compañía o por correo electrónico. En algunos casos por decisión propia se reemplaza por un currículum vitae, Arias y Heredia (2006a) y ambos permiten tener una idea general de cada aspirante.

La solicitud de empleo o currículum servirán para en caso de ser contratados formen su expediente, la información que comprende es:

- a) Datos personales: nombre, domicilio, medios de contacto telefónico o correo electrónico, dependientes económicos y estado civil.
- b) Escolares: básicamente el grado o escolaridad, si están concluidos sus estudios o si encuentra estudiando, si cuenta con alguna especialidad y documento que lo compruebe.
- c) Familiares: información sobre su núcleo familiar oficios y ocupaciones de sus papás, esposa e hijos si es que estos últimos existiesen.
- d) Datos económicos: mencionar información referente a sus propiedades, gastos mensuales, adeudos si los tuviera.

- e) Antecedentes laborales: indicar lugares donde ha trabajado, cargos ocupados, motivos de separación y los periodos.
- f) Referencias personales: número telefónico de la gente que pueda brindar información veraz del candidato, cuidando siempre no sean familiares.
- g) Estado de salud: tener datos médicos sobre condiciones físicas, si padece alguna enfermedad si está bajo algún tratamiento.
- h) Generales: estas pueden variar de acuerdo con las necesidades de la empresa, pero en un caso específico medio por el cual se entero de la vacante, familiares dentro de la compañía, aficiones, tipo de actividades en su tiempo libre por mencionar algunos.

Una nueva modalidad es hacer un videocurrículm grabando un CD de este modo se puede incluir imágenes o información adicional como competencias laborales o específicas, puede ser de gran utilidad sobre todo en un reclutamiento a distancia.

4.4 Entrevista

Arias y Heredia (2006 b) consideran tiene el objetivo de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el postulante y hacer registro de las conductas de este.

La entrevista es el momento más importante, al que solo acceden aquellos candidatos con posibilidades de ser incorporados al puesto, aunque no garantiza sean los finalistas. Básicamente es el diálogo entre dos personas, donde existen 3 elementos importantes:

1. Emisor: como su nombre lo indica es quien va a realiza las preguntas, debe tener algunas características sociales, comunicativas, a analíticas e interpretativas,

para que cumpla su objetivo. Cada individuo forma su propia personalidad de acuerdo a factores como la herencia, educación y el ambiente social, el entrevistador sabe que nunca se enfrentara a personas exactamente iguales.

2. El entrevistado: es el aspirante a ocupar un puesto dentro de la compañía y quien debe estar listo para responder cada uno de los cuestionamientos.
3. La atmósfera: hace referencia básicamente en la forma en que se recibe al candidato, los modales, el lenguaje y en general del lugar donde se lleva a cabo la entrevista, debe estar libre de distracciones (ruidos, objetos llamativos o personas ajenas).

Es una herramienta de gran utilidad porque siguiendo una base permite identificar si los datos brindados son verídicos, así como medir su habilidad para cubrir las actividades, indagar sobre lo que conoce de la organización y cuáles son sus expectativas es un punto crucial para ambas partes porque si no son compatibles puede detenerse el proceso.

Antes de finalizar la entrevista el reclutador debe asegurarse de proporcionar al candidato información relevante como jornadas de trabajo, objetivos del puesto y empresa, si es posible sueldo.

Ríos Cantú (2007) propone los siguientes aspectos para que una entrevista efectiva:

- a) Estudiar muy bien el puesto,
- b) horario, atender a cada persona en el horario acordado, respetando el tiempo de los aspirantes. La duración y profundidad dependerá del nivel jerárquico que se vaya a seleccionar,
- c) darse un momento para leer el currículum o solicitud,

- d) utilizar preguntas estructuradas para sacar a la luz aquellos comportamientos críticos,
- e) recabar información precisa de las situaciones vividas por el postulante el rol que tuvo y sus acciones, los resultados reales obtenidos producto de su rol,
- f) no dejarse llevar por prejuicios, emitir una opinión propia sobre los hechos y observaciones,
- g) escuchar activamente y mantenerse atento a todas las respuestas, evitando distracciones
- h) recabar información complementaria sobre expectativas profesionales y personales del postulante, que permitan conocer si es lo que busca la organización. (p. 65).

González (2005) considera que una entrevista siempre debe tener una estructura:

1. Plan: de acuerdo con el tipo se distinguen en estructurada (tener un diseño de las preguntas), no estructurada (preguntas abiertas) o una combinación de las dos.
2. Inicio: es la recepción formal, es la primera impresión, de este depende el desarrollo de toda la entrevista.
3. Establecer el rapport: tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante, generalmente, se lleva a cabo a través de actitudes mostrándose cordial y amigable, en virtud de que el candidato es una persona que no se conoce.

4. Desarrollo: es el cuerpo principal de preguntas y respuestas, donde se obtiene mayor información casi siempre se distingue porque se hacen preguntas directas.
5. Cima de la entrevista: consiste explorar las áreas que se mencionaron de manera general en la solicitud de empleo, como historial laboral, educativo, tiempo libre, proyectos y expectativas.
6. Conclusión y despedida: este debe provocar un sentimiento de satisfacción para ambas partes, tomando en consideración la cortesía, agradeciendo el tiempo dedicado a la entrevista. Cinco o diez minutos antes de terminar, se anuncia el final dando oportunidad al solicitante para expresar sus dudas. (p. 197).

Es importante hacer sentir al aspirante que la reunión valió la pena, se le da a conocer el siguiente paso y si no es aceptado se le debe orientar. Se puede admitir es una etapa de decisión porque otorga los motivos para elegir a un candidato entre otros. Existen diferentes tipos de entrevistas de acuerdo con su utilidad:

- a) Entrevista inicial,
- b) profunda,
- c) de ajuste,
- d) de evaluación del desempeño,
- e) de opinión de clima organizacional,
- f) investigación sobre una problemática en general y

g) entrevistas telefónicas.

Ninguna persona está libre de cometer algunos errores en esta etapa mismos que se describen a continuación para evitar caer en ellos:

- Primera impresión, elaborar juicios o críticas sobre una persona sin tener razones suficientes, más bien están basadas en experiencias anteriores.
- Ideas preconcebidas, proyectar una idea de cómo debe actuar alguien y si no es así, se descalifica además de sentirse como una amenaza.
- Similares a mí, al momento de realizar una entrevista es agradable cuando el candidato actúa o piensa como el reclutador, por lo cual tienen más tendencia a ser aprobados.
- El efecto halo, hace referencia a no establecer un clima de confianza, ocasionando que el postulante omita información, al igual que un ambiente de rechazo por factores ajenos al desempeño, como el lugar donde se lleva a cabo, puede generar el rechazo de individuos idóneos o caso contrario, seleccionar no aptos.
- Reuniones prolongadas, ocupar más tiempo del fijado; en donde no se pudo haber obtenido la información deseada.
- Egoatría, necesidad de auto motivación, para la mayoría de las personas es mucho más fácil encontrar virtudes que defectos, entonces se trata de buscar debilidades en otros.
- Comparación, el ser humano tiene una inclinación criticar en lugar de apreciar a cada individuo con su propia norma.

- Activista, se tiene la falsa creencia de que las personas dinámicas son buenos líderes, pero la realidad es que no siempre es así.

En la actualidad cualquier entrevista puede ser determinante, considerando la única forma de asegurar un puesto es evitar tener fallas, entre las más comunes son:

- Asegurar su contratación solo por el hecho de haber sido citado.
- Improvisación, no conocer nada sobre la empresa.
- De distracción, hablar demasiado.
- Asignarse logros o puestos que no ha realizado o su caso contrario omitir información.
- Impuntualidad, llegar tarde a la entrevista.
- Mala actitud.
- Alineación inadecuada, vestirse poco o demasiado formal, así como también usar ropa poco aseada.
- Nerviosismo, preocuparse tanto dominen su capacidad de expresión.
- Confiarse demasiado

Arias y Heredia (2006 c), proponen 10 preguntas básicas para que una entrevista sea efectiva:

1. Verificar nombre, edad, dirección, teléfono, escolaridad.
2. Experiencia laboral, cuáles fueron sus empleos anteriores y que resultados obtuvo.

3. Empleos, cuando salió, porque motivo, cuanto ganaba si hubo alguna diferencia de sueldo a su salida.
4. Habilidades o conocimientos generales que posea.
5. Puesto deseado, como se visualiza en la compañía.
6. Sueldo es indispensable, puede considerarse un punto de partida para saber si continúa o no con la entrevista.
7. Datos familiares, indagar sobre la escolaridad y oficios de los padres, hermanos, cónyuge e hijos si es que existen así y si busca ser un poco más quisquilloso, amistades con qué tipo de gente se relaciona.
8. Pasatiempos (preguntar sobre aficiones, a que dedica su tiempo libre, tipo de música, deporte favorito, entre otros).
9. Referencias laborales, que proporcione datos como nombre de su jefe anterior, teléfono o medio de contacto.
10. Metas a mediano y largo plazo, dejándose tiempo libre para el candidato con la finalidad de que se exprese y poder conocer cuáles es su sentir con referente a la compañía, sus expectativas como se visualiza y si tiene planes de crecimiento.(p. 264)

4.5 Evaluación psicológica

Es parte importante de la selección del personal y la principal razón de aplicarla es elevar la calidad en el proceso verificando las habilidades de los participantes y comparar contra perfil cuales son las fortalezas o debilidades.

Básicamente apoya con una predicción de cuál será el comportamiento de los sujetos dentro de la organización, por su complejidad al momento de aplicar, calificar e interpretar el mundo laboral reconoce es un campo específico de los psicólogos, profesionistas expertos en el tema.

La evaluación psicológica resulta de un conjunto de pruebas, mismas que deben cumplir con ciertas características para poder aplicarse:

- a) Confiabilidad, se refiere a la consistencia de la prueba, que un test se haya aplicado una y otra vez con la misma persona de el mismo resultado.
- b) Validez, característica más importante de una prueba y es que esta mida lo que se busca medir.
- c) Estandarización, alude a la aplicación y calificación del test, que se pueda puntuar.

Los exámenes que pueden aplicarse varían de acuerdo a lo que se necesita medir, es decir, va conforme a los requerimientos de la empresa, puesto o nivel jerárquico, por lo tanto se dividen en:

- a) Inteligencia: buscan obtener una visión clara de la habilidad que tiene el candidato para resolver problemas, trabajar sobre presión, responder ante diferentes situaciones. Para ello es necesario un test estandarizado, donde se mida el CI (coeficiente de inteligencia). Existen diferentes estudios que demuestran la validez de los test de inteligencia, algunos de ellos son Therman, Barsit y Beta.
- b) Pruebas de desempeño y de aptitudes: las primeras miden el potencial en un campo determinado mientras que las otras miden la destreza o habilidad actual, por ejemplo si una persona es sociable, su tendencia a trabajar en

equipo a relacionarse con otros, son de gran utilidad ya que ayudan a planear el plan de vida y carrera de un empleado, también son utilizados en psicología clínica algunos son Gordon Allport, Cleaver, 16PF de Catell, entre otros.

- c) Pruebas proyectivas: son instrumentos especialmente sensibles para revelar aspectos inconscientes de la conducta ya que permiten provocar una amplia variedad de respuestas subjetivas, son altamente multidimensionales y revelan datos sobre todo del pasado del sujeto. Entre los más comunes esta test de Rorschach (H. Rorschach y H. Zulliger); técnica de manchas de tinta de Holtzman (Wayne H. Holtzman); de apercepción temática. (T.A.T), de la familia y H.T.P (casa, árbol y persona).

Otros tipos de prueba son los de grafología y poligrafía, mismos que se describen a continuación:

- a) Grafología: análisis e interpretación de la escritura, con base a la formación específica de las letras cada trazo y figura son una proyección de la personalidad y para un adecuado uso es necesario el conocimiento, la experiencia y la intuición (Tahoces, 2014). Se ha encontrado que la grafología es predictiva en estados afectivos como el estrés pero su capacidad para evaluar el desempeño laboral no se ha podido comprobar.
- b) Poligrafía o detector de mentiras: es un tipo de prueba que ofrece una gran precisión y sensibilidad, de manera que es muy difícil mentir. El polígrafo se basa en detectar las medidas en cuanto a las respuestas fisiológicas, consiste en conectar al cuerpo con sensores electrónicos e indagar en asuntos como el perfil académico, la salud, la familia, el entorno laboral, las conductas desleales, las deudas, el estado económico, hechos delictivos, lugar de residencia, consumo de drogas y muchos más aspectos (Llanos, 2005 p. 15).

Los estudios han demostrado la efectividad de este tipo de pruebas, aunque su costo es elevado son una excelente inversión si se buscan candidatos como directivos con un alto sentido de honestidad, cualidad que las organizaciones buscan y valoran en un empleado.

Una modalidad son los test de integridad laboral, prueba pre empleo destinada a evaluar la ética, es decir, mide el nivel de honestidad de un individuo, su fundamento teórico es que hoy en día es indispensable contar con personas confiables, hace énfasis en factores de comportamiento como lealtad, robo, soborno, cumplimiento a normas, consumo de drogas y orientación al cliente, que de acuerdo con las necesidades de cada organización o puesto se elegirá que medir. Es un cuestionario en línea con una serie de preguntas abiertas o cerradas que se puntúan para otorgar un rango y determinar que tan arriesgada es una contratación.

Otra prueba de recién aplicación es estabilidad laboral, el principal objetivo de esta encuesta es pronosticar una renuncia en corto plazo, así como evaluar el desempeño de los anteriores empleos, la duración, número de empleos y las expectativas con este nuevo trabajo. Busca evitar contratar una persona con tendencia a rotar.

Al utilizar pruebas psicométricas debe tenerse claro que no uno solo ayudara a seleccionar al candidato más adecuado, sino más bien deben analizarse en conjunto para seleccionar objetivamente:

- Son una muestra clara que conducen a una evaluación estadística.
- Es más fácil determinar su valor que otros aspectos como la entrevista, cartas de recomendación.
- Al tener una evaluación estadística están menos sujetas a prejuicios, sobre todo las de aptitudes y desempeño, sin embargo las de intereses si pueden serlo.

- Mejoran sin duda alguna la elección, lo cual con lleva a reducir costos de contratación y entrenamiento.
- En individuos que no tienen experiencia, con ayuda de la evaluación se puede observar su afinidad hacia el puesto.
- A futuro son una base para evaluar el desempeño.

Desventajas:

- Más bien es un error de algunos psicólogos, considerar no ser necesaria la entrevista una vez que se han aplicado los test.
- No entender que tienen un alcance limitado aunque la evaluación reducirá la rotación no la garantiza porque no miden su nivel de adaptación.
- No aseguran el éxito en el empleo.
- Aplicar pruebas que no vayan de acuerdo las necesidades de la empresa.
- Siempre es necesario hacer la aplicación, no puede esperarse que un candidato que ya dio resultados en otro lugar o puesto los dará en el nuevo.
- Manipulación de datos, el examinador puede utilizar la información a su conveniencia.

Para una evaluación psicológica efectiva y logre los resultados esperados el examinador debe considerar al momento de la aplicación los siguientes aspectos:

- a) Conocer los requisitos, funciones y perfiles de puestos.

- b) Al inicio de las aplicaciones es necesario comentarle a los aspirantes que van a ser evaluados, para que tengan toda la disponibilidad necesaria.
- c) Preparar con anterioridad el material necesario para la evaluación.
- d) Verificar que las instrucciones sean entendidas.
- e) Seguir cuidadosamente las indicaciones del manual, respetar los tiempos asignados.
- f) Debe acompañarlos durante la evaluación.
- g) Observar el comportamiento de los aspirantes mientras contestan las pruebas.
- h) Proporcionar un lugar y ambiente agradable para la aplicación.

La forma de representar la evaluación psicológica es puntuando los resultados logrados por el candidato para compararlos con el perfil de puesto.

4.6 Referencias laborales y personales

Es una investigación de los antecedentes de un posible empleado comúnmente se hace una llamada telefónica. De acuerdo con Velázquez (2011a) es prudente haya un espacio en la solicitud donde se incluyan preguntas sobre los nombres de conocidos, empresas, domicilios y teléfonos de los jefes anteriores a fin de establecer comunicación con ellos. Existe un problema cuando es el primer empleo o cuando la compañía anterior ha sido cerrada entonces se distinguen dos tipos de referencias:

Laborales: consiste en llamar, enviar un correo electrónico o visitar los empleos anteriores, para corroborar datos como periodos laborados, puesto ocupado y motivo

de separación de la empresa, así como evaluar el desempeño; suelen ser de gran utilidad para la selección de candidatos y el reclutador debe tener claro:

- Los datos que ha proporcionado coinciden con los brindados por la compañía.
- Que tan objetiva fue la evaluación de desempeño, si la información obtenida es confiable, poder detectar si el informante tiene alguna tendencia negativa o favoritismo.
- Que el jefe anterior ya no se pueda localizar.
- Que el informante no conserve registros, cuando ya ha pasado algún tiempo, es posible se borren o pierdan esos datos.
- Quien brinda la referencia tenga temor de decir algo negativo, por represalias o problemas de otra índole.
- El tiempo de respuesta en ocasiones se dificulta contactar a la empresa o quien brinda la información no conteste inmediatamente.

Una forma de ahorrar tiempo es hacer uso de las cartas de recomendación que el patrón anterior haya otorgado, aunque se debe tener especial cuidado e identificar sea una fuente fidedigna.

Personales: se recurre a ellas cuando el aspirante no ha laborado o no se pueden solicitar a las empresas anteriores y se piden a gente que lo conozca cuidando no sean familiares.

Queda claro que el candidato incluirá únicamente a aquellos que se refieran a él de manera positiva; sin embargo se puede identificar el tipo de amistades que frecuenta, al

pedir información como, el tiempo de tratarse, bajo qué circunstancias se conocieron, si sabe de sus empleos anteriores, a que dedica su tiempo libre, entre otros.

4.7 Examen médico

El objetivo es verificar el estado de físico de la persona porque el funcionamiento de los órganos del cuerpo es totalmente diferente en cada uno y debe encontrarse en condiciones adecuadas para llevar a cabo sus actividades, buscando evitar futuras incapacidades, así como otros riesgos que puedan derivarse de realizar funciones que no sean adecuadas para su salud.

Entonces el examen de ingreso tiene los siguientes propósitos:

- Fortalecer el proceso de selección.
- Determinar la aptitud física y mental del aspirante.
- Desafortunadamente y aunque suena discriminatorio descartar personas que padezcan enfermedades contagiosas o de continuo chequeo médico.

Para que la evaluación médica logre su objetivo, es necesario tener en cuenta las siguientes situaciones:

- Que sea un médico o profesional especializado quien lo realice.
- Brindar todas las herramientas necesarias para llevarlo a cabo.
- Proporcionarle una copia del catálogo de puestos, para determinar los elementos en los que se debe hacer énfasis.

- Solicitar el servicio por escrito, especificando el nombre, puesto, lugar y fecha de solicitud y nombre y firma de quien solicita.
- Pedir un reporte del resultado lo más pronto posible.

Es recomendable se cuente con un médico o enfermera dentro de la empresa, sin embargo, en caso de no contar con ello puede hacerse un convenio con alguna institución de salud pública o privada, cuidando siempre la confidencialidad de la información.

4.8 Estudio socioeconómico

Es una herramienta fundamental para poder reforzar o concluir la selección, regularmente se contrata a una agencia especializada para llevarlo a cabo.

Es una entrevista domiciliaria, este cuestionario lo lleva a cabo un especialista como un trabajador social con la finalidad de conocer al candidato en su ámbito económico (gastos y pertenencias), social (con quienes se relaciona), familiar (por quienes se integra su familia), así como corroborar datos, ubicación de su domicilio y escolaridad.

Núñez (2009) La intención de un estudio socioeconómico es muy sencilla evitar riesgos, al contratar una persona mentirosa acarreando verdaderos problemas a la organización, cuanto más estable sea la vida del postulante, se asume que menos conflictos causará lo cual representa una mayor productividad, fluidez en los procesos y un agradable clima laboral. (p. 360).

Es conocer las condiciones de la vivienda porque miden la estabilidad económica de un prospecto, es decir, si tiene ciertos gastos por cubrir no es tan sencillo deje el empleo o cambie de trabajo muy seguido. En cambio, si la persona tiene cuentas por pagar, colegiaturas y el sueldo no cubre esos gastos, lo convierte en un candidato más inestable, por llamarlo de alguna manera, con posibilidades de abandonar un empleo.

Por otra parte, conocer la zona geográfica en donde vive determina factores como tiempo para llegar a su lugar de trabajo, horario del transporte y gastos que implicara su traslado.

La escolaridad también debe ser comprobable, es muy frecuente que para ciertos puestos se requiera de un grado específico, desde preparatoria hasta maestría, cada nivel de educación brinda herramientas cognitivas, organizacionales y hasta de vocabulario, por lo tanto, es importante comprobar si realmente cursó o termino un determinado grado, un directivo debe tener la categoría cultural, la actitud y los conocimientos técnicos porque convivirá con otros colegas con el mismo cargo.

Si no se cuida la escolaridad del puesto, el aspirante puede enfrentarse a una situación donde no pueda resolver los conflictos derivados, o no saber abordar ciertos temas como por ejemplo en una negociación. Se recomienda llevar a cabo este tipo de estudios cuando el puesto pertenezca a un alto nivel jerárquico por el costo que representa.

4.9 Contratación

Es el cierre del proceso de selección en otras palabras, donde se formaliza la aceptación de un candidato, se establecen lineamientos y políticas requeridas por la empresa. Arana (2013) menciona que la finalidad de la contratación es concretar, con apego a la ley la futura relación de trabajo para especificar los derechos y deberes del trabajador así como los de la organización.

Entonces se puede indicar es el modo de iniciar la relación laboral de manera formal, brindándole al empleado seguridad aunque si bien estará en un periodo de prueba, tiene posibilidad de obtener un empleo estable.

La firma de un convenio es muy importante, ayuda a determinar la forma de trabajo, las funciones, las prestaciones, el sueldo, los derechos y las obligaciones. En caso de no

firmarse da elementos para considerar la relación informal, sin compromisos para ninguna de las partes.

De acuerdo a Castañeda (2012) un contrato debe estar regido por la Ley Federal del Trabajo y pueden existir relaciones laborales por obra o tiempo determinado o indeterminado, por temporada, en su caso cada empleado podrá estar sujeto a una prueba o periodo de capacitación.

La duración de este tipo de contratos, no puede exceder de 90 días en puestos operativos y en los administrativos de 180 días. El contrato inicial de capacitación debe contar con las siguientes normas de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo:

1. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, Clave Única de Registro de Población, Registro Federal de Contribuyentes, domicilio del trabajador y del patrón.
2. Especificar la relación de trabajo, duración del contrato y en su caso si está sujeto a un periodo de prueba.
3. El servicio o servicios a prestarse deben ser lo más específicos posibles.
4. El lugar o lugares donde se va a prestar el trabajo.
5. Duración de la jornada.
6. Monto del salario preferente mensual, la frecuencia o fechas y lugar de pago.
7. Especificar que el trabajador será adiestrado para llevar a cabo las actividades, determinando el período de capacitación y programas dispuestos por la empresa de acuerdo a lo que marca la ley.
8. Otras condiciones de trabajo como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y patrón.

Una vez cerrado el proceso de selección surge un tema muy importante, que debe hacerse con los descartados, en todos los casos es conveniente agradecer de forma individual el tiempo, interés y dedicación, se recomienda llamarles por teléfono o bien enviarles por correo electrónico una carta de agradecimiento, cuidando las palabras o texto a utilizar porque para ninguna persona es agradable haber sido descartado, así mismo se puede ofrecer opciones como:

1. Consultar la plantilla vacante y ver si le puede dar la oportunidad en otro puesto.
2. Si en ese momento no existe ninguna vacante, pero es un candidato potencial, con su autorización se puede compartir los datos a otra empresa.
3. O bien guardar sus datos para un futuro reclutamiento.

CAPITULO V. INDUCCIÓN

5.1 Definición de inducción

Comienza desde el primer día de labores y termina cuando los nuevos compañeros conocen bien lo que deben hacer, es decir, cuando están debidamente adiestrados.

Etapas de adaptación del recién ingreso a la institución, sus políticas, sus compañeros, siendo prioridad se lo logre a corto plazo, por lo tanto debe ser impositiva o estratégica, es decir, vaya de acuerdo con la cultura de la empresa, Castellanos (2005).

Consiste en socializar motivando la integración con el grupo, el empleado comienza a comprender y adoptar los valores, normas y convicciones, por lo cual es vital contar con un programa de acción.

5.2 Inducción a la empresa

Es la presentación propia de la empresa e indispensable se imparta en el primer día de labores, para que sirva de guía en las siguientes etapas, debiendo abarcar temas como:

1. Historia de la compañía, presentación y objetivo personal, número de empleados que la conforman.
2. Filosofía, misión, visión y valores.
3. Una breve pero cordial bienvenida del director general al personal de nuevo ingreso.
4. Mencionar los productos o servicios que ofrece y filiales.

5. Organigrama general de la organización, se puede hacer hincapié en quienes son los gerentes de cada área.
6. Derechos y obligaciones de la empresa.
7. Prestaciones, plan de beneficios si es que existe.
8. Medidas de seguridad e higiene.
9. Directorio y extensiones de los compañeros de trabajo.
10. Área geográfica, lugares donde brinda servicio.

Pueden emplearse diferentes técnicas para impartir la inducción:

- Conferencia o curso, será indispensable contar con un instructor con habilidades como facilidad de palabra, con habilidad para transmitir ideas e integrar grupos así como manejar diferentes materiales didácticos y tecnológicos, pero sobre todo se sienta identificado con las políticas de la empresa.
- Video, es una herramienta adicional, se puede utilizar como material de apoyo.
- Recorrido por las instalaciones, como su nombre lo indica es identificar la distribución de las oficinas.
- Proporcionar un manual de bienvenida, que sirva de guía al material brindado.

Llevar a cabo un curso de inducción que cumpla con los requerimientos de la compañía no es tarea fácil, sus beneficios son irrefutables:

- El nuevo empleado conoce la misión, visión y valores bajo los cuales gira la empresa.
- Se identifica con la organización, lo que facilita el trabajo en equipo.
- Reduce la rotación de personal.
- Previene contingencias, que haya malos entendidos con referente a los derechos y obligaciones de los empleados.
- Genera un ambiente organizacional sano.

5.3 Inducción al puesto

Como su nombre lo indica es integrar al nuevo empleado a su puesto, área de trabajo, es recomendable abarque los siguientes puntos:

1. Presentar al nuevo empleado con su jefe y compañeros de trabajo.
2. Entregar gafete que lo identifique como empleado.
3. Informarle sobre los horarios entrada, salida y horario de comida, así como la forma de controlarlos.
4. Explicarle el organigrama del área.
5. Especificaciones del puesto, área y funciones (alcances y limitaciones).
6. Descripción de la rutina diaria de las actividades propias del trabajo.

7. Conozca en qué consiste las etapas de su capacitación y adiestramiento.

Si se dirige oportunamente y los involucrados apoyan al proceso de adaptación bajo el esquema antes mencionado puede alcanzar los siguientes beneficios:

- a) El nuevo ingreso siente que pertenece al grupo.
- b) Conoce los objetivos del área en donde se incorpora.
- c) Del punto anterior se desprende que le brindara seguridad, es decir, está convencido que la tarea que realizo fue ejecutada correctamente.
- d) Calidad, el trabajo se hace bien a la primera, previene errores a largo plazo.
- e) Evita desvió de información o se infiltren datos falsos.
- f) Establece canales comunicación, en cuanto a jerarquías.
- g) Disminuye la posibilidad de accidentes o riesgos de trabajo.

Se recomienda después de un mes o una vez que se terminó la capacitación aplicar una entrevista inicial o de ajuste con el objetivo de conocer el grado de aceptación, integración y desempeño que ha alcanzado en su puesto. La inducción reforzará el compromiso, lo que el nuevo empleado cree, siente, piensa y valora es lo mismo que la organización.

CAPÍTULO VI. METODOLOGÍA

6.1 Ubicación de la práctica profesional

6.1.1 Descripción de la práctica profesional.

La presente memoria de experiencia profesional se realizó en una empresa de Telecomunicaciones con más de 30 años de antigüedad. Sus orígenes datan desde 1983 cuando inicio operaciones en las ciudades del norte de la Republica Mexicana, por la necesidad de transmitir partidos de béisbol, comenzó solo con cinco canales, señal que se recibía vía satélite y después se lanzaba por cable.

La compañía fue creciendo y en la actualidad cuenta con una red bidireccional instalada de más de 24,800 km y de tipo HFC esto quiere decir está formada por cable coaxial y de fibra óptica equivalente a casi 2 veces el diámetro de la Tierra con un aproximado de 1'634,868 sus suscriptores en el servicio de televisión, más de 516,086 en datos y 414,630 en telefonía.

Está presente en 23 estados y 128 municipios, transmitiendo más de 200 canales, cuenta con una plantilla de aproximadamente 12,000 empleados a nivel nacional donde más de 4,000 forman su fuerza de ventas, además de conformarse por áreas de servicio técnico, atención al cliente y administrativa.

Su más reciente crecimiento fue en el Estado de México, en donde en los últimos 3 años ha sido de más del 50 %, asegurando su futuro y liderazgo, distinguiéndose por tener más de 24 centros de atención a clientes y brindar un servicio completo de telecomunicaciones porque ha agregado a su red de servicio telefonía móvil.

La memoria de práctica profesional se realizó en esta compañía apoyando al departamento de recursos humanos, realizando tareas de reclutamiento, selección e

inducción del personal trabajando bajo el cargo de asistente, reportando directamente al gerente administrativo.

6.1.2 Descripción del proceso

La empresa de Telecomunicaciones se dedica a la comercialización de servicios de video, voz y datos, además de ofrecer servicios de venta de espacios publicitarios y tener su propio canal de noticias.

Recientemente desarrollo una línea de negocio que es la telefonía móvil con lo que busca incrementar su cobertura geográfica, siendo su proyecto más ambicioso y que la consolidaría como empresa líder con la comercialización de estos servicios.

La organización de Telecomunicaciones cuenta con una misión, visión y valores, donde se muestra lo que busca lograr y hacia donde están dirigidos sus esfuerzos así como las características que lo distinguen, estos conceptos son la base para el desarrollo de todas sus actividades y es responsabilidad mutua cumplirlas, vivirlas así como difundirlas a todos y cada uno de los niveles.

Lo anterior incluye a la política de calidad que impulsa el desarrollo a la mejora continua, compromiso fundamental de la organización y por supuesto de los empleados, por lo que a continuación se indica bajo que cultura organizacional se guía.

Misión.

Contribuir a una mejor calidad de vida proporcionando servicios de televisión y telecomunicaciones de excelencia con los más altos estándares internacionales, al mayor número de lugares posibles dentro de las áreas concesionadas.

Visión.

Ser líder de la industria de telecomunicaciones en la prestación de servicios convergentes de alta calidad en video, voz y datos.

Valores.

Honestidad: ser transparentes en todas sus acciones personales como laborales, no mentir, no engañar.

Lealtad: responder a la organización con un sentido de compromiso, es decir, ponerse la camiseta.

Actitud de servicio: buscar el bienestar común. Se vive el poder apoyar como una oportunidad.

Respeto: estar consciente de las individualidades y del derecho que tienen todas las personas de ser tratadas con consideración y dignidad.

Eficiencia: hacer uso óptimo de los recursos. En el trabajo se cuida todos los materiales para generar los menos desperdicios posibles.

Compromiso: el trabajo se vive como una oportunidad de realización personal y que proporciona orden y estructura a la vida laboral.

Política de calidad.

Proporcionar servicios de calidad que excedan las expectativas del cliente, mediante el uso de la tecnología de punta desarrollo permanente del talento humano y una cultura de mejora continua.

6.1.3 Descripción del puesto

Dentro del organigrama el psicólogo se encuentra en el departamento de Recursos Humanos, trabajando con el gerente administrativo, ocupando el puesto de asistente de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal (Anexo 1).

Las actividades que realiza el psicólogo en este cargo, las encontraran en el formato institucional y el cual tiene el título “perfil y descripción de puestos” (anexo 2).

6.2 Plan o programa de acción de la práctica profesional

6.2.1 Descripción de la problemática

Donde se realizó la memoria de experiencia profesional, se encuentra dentro del área de Recursos Humanos, mismo que es responsable de llevar las actividades de reclutamiento, selección e inducción del personal, pero al revisar el procedimiento se identificó que algunas etapas no se cumplían o no se concluían, ocasionando rotación y atraso en las actividades de producción.

Cuando se requería personal, no se llenaba un formato de requisición por lo cual siempre había dudas de cuantas personas se iban a contratar, para los gerentes era fácil avisar verbalmente y solicitar a su consideración la gente, justificando que llenar un formato era complicado en el sentido de tener que invertir tiempo.

- El reclutador continuamente se enteraba extemporáneamente de las vacantes.
- En el reclutamiento, no se identificaba cual era la fuente o medio, más efectivo de acuerdo al puesto, por lo que al publicar o utilizar todos generaba gastos.
- Los perfiles y descripciones por la premura de cubrir la vacante no se revisaban para iniciar el reclutamiento.

- El reclutador no llenaba un reporte de entrevista y al momento de hacer la elección, era un tanto subjetiva ya que se basaba en lo que recordaba.
- Los responsables de entrevistar comentaban continuamente que el formato que usaban era poco útil y complejo, más bien buscaban un documento que sirviera de guía.
- En cuanto a la selección cuando existía prioridad por cubrir plazas, se contrataba a la persona que llegara, sin al menos aplicar la psicometría integridad y estabilidad.
- En caso de que se aplicará la primera evaluación los resultados arrojados eran ignorados en la mayoría de los casos.
- La promoción interna, en muy pocas ocasiones se daba solo cuando era recomendación de los jefes inmediatos y carecía de una estructura.
- No se cotejaban documentos para verificar la autenticidad de los mismos, también se ingresaba personal a pesar de no tener información completa, lo cual implicaba estar buscando a los compañeros e interrumpir sus actividades.
- De la misma forma solo en algunos casos se solicitaban o corroboraban las referencias laborales y el formato institucional no incluía una evaluación del desempeño.
- En la mayoría de las ocasiones, la gente ingresaba sin realizarle un examen médico por la premura de integrarlos a sus actividades.

- El doctor responsable solo hacía una evaluación general, es decir, carecía de objetividad. Se evidencio que el personal de recién ingreso se estaba incapacitando.
- Los resultados médicos se daban a conocer en un listado elaborado a mano.
- El curso de inducción consistía en solo entregar un manual de bienvenida sin asegurarse lo hubieran leído y en los casos de ascenso no había un seguimiento para que se incorporaran al nuevo puesto.
- El contrato laboral no se firmaba, ni siquiera la papelería inicial, entre ellos el reglamento interior de trabajo; en situaciones de auditoria se tenía que estar buscando al personal para solicitar su firma.
- Falta de afinidad con la empresa, al revisar las entrevistas de salida, se encontró que la mayoría de las bajas, no conocían la misión, visión y valores de la empresa.
- Altos índices de rotación, derivados de los puntos anteriores.
- Mala inversión de los recursos, al haber movimiento de personal continuo implicaba atraer más talento, también invertir tiempo sin dar oportunidad de realizar otras actividades.

En este sentido queda claro que el proceso carecía de ser el adecuado y cumplir con los estándares de calidad, ocasionando un deterioro económico y organizacional.

6.2.2 Objetivo

El principal objetivo de la presente memoria profesional es destacar la importancia del rol del psicólogo en la fase de reclutamiento, selección e inducción del personal. Así

como generar un plan de acción que cumpliera con las necesidades actuales para así mantener su plantilla completa, que cada empleado se sintiera parte de la empresa y de un equipo de trabajo comprometido.

6.2.3 Actividades o acciones propuestas

Se revisó el proceso de reclutamiento, selección e inducción desde el criterio psicológico considerando cubrir las necesidades de la empresa para que fuese eficiente; las actividades desarrolladas fueron:

Procedimiento de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Proceso: Recursos humanos

Subproceso: Reclutamiento, selección e inducción de personal

Inicio.

Se propuso establecer un archivo con la plantilla total diferenciando activa y vacante compartido con el departamento de Relaciones Laborales y que este a su vez lo alimente cada vez que hubo una baja con la finalidad de mantenerlo actualizado. Este formato permitió también medir la cobertura de plantilla.

Requisición de Personal.

En conjunto con los líderes de cada proceso se hizo modificaciones al formato para facilitar su captura y consulta, considerando tuviera los datos indispensables y la hiciera llegar a recursos humanos a través de un correo electrónico o impreso con las firmas de autorización correspondientes. Implementado su uso sobre todo en situaciones de incremento de personal.

Perfil y Descripción de Puestos.

Una vez que reclutamiento recibiera la requisición de personal, tuviera el tiempo oportuno para revisar e identificar las características principales del cargo, así como las funciones a realizar y determinar hacia dónde va a encamina sus esfuerzos.

Reclutamiento.

Se sugirió implementar un archivo en una hoja de datos con cuatro objetivos principales:

1. Tener los datos de candidatos que se han postulado anteriormente, para determinar si alguno podía ser considerado.
2. Conocer cuál era el medio o fuente más eficiente para cubrir esa vacante.
3. Saber si se contaba con personal interno que se pudiera promocionar y así determinar el tipo de reclutamiento a utilizar.
4. De acuerdo al tipo de reclutamiento a realizar, definir una guía y las etapas que debe cumplir cada uno.

Reclutamiento interno.

Publicación de la vacante

Al momento de tener una vacante se utilizó un anuncio especificando el perfil de puesto, así como las condiciones de promoción. Asegurando fuera del conocimiento de todos los empleados, colocándose en las mamparas de comunicación.

Registro de Candidatos

Se instaló un formato de solicitud de empleo con el objetivo de actualizar la información de cada empleado, porque seguramente desde su contratación al momento postularse hubo cambios en sus datos, así mismo conocer cuáles son sus expectativas económicas con este nuevo puesto.

Psicometría

Se hizo la recomendación de aplicar la batería de personalidad e inteligencia para saber si el participante cubre con el perfil de puesto, así como identificar fortalezas y debilidades, aspectos importantes para enfocar la capacitación.

Entrevista Técnica

En todos los casos aunque sea una propuesta de parte del jefe inmediato se sugirió apropiado se entrevistara a los postulantes para dar a conocer cuáles son los objetivos del puesto, funciones y metas. En esta etapa se considero prudente presentar tres candidatos para así evitar favoritismos.

Examen Médico

Se sugirió realizar nuevamente el examen para valorar el estado salud actual de todos los aspirantes, ya que en ocasiones se pueden desarrollar enfermedades por la carga de trabajo y ser ignoradas, pero que pueden afectar el desarrollo profesional.

Oferta Laboral

Una vez finalizado la etapa de selección se estimo prudente implementar un formato donde se especificara el nombre del puesto, sueldo, prestaciones actuales y adicionales, así como firmarlo antes de que se ocupar el cargo.

Contratación

Se propuso actualizar el contrato del empleado donde se mencionara el nuevo puesto y funciones, que si bien iba estar a prueba evito algunos problemas legales. De otra forma dar seguridad la empresa estaba de acuerdo con su nuevo nombramiento.

Inducción al puesto

Se considero necesario implementar un programa de inducción al puesto que si bien a quien se promociono, estaba involucrado con la organización, pudiera no estarlo con el puesto, por lo que contar con las herramientas necesarias para desempeñar las actividades justifico el motivo de llevarla a cabo.

Agradecimiento a Candidatos

Se recomendó tener especial cuidado en la forma de comunicarlo, fue importante la retroalimentación y sí estaban de acuerdo se canalizaran al área de Capacitación para seguirse preparando.

Reclutamiento Externo

Publicación de la vacante

Con el objetivo de reducir costos fue vital identificar cual era el medio más eficiente a utilizar de acuerdo a la vacante, desarrollando un archivo donde se identificara estos datos.

Recepción de Solicitudes

Con el mismo documento que se creó para reclutamiento interno usarlo para recabar la información del candidato de acuerdo con las necesidades de la empresa considerando saber aspectos familiares, económicos y sociales, así como sus motivos para trabajar en la compañía.

Entrevista inicial

Se invitó a todas las áreas a respetar las etapas del proceso y llevar a cabo la entrevista inicial, así como fuera el reclutador quien la realizará, impulsando a cada concursante a que se quedará en la compañía.

Psicometría inicial

Se recomendó que para la aplicación de las encuestas de integridad y estabilidad, fuera necesario haber realizado la entrevista inicial, así como fundamental respetar los resultados de las pruebas aunque no fueran los esperados, evidenciar que continuar proceso con aquellos que no sacaron la calificación mínima causaron rotación.

Psicometría pruebas de inteligencia y personalidad

Fue prudente establecer horarios, con la finalidad de hacer aplicaciones grupales para poder estar al pendiente y listos con todos los materiales, así como capturar y comparar los resultados de todas las psicometrías.

Referencia o Antecedentes Laborales

Establecer un formato donde se investigó el desempeño laboral, períodos en que laboró y si existía algún motivo para no recomendar al candidato, la sugerencia fue se

solicitaran al menos tres referencias y detectar riesgos para evitar malas contrataciones.

Entrevista Profunda

Llevarla a cabo una vez que se aprobaron los filtros anteriores, para aclarar dudas como: si algún dato no coincidía, evaluar competencias y definir si era el aspirante más adecuado en base a su evaluación psicológica.

Entrevista Técnica

Hacer más eficiente este proceso proporcionando al jefe inmediato el reporte el reporte de entrevista, resultados de psicometrías y formato de investigación de antecedentes laborales y teniendo toda una visión completa, le ayudo a determinar cuál es el candidato más adecuado.

Examen médico

Con la intención de reducir costos el candidato aplicaría examen médico únicamente si el jefe inmediato había autorizado continuar con el proceso de selección. Solicitar al área laboral mediante un formato la realización del mismo.

Solicitud de documentos.

Con la finalidad de tener el expediente completo se implementó un formato donde se enlistaban los documentos necesarios para la contratación y no cerrarla hasta que estuvieran completos.

Firma de Oferta Laboral.

Buscando estrategias para evitar rotación, se diseñó un documento de “oferta laboral” para aclarar dudas como prestaciones, pero sobre todo sueldo cumplía con las expectativas del candidato.

Contratación.

Se sugirió que el nuevo integrante firmara su contrato el primer día de labores, con la meta de brindarle tranquilidad, que la relación era formal.

Inducción a la empresa.

Sensibilizar a toda la compañía de llevarla a cabo, pero dividirla días, con la finalidad de prepararse bien y tener tiempo entre cada curso, considerando mencionar la historia de la compañía, misión, visión y valores, jerarquías entre otros aspectos importantes.

Inducción al puesto.

Era oportuno indicar lugar y herramientas de trabajo así como las funciones del puesto, a través de una capacitación detallada, estableciendo períodos de aprendizaje y adaptación.

Presentación del nuevo ingreso, se propuso hacer llegar en un correo electrónico al jefe inmediato y las áreas involucradas con el aviso de una nueva contratación, incluyendo fotografía, nombre, puesto y fecha de ingreso, para que todos lo conocieran y facilitaran su adaptación. Se integro un formato de identificación donde venían datos claves del cargo, departamento y teléfonos de la compañía.

Se observó la importancia de evaluar el proceso de adaptación y detectar si estaba logrando su objetivo mediante un formato que se aplicó treinta días después de su ingreso, se solicitó a los jefes inmediatos contestar un formato similar.

Agradecimiento a candidatos.

Se encontró era igual de importante como la contratación, agradecer a los candidatos descartados su participación, mediante una llamada o enviándoles un correo electrónico.

En algunos casos se les ofreció cubrir alguna otra vacante o compartir sus datos con otras empresas.

6.3 Instrumentos psicológicos

Para el desarrollo de la memoria de práctica laboral se utilizaron los instrumentos que a continuación se desglosan:

Entrevista inicial.

Es el diálogo entre dos personas, en donde una se denomina entrevistador a quien hace las preguntas y quien responde receptor, con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos o su forma de actuar este es una etapa fundamental ya que el reclutador de acuerdo con una serie de preguntas se percata si los datos que brindo en su solicitud o curriculum vitae son reales.

Entrevista de Profunda.

Es de decisión porque se analiza porque elegir a ese candidato entre otros.

Entrevista Técnica

Consiste en conocer y evaluar las habilidades y conocimientos de un aspirante sobre un puesto en particular.

Psicometrías de Inteligencia.

Se utilizaron Barsit y Beta II R., que son test que están estandarizados, donde se mide el CI (coeficiente intelectual) de una persona.

Psicometría de Personalidad.

Gordon, Cleaver y Valores (Gordon), otro tipo de instrumentos que tienen la finalidad de medir características de comportamiento, es decir, si una persona es sociable, habilidad para desenvolverse y adaptarse en grupo, por mencionar algunos ejemplos.

Prueba de Integridad.

Test virtual pre empleo destinada a evaluar la ética laboral, en otras palabras mide el nivel de honestidad de cada individuo.

Prueba de Estabilidad Laboral.

Su objetivo principal es medir la probabilidad de que el candidato deje la empresa durante los primeros seis meses.

CAPÍTULO VII. RESULTADOS

Una vez que se pusieron en funcionamiento las medidas recomendadas y revisaron los objetivos logrados se encontró que el proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción, necesitaba de estas mejoras para ofrecer un servicio de calidad; marco una diferencia notoria la decisión de instalar un procedimiento para reclutamiento interno y otro para el externo, mismos que se describen a continuación.

ACTIVIDAD	ANÁLISIS
Inicio	Al tener el psicólogo un archivo compartido con el área de relaciones laborales le permitió informarse de inmediato del surgimiento de la vacante e iniciar el proceso. Anexo 3 Así como mantener actualizados los registros de cada baja permitió analizar los motivos de rotación y se crearon planes de acción para la retención del personal.
Requisición de Personal	Sobre todo en los casos de plazas de nueva creación se encontró que mejorar el formato de requisición facilito llenarlo y que se entregara en tiempo, siendo una evidencia más para justificar cualquier contratación. Anexo 6
Perfil y Descripción de Puestos	Se derivó que el psicólogo al estar notificado oportunamente de la vacante tuvo la posibilidad de analizar la descripción del puesto para definir qué tipo de reclutamiento utilizar.

Reclutamiento Interno. Anexo 4

Publicación de la Vacante	Los resultados obtenidos fueron que el personal se sintió motivado al poder participar en las vacantes y tener oportunidades de crecimiento. Al especificar el perfil y los requisitos para una promoción evitó se postularan empleados con pocas oportunidades de ser seleccionados.
Registro de Participantes	<p>A los compañeros se les solicito llenar el formato de solicitud de empleo institucional, permitiendo tener datos actualizados.</p> <p>Facilito identificar si el candidato cubría con el perfil requerido y comparar la información de todos los participantes para elegir a los más adecuados para continuar el proceso. Anexo 8</p>
Entrevista Profunda	Al pasar a directamente a la entrevista profunda redujo el tiempo de selección, se consideró importante no llevar a cabo la entrevista inicial, porque hubo una previo al ingreso.
Aplicación y Valoración de la Psicometría	Al determinar aplicar nuevamente la psicometría de personalidad permitió comparar los resultados con el perfil y a su vez detectar fortalezas y áreas de mejora, de esta forma se diseñó y enfoco su capacitación.
Entrevista Técnica	Poder apoyarse con el reporte de facilito su desarrollo. De igual forma considerar al menos 3 candidatos les permitió tener opciones a los entrevistadores para evaluar los conocimientos y experiencias de cada uno y tomar una decisión más asertiva.

Examen médico	<p>Evaluar la salud del empleado permitió tener un control y detener la promoción de algunos candidatos a causa de una situación médica y en otros casos crear programas de prevención y tratamiento en enfermedades como gastritis, estrés, por mencionar algunos.</p>
Oferta Laboral	<p>Darle a conocer su nombramiento reforzó su confianza, que se vio reflejado en su motivación a lograr las metas y en la mayoría de los casos fueron promociones exitosas. Anexo 14</p>
Inducción al puesto	<p>Se mejoró la efectividad de las promociones siendo cada vez más continuos, porque con el seguimiento han logrado adaptarse al nuevo puesto.</p> <p>Aplicar una evaluación, permitió detectar que algunos jefes no estaban apoyando a la integración por lo que se tuvo que hablar con ellos sensibilizándolos en la importancia de su participación. Anexo 19</p>
Agradecimiento a Candidatos Internos	<p>Con el formato de agradecimiento se comprobó que disminuyó la inconformidad por no ser ascendidos y aumento el interés por incorporarse a cursos de capacitación para seguirse preparando. Anexo 20</p> <p>De la misma forma a Capacitación le brindo herramientas para diseñar sus programas.</p>

Reclutamiento externo. Anexo 5

<p>Publicación de la Vacante</p>	<p>Al hacer uso del archivo “concentrado de personal” por medio o fuente, se noto fue más eficiente el uso de los recursos de reclutamiento se logró reducir costos y fueron invertidos de forma estratégica. Anexo 7</p>
<p>Recepción de Solicitudes</p>	<p>Con la solicitud de empleo institucional se puede detectar fácilmente los datos más relevantes como los motivos para trabajar en la empresa, disponibilidad de horario y determinar si son convenientes para ambas partes.</p> <p>Se unifico el uso del formato para todos los empleados permitiendo tener información reciente. Anexo 8</p>
<p>Entrevista inicial</p>	<p>Respetar los filtros, al haber una entrevista inicial permitió a recursos humanos conocer a los aspirantes, sus objetivos de vida así como necesidades económicas, en algunos casos se detuvo el proceso por falta de interés o porque no se cubrían las necesidades económicas.</p>
<p>Psicometría Inicial</p>	<p>Aplicar la psicometría de forma ordenada disminuyo tiempo y costos, para todos los involucrados pero sobre todo para la organización, ya que se pudo identificar qué tipo de perfiles no se deben reclutar.</p>
<p>Psicometría de Personalidad e Inteligencia</p>	<p>Calificar la psicometría permitió evaluar al candidato sobre el perfil para elegir a los más adecuados para el puesto</p>
<p>Referencias Laborales o Personales</p>	<p>Solicitar, pero sobre todo evaluar el desempeño de los anteriores empleos evito la contratación de gente no recomendada o con un rendimiento bajo. Anexo 9</p>

Entrevista Profunda	<p>El uso del reporte de entrevista fue muy útil pues facilito el intercambio de ideas con el jefe inmediato.</p> <p>Se logró detener el proceso de personas deshonestas porque al corroborar la información no coincidía. Así mismo se implantó como un documento indispensable en auditorias.</p>
Entrevista Técnica	<p>Proporcionarle al supervisor un expediente completo con todas evaluaciones realizadas le permitió enfocarse y comparar conocimientos, experiencias y habilidades de cada uno de los aspirantes.</p> <p>Los jefes, se percataron de la importancia de entregar el reporte oportunamente porque aceleró la contratación. Anexo 10</p>
Examen médico	<p>Hacer la solicitud del examen médico de manera oficial, fue de gran utilidad porque logró detener la contratación de personas que no estaban en condiciones físicas para desempeñar el cargo. Anexo 11</p> <p>A su vez tener el resultado permitió tener un control de la salud de los compañeros y así prevenir cualquier contingencia, todos los candidatos contratados pasaron por esta etapa. Anexo 12</p> <p>Otro beneficio fue haber entregado al doctor la carpeta de puestos, así no hubo dudas de lo que debía examinar.</p>
Solicitud de Documentos	<p>Los resultados obtenidos al seguir una lista de documentos fueron cotejar rápidamente la información. Al aspirante le facilitó identificar si no tenía algún documento. Anexo 13</p>

	<p>Pero sobre todo cerrar la contratación una vez que se tuvieron todos los papeles ayudo a tener expedientes completos en caso de una auditoria; también apoyo a la entrega oportuna de su gafete y tarjeta de nomina.</p>
Firma de Oferta Laboral	<p>Firmar con anticipación previno emplear personas cuya oferta económica no era conveniente a sus intereses. Así como despejo dudas sobre el puesto, prestaciones y beneficios, horarios y días de trabajo. Anexo 13</p>
Contratación	<p>Se encontró que firmar el contrato laboral el primer día aseguró su compromiso con la compañía, tanto así que el personal vigente solicito se le proporcionara también.</p> <p>Entregarlo antes de iniciar el curso disipo cualquier duda o nerviosismo, porque algunas empresas suelen utilizar la inducción como un filtro más de selección.</p>
Inducción	<p>Al tener dos tipos de curso y dividir los días separando la parte institucional de las actividades propias del puesto permitió al área de Reclutamiento, Selección e Inducción del Personal, estar listos con todo material para recibir a los nuevos compañeros.</p> <p>Inducción a la empresa: se encontró que al seguir un protocolo de presentación ayudó a la adaptación, el personal comento se sentía parte de la compañía una vez que comprendían la misión, visión y valores.</p> <p>Se realizó un video de bienvenida que facilito su desarrollo, donde se incluyó un mensaje de bienvenida del director general.</p>

	<p>Inducción al puesto: enviar previamente el correo con la notificación del nuevo ingreso facilitó su integración. Anexo 14</p> <p>Otorgar el formato de ficha de identificación abrió líneas de comunicación, ya que cualquier eventualidad se informó oportunamente. Anexo 15</p> <p>Analizar los resultados de las evaluaciones de integración al puesto y de ajuste anexos 16 y 17, permitió corroborar si la información proporcionada por el jefe inmediato coincidiera con la obtenida de los empleados y viceversa, inicialmente hubo incoherencias en la información, pero conforme se dio un puntual seguimiento a los detalles, eventualmente se han ido registrado resultados positivos.</p>
--	---

<p>Agradecimiento a Candidatos</p>	<p>Las personas que no fueron seleccionadas se les envió una carta de agradecimiento, posteriormente se les llamo para verificar si la recepción y pedir sus comentarios; en algunos casos aceptaron cubrir otro puesto, otros más se mostraron satisfechos al saber podrían ser considerados para futuros reclutamientos o se podían compartir sus datos con otras empresas, pero sobre todo reafirmó la buena imagen de la compañía al darle esta serie de oportunidades e informarles como finalizo el proceso. Anexo 20</p>
------------------------------------	---

Haber hecho algunas modificaciones al procedimiento de reclutamiento, selección e inducción se consideró la importante necesidad de documentar y fundamentar todo con la finalidad de que futuros reclutadores cuenten con material y sirva de guía para su capacitación y desarrollo.

CONCLUSIONES

Se encontró que dentro de la empresa se le daba muy poca importancia al área de Recursos Humanos, a los dirigentes solo les interesaba sacar adelante la producción, contratando gente sin pasar por algún filtro de selección así como el contrato laboral no se firmaba por lo que había desorientación, falta de sentido de pertenencia, dando como resultado el abandono de trabajo como la principal causa de baja.

La bienvenida o inducción, si había tiempo se impartía en una hora o más bien se les entregaban manuales sin asegurarse los leyeran, el personal tenía que entrar a trabajar inmediatamente sin conocer a la empresa, el objetivo de su puesto, funciones o actividades.

El jefe inmediato no podía darse la oportunidad de indagar si estaban preparados para enfrentar los retos del nuevo empleo, más bien, le preocupaba cumplir sus metas de productividad lo anterior reflejado en pago de incapacidades por riesgo de trabajo, horas extras, así como inconformidad del personal por tener que alargar su jornada de trabajo.

Esto llevo a sensibilizar a los directivos de la empresa a visualizar al área de Recursos Humanos como uno de los principales pilares para su desarrollo y crecimiento, valorando así el rol del psicólogo dentro de las funciones de reclutamiento, selección e inducción del personal, confirmando que el proceso implementado fue el adecuado, la rotación disminuyo fuertemente, los costos bajaron y se pudieron utilizar los recursos para otros fines.

Dentro de las principales aportaciones implico apreciar la labor del psicólogo, quien más para asumir responsabilidades como incorporar una personalidad nueva al equipo de trabajo, haciendo notaria la diferencia de contratar a un especialista que estudia el comportamiento humano dentro en la organización y cualquier otro profesionista, ya que sin minimizar a nadie, pero carreras como Administración o Relaciones Laborales

desconocen cómo aplicar pero sobre interpretar una psicometría, es evidente se requiere de una formación específica, aunque en este punto se debe tener especial cuidado porque es claro que con la ayuda de otros profesionistas se logrará la integración laboral.

Es trabajo de un profesionista de la psicología interesar a la compañía para contar con personal mejor capacitado, pero también es responsabilidad de cada psicólogo laboral seguirse preparando para enfrentar los cambios del mundo actual, los aspirantes ahora están mejor formados y muestran mayor resistencia a la autoridad, por lo que las plazas se están rediseñando para brindar autonomía, interés y satisfacción. Existe otra gran preocupación y es encontrar oportunidades para las personas poco preparadas o de baja escolaridad, buscar nuevos instrumentos que les apoye en su crecimiento profesional, con los que se cuenta actualmente son eficientes pero habrá que diseñar más para enfrentar las diferencias del trabajo futuro.

Se hace un llamado a los psicólogos interesados en el ámbito laboral a que ocupen su lugar, hagan valer su trabajo y desarrollen su potencial, la formación que reciben está encaminada a mejorar la calidad de vida laboral, pero en ocasiones “se esconden” por llamarlo de alguna forma de este ámbito.

Hacer notar como psicólogos tenemos toda la autoridad moral y profesional para llevar a cabo las tareas con ética, que si bien comienza en un punto tan importante como es reclutamiento, selección e inducción del personal pero son la base del éxito para el buen funcionamiento de los recursos humanos y la empresa.

SUGERENCIAS

- Es necesario sensibilizar al mundo laboral sobre la necesidad de incluir a un psicólogo en las organizaciones.
- Los psicólogos deben comprometerse a capacitarse adecuadamente previo a integrarse al departamento de Recursos Humanos, con el fin de poder desempeñar el puesto con calidad y hacer valer su opinión y sugerencias
- Se debe de delimitar de forma clara que los psicólogos son los únicos profesionistas capacitados para aplicar, calificar e interpretar las psicometrías.
- Supervisar y dar seguimiento a cada ingreso a la inducción, para propiciar el sentido de identidad del trabajador con la Organización.
- No olvidar el lado humano, tratar a cada persona como si fuese única, brindarle atención y respeto.
- Instruir a los jefes inmediatos para que realicen entrevistas de forma adecuada y eficiente.
- Poner énfasis en el desarrollo de nuevos programas y cursos que mejoren la calidad de vida laboral.
- El personal de vigilancia es el primer contacto que tiene el aspirante con la Organización, por lo cual es necesario capacitarlo en cuestión de atención al cliente y sobre la información general de las vacantes.
- Revisar continuamente los perfiles y descripciones de cada puesto con el fin de que se mantengan actualizados con las mejoras en cuestión de procesos y maquinaria.

REFERENCIAS

- Arana, I. S. C. (2013). Reclutamiento y selección de personal.
- Arias F. Y V. Heredia (2006). Administración de Recursos Humanos el alto desempeño. Editorial Trillas. México.
- Blasco, R. D. (2004). Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. Revista Psicología
- Bohlander G. & Snell, S. (2008). Administración de Recursos Humanos. México. CENGAGE Learning, México.
- Carrión Muñoz, R. (2014). La Ergonomía y Automatización de los Procesos. Industrial Data.1 (2), 21-23.
- Castañeda, J. G., & Camín, H. A. (2012). Un futuro para México. Punto de lectura.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos Humanos, 3era. Edición. Editorial McGraw Hill. México DF.
- Castellanos, R. (2005). Reclutamiento, selección e inducción de recursos humanos.
- Dessler, G., Juárez, R. A. V., Sobrino, C. H., & Tepezano, J. L. R. (2009). Administración de recursos humanos. Pearson Educación. México
- Dunnette M. y W. Kirchner (2007). Psicología Industrial. Trillas. México
- Espitia Ramos, Y. P. (2013). La selección por competencias aplicada en la seguridad privada
- Fernández A. (2004). Psicología de las organizaciones. Editorial UOC. México

Fernández T. (2014). Lo que nunca debes hacer en una entrevista de trabajo. Recuperado el 09 de marzo de 2015 de <http://www.expansion.com/2014/09/19/emprendedores-empleo/mercado-laboral/1411150781.html>

Furnham A. (2011). Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones. Editorial Alfa omega – Oxford. México.

Landy, F. J., Conte, J. M., Ponce, L. R., & Vázquez, E. L. (2005). Psicología industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional. McGraw-Hill. México.

Muchinsky P.M. (2007). Psicología aplicada al trabajo. Thomson-Paraninfo. México

Mejía B.A., Sánchez M, & Velasco G. C. (2010). Reclutamiento (Tesis de Doctorado). Recuperado el 15 de noviembre de 2012 de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Reclutamiento-Masivo/6388847.html>

Paul, M. M. (2007). Psicología Aplicada al trabajo. Editorial Thomson, 8ª Edición, México.

Pereda S., Berrocal F., Alonso M. (2008). Psicología del trabajo, Editorial Síntesis. España.

Quijano, S. (2006). Dirección de los Recursos Humanos y Consultoría en las organizaciones: el ASH (Auditoría del sistema humano) para la gestión de personas, la consultoría experta en las organizaciones (Vol. 74). Icaria. España

Thompson I. (2007). Tipos de Organizaciones. Recuperado el 15 de enero de 2012 de <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>

Thompson, I. (2009), Tipos de organigramas. Editorial Vértice. México.

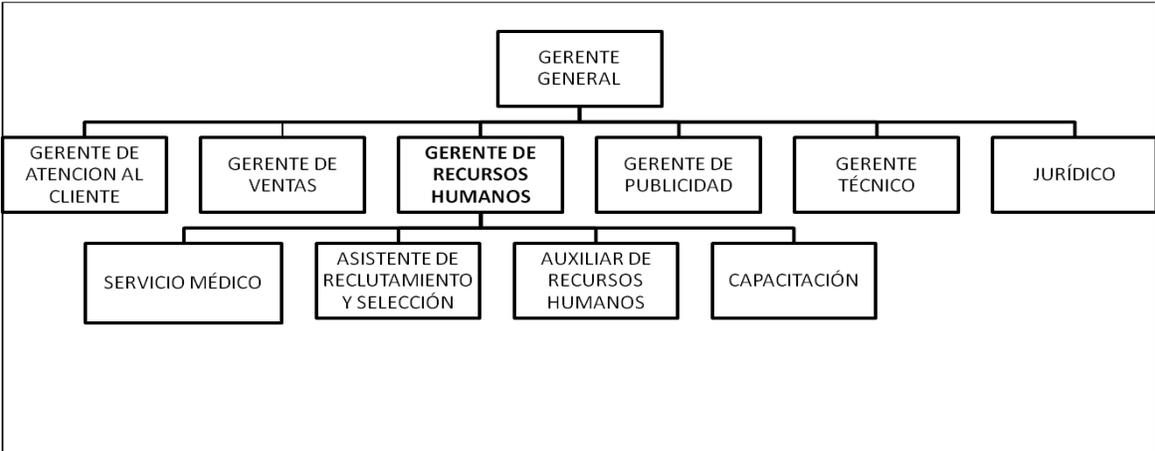
Rojas, P. (2010). Reclutamiento y selección 2.0. Editorial UOC. México.

Santiago, P. M., & Berrocal, F. B. (2011). Dirección y gestión de recursos humanos por competencias. Editorial Universitaria Ramón Areces.

Velázquez G. (2011). Psicología del Trabajo en la Organización. Limusa. México

Zauzich I. (2014) ¿Funcionan realmente los test de integridad? Publicado el 16 de octubre de 2014 en <http://blogs.evaluar.com/todos/%C2%BFfuncionan-realmente-los-tests-de-integridad-laboral>.

Anexo 1



Anexo 2

Perfil y Descripción de Puestos	
Nombre del Puesto	Asistente de Reclutamiento y Selección
Departamento al que pertenece	Recursos Humanos
Reporta a	Gerente de Administración
REQUERIMIENTOS	CARACTERÍSTICAS
Escolaridad	Lic. Psicología, Lic. Recursos Humanos, Lic. Relaciones Industriales, o afín.
Experiencia	1 o más años en reclutamiento, selección y contratación de personal.
Idiomas	No se requiere
Edad	23 a 28 años
Sexo	Indistinto
Disponibilidad	Horario
Paquetería	Excel, Word , Power Point
Otros	Deseable: Manejo de entrevista por competencias. Manejo de software de psicométrías. Manejo de módulos de RH. Disponibilidad para viajar eventualmente al interior del país.
MISIÓN DEL PUESTO	
Asistir en el desarrollo y la ejecución de las estrategias, procesos y políticas de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, obteniendo resultados en tiempo, calidad y costo.	
FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO	
	1 Administrar el proceso de requisición, reclutamiento, selección y contratación de
	2 Ejecutar las requisiciones de personal.
	3 Actualizar y depurar cada dos meses la bolsa de trabajo.
	4 Agendar semanalmente las vacantes existentes.
	5 Administrar la bolsa de trabajo interna de asegurándose que se aprovechen al
	6 Aplicar filtros de selección de currícula y solicitudes de empleo, de acuerdo a los
	7 Entregar al área solicitante los resultados del candidato postulante.
	8 Presentar el ofrecimiento al candidato seleccionado, entregando la lista de documentos requerida y otorgando la información que requiera en cuanto a derechos y obligaciones que tendrá dentro de la empresa.
	9 Aplicar contratos definidos especificando la duración de un mes antes de entregar el contrato por tiempo indefinido.
	10 Recibir la documentación completa del nuevo empleado llevando a cabo la contratación (firma del contrato, alta del IMSS, seguro de vida, fondo de ahorro, entre otros).
	11 Formar un expediente con toda la documentación solicitada al empleado y documentos entregados por la empresa al momento de la contratación.
	12 Impartir el curso de inducción al personal de nuevo ingreso
	13 Otorgar gafetes a los empleados de nuevo ingreso antes de que se presenten a su área de trabajo.
	14 Aplicar lo estipulado en el contrato colectivo de trabajo en cuanto a personal sindicalizado se refiere
	15 Mantener la plantilla al día en cuanto a requerimiento de personal y realizar indicadores semanales y mensuales del status de la plantilla de todas las áreas.
	16 Las demás que le sean encomendadas de acuerdo a la naturaleza del puesto y que le sean asignadas por su superior.
	17 Cumplir con las responsabilidades que tiene asignadas, vigilando que el ejercicio de la autoridad a cada nivel jerárquico, no se ejerza fuera de los límites señalados.
	18 Representar a la organización ante cualquier autoridad para salvaguardar los intereses de la misma.
	19 Proteger y salvaguardar el patrimonio y el recurso que se encuentren a su
	20 Llevar a cabo otras tareas encomendadas por sus superiores en relación con las
	21 Deberá responder ante la empresa de las acciones u omisiones que realice negligente o dolosamente y que ocasionen un quebranto o detrimento al patrimonio de la empresa.

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL OCUPANTE DEL PUESTO	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONAL	Compromiso Flexibilidad Optimización de Recursos Servicio al Cliente
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Comunicación Dominio Profesional Gestión de la Información para la Toma de Decisiones Orden y Presición en el Trabajo Trabajo en Equipo
INDICADORES DE DESEMPEÑO:	
Tiempo de Respuesta	Días hábiles transcurridos desde que se recibe la requisición de personal hasta que se presenta al primer candidato para entrevista del área.
Tiempo de Aceptación de Oferta de Trabajo	Días hábiles transcurridos desde que se recibe la requisición de personal hasta que el candidato seleccionado acepta la oferta de trabajo.
Tiempo de Contratación	Días hábiles transcurridos desde que se recibe la requisición de personal hasta que se presenta el candidato seleccionado a su primer día de trabajo.
Permanencia de Nuevos Ingresos	Antigüedad de 3 meses en labores y evaluación de desempeño inicial aceptable.
Auditoria de Expediente Laborales de Personal:	100% Integración de expedientes laborales apegada a procedimientos.
Encuesta de Calidad	Calificación de los procesos de reclutamiento, selección y contratación por parte de los nuevos ingresos y jefes de área.
Cobertura de Plantilla Rotación	Lograr aumentar la cobertura de la plantilla de personal del 87% al 90%. Lograr una disminución total de rotación general del 18% en 6 meses y 13% en el área de ventas.
RELACIONES	
Áreas Internas	Todas los departamentos de la organización
Áreas Exernas	Candidatos, Sindicatos, Consultorias Externas, Despachos Jurídicos, entre otros
HERRAMIENTAS DE TRABAJO	
	Engrapadora P.C. Teléfono Papelería en General

Anexo 3

Plantilla Activa vs Vacante

Datos Personales					Estatus			
No. Empleado	Apellido Pater	Apellido Mater	Nombre (s)	Puesto	Activo	Fecha de Ingreso	Baja	Fecha de Baja

Total Plantilla Activa	
Total Plantilla Vacante	
Total Plantilla	

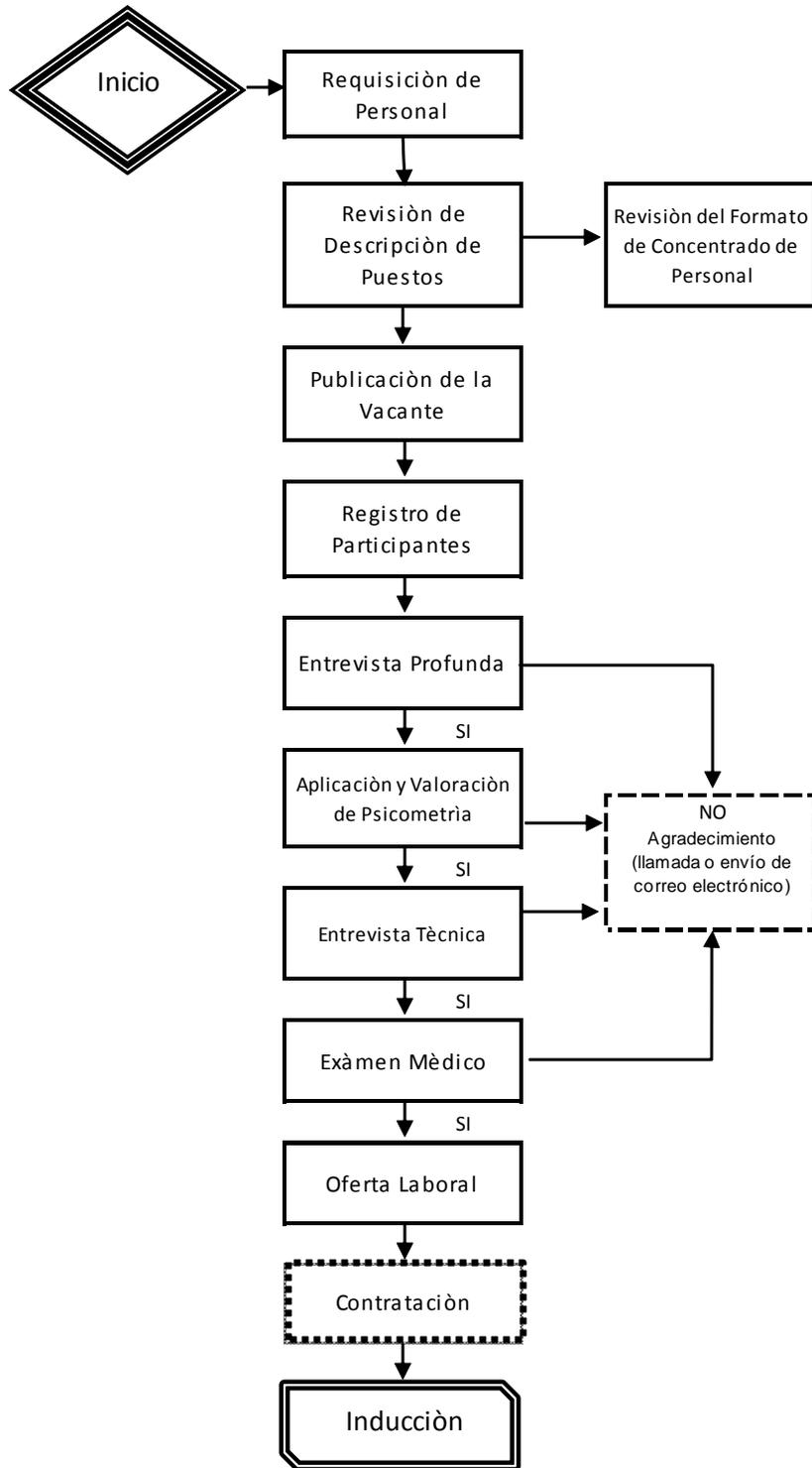
Total Operativo 1 Activo	
Total Operativo 1 Vacante	
Total Operativo 1	

Total Operativo 2 Activo	
Total Operativo 2 Vacante	
Total Operativo 2	

Total Operativo 3 Activo	
Total Operativo 3 Vacante	
Total Operativo 3 Vacante	

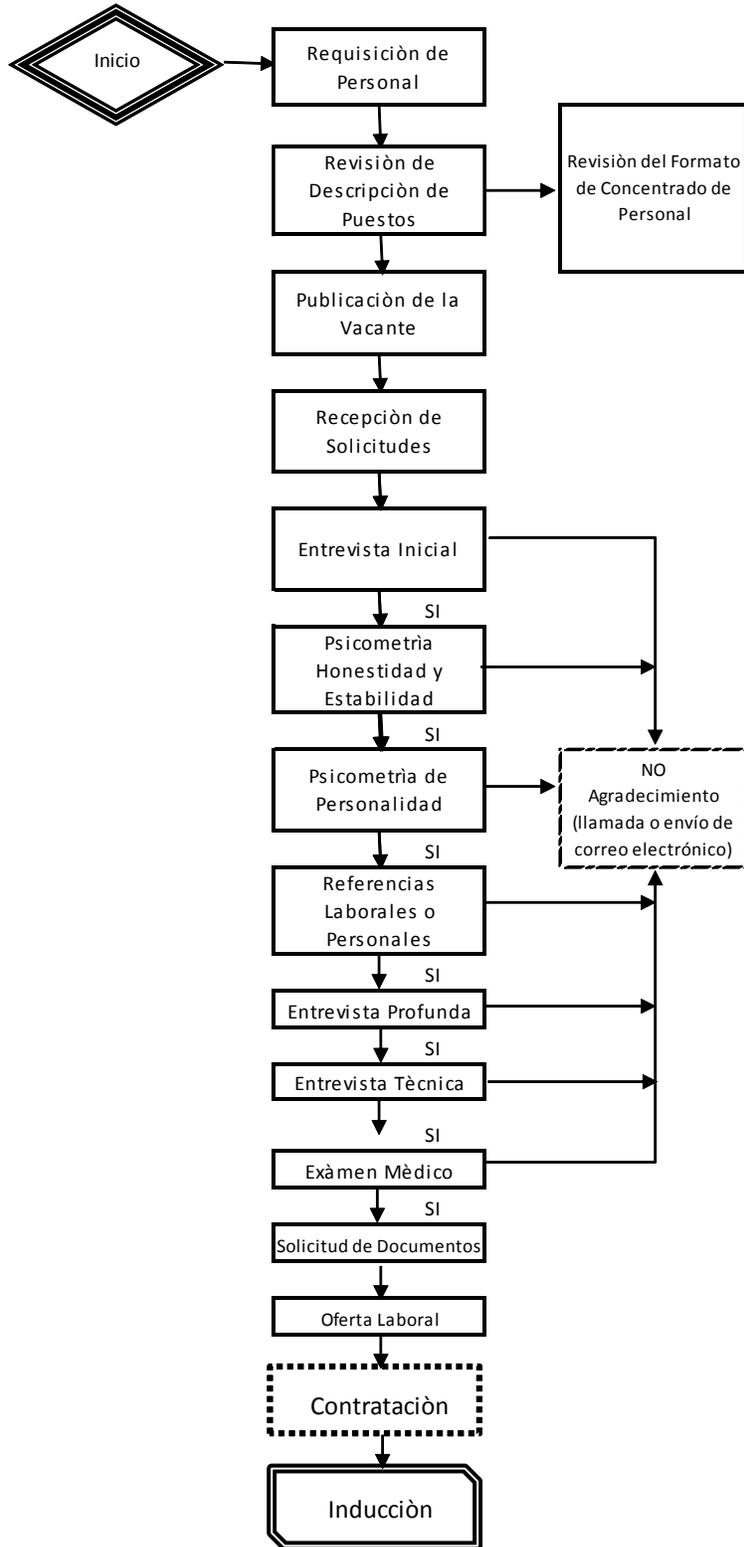
Anexo 4

RECLUTAMIENTO INTERNO



Anexo 5

RECLUTAMIENTO EXTERNO



Anexo 6

REQUISICION DE PERSONAL	
Àrea <input type="text"/>	Responsable <input type="text"/>
Horario para entrevistas <input type="checkbox"/>	Atiende <input type="text"/>
Motivo de la Vacante:	
Nueva creaciòn <input type="checkbox"/>	Promociòn <input type="checkbox"/>
Baja <input type="checkbox"/>	Renuncia <input type="checkbox"/>
Nùmero de vacantes <input type="text"/>	
Datos de la vacante:	
Puesto <input type="text"/>	Sexo <input type="text"/>
Edad <input type="text"/>	Edo. Civil <input type="text"/>
Escolaridad <input type="text"/>	Experiencia <input type="text"/>
Horario <input type="text"/>	Sueldo <input type="text"/>
Tipo de Contrato	
<input type="checkbox"/> Determinado	<input type="checkbox"/> Obra Determinada
<input type="checkbox"/> Indeterminado	<input type="checkbox"/> Temporal
<input type="checkbox"/> Incapacidad	
Observaciones <input type="text"/> <input type="text"/>	
Candidatos internos propuestos	
Nombre <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	Teléfono <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Prioridad para cubrirla (siendo 3 el nivel màs alto)	<input type="text"/> 1
	<input type="text"/> 2
	<input type="text"/> 3
Comentarios <input type="text"/> <input type="text"/>	
Nombre y Firma de autorizaciòn _____	
Nombre y Firma del R y S _____	

Anexo 7

Concentrado de Personal por Fuente de Reclutamiento									
Datos de Contacto					Medio por el cual se entero de la vacante				
Nombre	Escolaridad	Edad	Teléfono	Puesto al que se postula	Televisión	Periódico	Radio	Anuncio en la Empresa	Otro (especificar)

Fecha: _____

DATOS GENERALES

Nombre del Candidato: _____
 Puesto: _____ Fecha de Nacimiento: _____
 Teléfono de Casa: _____ Teléfono Celular: _____

Favor de marcar ¿ porqué medio se entero de la vacante?
 a) Anuncio(en la empresa) b) Periódico c) Televisión d) Radio e)Otro (especifique)

Favor de mencionar ¿ Porqué le gustaría trabajar en nuestra empresa?

Favor de mencionar lo que conozca de nuestra empresa

Favor de mencionar su disponibilidad de horario para el trabajo
 a) Tiempo Completo b) Medio tiempo c) Rolar turnos(incluyendo nocturno)

DATOS PERSONALES

CURP _____ RFC _____
 No. de IMSS _____ Estado Civil: _____

¿Tiene Licencia (Favor de marcar la respuesta correcta)?
 a) Si (solo si esta vigente) Tipo _____
 Fecha de Vigencia _____
 b)No

¿Cuál es el tiempo de traslado de su domicilio a la empresa?
 a) 15 a 30 min. b)30 a 60 min. C) 60 min. o más

Favor de indicar ¿Cuál es el medio de transporte?
 a) auto propio b) camión c) otro (especifique) _____

En caso de ser transporte público, favor de mencionar ¿cuántos transportes toma y cuál es el costo?

¿El domicilio que aparece en su IFE es el actual?
 a)Si b)No Explique _____

Favor de colocar su dirección de su domicilio actual

¿Cuánto tiempo lleva viviendo en este domicilio?
 a) 1 a 3 años b) 3 a 6 años c)6 a 9 años d) 9 años o más

¿Es casa propia? a) Si Mencionar como la adquirió _____
 b)No Favor de especificar _____

Favor de indicar con quien vive _____

DATOS ESCOLARES

Escuela	Nombre	Años cursados	Documento
Primaria			
Secundaria			
Preparatoria			
Vocacional			
Carrera			
Otros			

Favor de anotar los estudios no concluidos _____

Favor de anotar los estudios realizados actualmente y horario _____

DATOS FAMILIARES

Nombre	Vive	Finado	Domicilio Actual	Edad	Escolaridad	Ocupación
Esposo (a)						
Hijos (as)						
Papá						
Màma						
Hermanos (as)						

ANTECEDENTES LABORALES

¿Ha formado parte de algùn sindicato?

a) Si (puesto que desempeño) _____ b) No _____

¿Ha sido pensionado?

a) Si (motivo) _____ b) No _____

A continuaciòn favor de mencionar sus empleos anteriores:

Nombre de Empresa _____

Direcciòn/Telèfono _____

Fecha de Ingreso _____ Fecha de Salida _____

Puesto _____

Nombre y Puesto de su Jefe Inmediato _____

Motivo de Salida _____

Hubo alguna situaciòn que le agradara en particular _____

Hubo alguna situaciòn que le agradara en particular _____

Nombre de Empresa _____
 Direcciòn/Telèfono _____
 Fecha de Ingreso _____ Fecha de Salida _____
 Puesto _____
 Nombre y Puesto de su Jefe Inmediato _____
 Motivo de Salida _____
 Hubo alguna situaciòn que le agradara en particular _____
 Hubo alguna situaciòn que le agradara en particular _____

Nombre de Empresa _____
 Direcciòn/Telèfono _____
 Fecha de Ingreso _____ Fecha de Salida _____
 Puesto _____
 Nombre y Puesto de su Jefe Inmediato _____
 Motivo de Salida _____
 Hubo alguna situaciòn que le atrajera en particular _____
 Hubo alguna situaciòn que le desagadara en particular _____

DATOS ECONÒMICOS

¿Es usted hijo de familia y depende econòmicamente de sus padres? a) Si b)No
 Contribuye al sostenimiento familiar con \$ _____
 ¿Quién (es) dependen de usted econòmicamente? _____
 ¿A cuànto ascienden sus gastos mensuales? _____
 Favor de indicar como distribuye sus gastos Alimentaciòn \$ _____
 Ropa \$ _____ Renta \$ _____ Luz \$ _____ Telèfono _____
 Escuela \$ _____ Gas \$ _____ Otros \$ _____
 Tiene deudas a) Si b) No
 Tipo de adeudo (BANCO) (INFONAVIT) (PRESTAMO) (OTRO)
 Monto que adeuda _____ Cantidad que abona mensualmente _____
 Favor de especificar sus propiedades: Auto Monto _____
 Casa Monto _____
 Terreno Monto _____
 otro(s) Monto _____
 Cuenta con negocio propio a) Si b)No
 Tipo de negocio _____ Ingresos Mensuales _____
 Quien lo atiende _____ Direcciòn _____

ANTECEDENTES MÈDICOS

Favor de indicar si esta bajo algùn tratamiento y el motivo _____
 Ha sido hospitalizado ¿cuàl fue el motivo? _____
 En su familia existe algun antecedente de las siguientes enfermedades
 a) diabetes b) càncer c)presiòn alta c)otra (Especifique) _____
 Favor de indicar en caso de emergencia a quien se debe llamar
 Nombre _____ Telèfono _____

Toda informaciòn proporcionada se considera confidencial y su
 falseamiento en caso de aceptaciòn es causa de despido

 Nombre y Firma del Candidato

Anexo 9

Fecha:

Nombre del Candidato:

Nombre de la Empresa:

Teléfono:

Nombre del Jefe Inmediato:

Puesto:

Puesto Inicial:

Puesto Final:

Funciones:

Ultimo Sueldo:

Motivo de Salida (Especificar)

Es

N

Motivo

Evaluación del Desempeño

Favor de marcar con una "X" el valor que considere adecuado

	Excel	Bue	Regul	M
Actitud de Servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Honestidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en Equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disciplina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Honestidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asistencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compañerismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios:

Solicito referencias:

Nombre y Firma

Anexo 10

Fecha: / /

Nombre del Entrevistado: _____

Puesto: _____ Teléfono: _____

Por favor seleccione la opción que más se apege a las características presentadas por el candidato de acuerdo al puesto:

Presentación/ Apariencia

Excelente Agradable Un poco desalineado Desalineado

Actitud

Seguro Amable Respetuoso Agresivo

Inseguro Desconfiado Irrespetuoso Presuntuoso

Forma de Expresión

Excelente Expresión Quiere expresarse, pero se le dificulta

Buena Expresión Habla poco y no se expresa correctamente

Motivación

Interesado por el trabajo y desarrollo Mediano Interés

Solo le interesa el trabajo y prestaciones Desanimado

Experiencia en el Puesto

Excelente Puede adaptarse

Buena No tiene experiencia

Disponibilidad de horario

Si tiene disponibilidad de horario No tiene disponibilidad de horario

Puede rotar turnos Tiene disponibilidad en el horario de

Elija la opción que le parezca más adecuada de acuerdo a la entrevista

COMENTARIOS

APTO		
APTO CON RESERVAS		
NO APTO		

Nombre y Firma del Entrevistador

SOLICITUD DE EXÀMEN MÈDICO

Estimado (a) Dr. (a) _____

Por este medio le solicito se le realice examen mèdico al candidato:

Nombre: _____

Puesto: _____

Le pido por favor enfocarse en los siguientes aspectos:

Nombre y Firma del Reclutador Responsable

REPORTE DE EXAMEN MÈDICO

Por este medio se informa del resultado del exàmen mèdico realizado a:

Nombre: _____

Puesto: _____

Edad: _____

Se ha econtrado que el candidato es

APTO

APTO CONDICIONADO

NO APTO

Comentarios: _____

Nota: cabe mencionar que este formato es de uso exclusivamente interno.

Nombre y firma del Mèdico Responsable
Ced. Prof.

Anexo 13

SOLICITUD DE DOCUMENTOS

Estimado C. _____ por este medio le solicitamos los siguientes documentos para terminar el proceso de su contratación con una copia y el original:

1. Acta de Nacimiento
2. Comprobante de Estudios
3. Número de Afiliación
4. Identificación Oficial
5. Comprobante del último grado de estudios
6. Clave Única de Registro de Población
7. Registro Federal de Contribuyentes

Nota: Por favor antes de presentarte confirma tengas tus documentos completos para evitar algún contratiempo.

Cualquier duda estamos a tus órdenes en el teléfono _____

OFERTA LABORAL

Estimado C.

Por este medio se le da a conocer la oferta laboral, su fecha de ingreso es a partir del dia **XXXXXXXXXXXX** en el puesto de **XXXXXXXXXXXXXXXX** a continuaciòn le desglosamos su plan de prestaciones:

1. Un salario bruto mensual de **XXXXXXXXXXXX** (*cantidad con letras 00/100 M.N.*)
2. El pago de su nòmina serà los días **XXXXXXXXXXXX**
3. Sus horarios de trabajo son **XXXXXXXXXXXX** un horario de comida de **XXXXXXXXXXXX** y descansando los días **XXXXXXXXXXXX**
4. Los días de descanso obligatorio son de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo; 1 de Diciembre (de cada 6 años po cambio presidencial) 25 de Diciembre, 1 de Enero, 5 de Febrero, 21 de Marzo, 1 de Mayo, 16 de Septiembre y 20 de Noviembre
5. El periodo vacacional para el primer año de labores es de **XXXX**, mismo que serà modificable con forme a la antigüedad.
6. Con una prima vacacional correspondiente al **XXXXXXX**
7. Con una Utilidades del **XXXXXXXXXXXX** proporcional al tiempo laborado.
8. Aguinaldo de **XXXXXXXXXXXX** proporcional al tiempo laborado
9. Ademas las siguientes prestaciones **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**

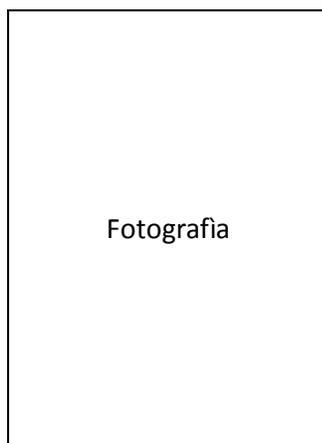
Nombre y Firma de Aceptaciòn
del Candidato

Nombre y Firma de Recursos Humanos

Toluca Mèxico a XX de XXXX del 2015

NUEVO INGRESO

Estimados compañeros, por este medio les informamos que a partir del día _____ se integra con nosotros el compañero (a)



Nombre: _____

Puesto _____

Reporta a: _____

Se les pide de su amable apoyo para darle la màs cordial de las bienvenidas y apoyemos a su integraciòn a la Organizaciòn aclarando cualquier duda o pregunta que pueda tener.

Atentamente
Recursos Humanos

Anexo 16

FICHA DE IDENTIFICACIÓN PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO	
Nombre del puesto:	_____
Nombre del area:	_____
Ubicación Física del Lugar del Trabajo	_____
<hr/>	
<i>Datos de mi Departamento</i>	
Nombre del Jefe Inmediato	_____
Puesto:	_____
Teléfono y extensión	_____
<i>Datos de Recursos Humanos</i>	
Nombre del Respnsable de R y S	_____
Teléfono y extensión	_____
<i>Datos de la Empresa</i>	
Dirección	_____
Teléfono	_____
Horarios de Atención	_____

Anexo 17

EVALUACION DE LA INDUCCION AL PUESTO	¿Se cubrieron?		Escala de Logro					
	SI	NO	1	2	3	4	5	
1. Presentación con el jefe inmediato y con la personas que impartiran la inducción	<input type="checkbox"/>							
2. Presentación del organigrama del área	<input type="checkbox"/>							
3. Presentación con compañeros (as) de areas relacionadas con sus labores	<input type="checkbox"/>							
4. Entrega del perfil de Puesto, con especificaciones de objetivos y funciones	<input type="checkbox"/>							
5. especificaciones del uso del equipo y/o material de trabajo	<input type="checkbox"/>							
6. Explicación de la rutina diaria (distribución física, entradas, salidas, etc)	<input type="checkbox"/>							
7. Responsabilidades sobre personas, instalaciones, bienes muebles y materiales y equipos.	<input type="checkbox"/>							
8. Jerarquía y contactos	<input type="checkbox"/>							
9. Puestos afines y personas que desempeñan el mismo puesto	<input type="checkbox"/>							
10. Entrega de contrato	<input type="checkbox"/>							
11. Entrega de tarjeta de nomina y fecha de pago	<input type="checkbox"/>							
12. Entrega de gafete del empleado	<input type="checkbox"/>							

Favor de explicar como si ha logrado su adaptación al nuevo grupo de trabajo y como lo ha hecho

Nombre y Firma del Empleado

Nombre y Firma de Recursos Humanos

Nombre y Firma del Jefe Inmediato

Anexo 18

EVALUACION DE LA INDUCCION PARA EL JEFE INMEDIATO	¿Se cubrieron?		Escala de Logro					
	SI	NO	1	2	3	4	5	
1. El empleado recibió información general sobre su área de trabajo	<input type="checkbox"/>							
2. Le dio a conocer misión, visión, valores y políticas generales de la empresa	<input type="checkbox"/>							
3. Le dio a conocer su perfil y descripción de puesto, estándares de calidad y normas	<input type="checkbox"/>							
4. Le dio a conocer sus objetivos y metas a lograr	<input type="checkbox"/>							
5. Considera que tiene claro sus objetivos	<input type="checkbox"/>							
6. Se cumplió con los objetivos de la capacitación	<input type="checkbox"/>							
7. Además de la capacitación requiere algún conocimiento adicional	<input type="checkbox"/>							
8. El nuevo compañero posee la motivación adecuada para desempeñar el puesto	<input type="checkbox"/>							
9. Su adaptación ha sido fácil	<input type="checkbox"/>							
10. Se ha adaptado a trabajar en equipo	<input type="checkbox"/>							
11. Demuestra iniciativa y colaboración	<input type="checkbox"/>							
12. Llega puntualmente al trabajo	<input type="checkbox"/>							
13. Ha asistido constantemente al trabajo	<input type="checkbox"/>							
14. Considera es una persona valiosa	<input type="checkbox"/>							

Comentarios

Nombre y Firma del Jefe Inmediato

Nombre y Firma de Recursos Humanos

Nombre y Firma del Empleado

Anexo 19

CARTA DE AGRADECIMIENTO A CANDIDATOS INTERNOS

Estimado C. **XXXXXXXXXX**

Por este medio le informo con referente a proceso de selecciòn para es puesto que se postulo como **XXXXXXXXXX** que pertenece al àrea de **XXXXXXXXXXXXXXXXXX** ha finalizado este no ha sido fàcil, sin embargo, no ha cumplido con el perfil buscado.

De antemano agradecemos su interes y tiempo , asi mismo le hacemos una atenta invitaciòn para que continue preparandose canalizandolo al àrea de Capacitaciòn para postularse a esta o algun otra vacante en lo futuro.

Saludos Cordiales

Atentamente
Recursos Humanos

Anexo 20

CARTA DE AGRADECIMIENTO A CANDIDATOS EXTERNOS

Estimado C. **XXXXXXXXXX**

El motivo del presente correo es comunicarle con referente al puesto que se postuló como **XXXXXXXXXX**, lamentablemente no ha sido seleccionado, esta etapa no ha sido fácil y agradecemos la atención y el tiempo que se tomó para participar en él.

Le comentamos que su Curriculum Vitae nos pareció de gran interés se conservará para futuras vacantes que se asemejen a su perfil, claro siempre y cuando usted este de acuerdo e interesado obviamente no comunicaremos previamente con usted.

Saludos Cordiales

Atentamente
Recursos Humanos