

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA
CENTRO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**



**PROPUESTA DE UN PROCESO DE SELECCIÓN
PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE
TIENDAS DE AUTOSERVICIO**

TESIS

**Que para obtener el título de:
Licenciado en Ciencias Empresariales**

**Presenta:
Ruth Valencia García.**

H. Cd. Huajuapán de León , Oax. Diciembre de 2001.

AGRADECIMIENTOS

A mi Padre

Si acaso tuviera a mi padre a mi lado, le daría las gracias por estar aquí, le agradecería mis grandes tristezas, sus sabios regaños, sus muchos consejos y los grandes valores que sembró en mí.

A mi Madre

Quien siempre ha sido mi fuente de estímulo y consejo útil.

Gracias a todas aquellas personas que con su apoyo, me han permitido alcanzar este paso tan importante en mi vida.

ÍNDICE

Introducción

Justificación

Planteamiento del problema

Objetivos

Capítulo 1 LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS RESEÑA DEL ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

- 1.1. El manejo del personal en las empresas
- 1.2. Actividades de la integración de personal

Capítulo 2 LA SELECCIÓN DE PERSONAL LA SELECCIÓN DE PERSONAL A TRAVÉS DE UN PROCESO ADECUADO

- 2.1. Elementos previos a la aplicación de un proceso de selección
 - 2.1.1. Planeación de necesidades de personal
 - 2.1.2. Análisis de puestos
 - 2.1.3. Reclutamiento
 - 2.1.3.1. Reclutamiento interno
 - 2.1.3.2. Reclutamiento externo
- 2.2. Técnicas para crear un proceso de selección
 - 2.2.1. Investigación de información biográfica
 - 2.2.1.1. Solicitud de empleo
 - 2.2.1.2. Currículum vitae
 - 2.2.2. Entrevista de selección
 - 2.2.2.1. Tipos de entrevistas en el proceso de selección
 - 2.2.2.2. Etapas de la entrevista de selección
 - 2.2.2.3. Retroalimentación de la entrevista de selección
 - 2.2.2.4. Perfil del entrevistador del proceso de selección
 - 2.2.3. Pruebas técnicas de selección
 - 2.2.3.1. Pruebas de habilidades cognoscitivas o psicométricas
 - 2.2.3.2. Pruebas de personalidad
 - 2.2.3.3. Pruebas de conocimientos
 - 2.2.4. Investigación de antecedentes o referencias
 - 2.2.5. Examen médico
- 2.3. Paso final del proceso de selección de personal

Capítulo 3. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA ANTECEDENTES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

- 3.1. Datos básicos
- 3.2. Organigrama de las tiendas "Piticó"
- 3.3. Perfil sintetizado de los puestos que integran a las tiendas
 - 3.3.1. Gerente de Tienda

- 3.3.2. Subgerente de Tienda
- 3.3.3. Encargado de Bodega
- 3.3.4. Bodeguero
- 3.3.5. Auditor de Precios
- 3.3.6. Encargado de Facturación y Paquetería
- 3.3.7. Jefe de Cajas
- 3.3.8. Cajera de Línea
- 3.3.9. Jefe de Departamento
- 3.3.10. Empleado de Departamento
- 3.3.11. Jefe de Abarrotes
- 3.3.12. Auxiliar de Abarrotes
- 3.4. Proceso de selección actual
 - 3.4.1. Flujo de actividades del proceso de selección actual
 - 3.4.2. Perfil actual del puesto "Encargado de Reclutamiento y Selección"
- 3.5. Requisitos de contratación

Capítulo 4 DISEÑO DE LA PROPUESTA

PROCESO DE SELECCIÓN PROPUESTO

- 4.1. Aspectos a considerar para la aplicación del proceso de selección propuesto
 - 4.1.1. Cómo llevar a cabo el proceso de selección propuesto
 - 4.1.2. Dónde llevar a cabo el proceso de selección propuesto
 - 4.1.3. Quién deberá llevar a cabo el proceso de selección propuesto
 - 4.1.3.1. Propuesta de la adecuación del perfil sintetizado del "Encargado de Reclutamiento y Selección"
- 4.2. Técnicas que integran el proceso de selección propuesto
 - 4.2.1. Solicitud de empleo
 - 4.2.2. Entrevista de selección
 - 4.2.3. Evaluación psicológica
 - 4.2.4. Investigación de referencia
 - 4.2.5. Examen médico
 - 4.2.6. Evaluación final sobre la futura contratación
- 4.3. Proceso propuesto a aplicar para cada puesto operativo de las tiendas
- 4.4. Procedimiento del proceso de selección propuesto
- 4.5. Diagrama de flujo del proceso de selección propuesto

Conclusiones

BIBLIOGRAFÍA

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXO 1

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es el resultado de una investigación documental y de campo, así como de la conjugación de conocimientos y experiencias adquiridas.

La tarea de seleccionar personal adecuado, es una de las funciones más importantes dentro de la administración de personal, ya que ésto permite el crecimiento y éxito de la misma, tomando en consideración que el ser humano es el único elemento dinámico que permite que el resto de los elementos (materiales y financieros) que conforman a la empresa, tengan movimiento y participen para el alcance de los objetivos establecidos por la empresa.

Por tal, el diseño de un proceso de selección elaborado sobre la base de las características del puesto a cubrir y a las necesidades de la empresa, permite realizar una evaluación lo más objetiva posible de las características que posee la persona que participa en dicho proceso, en base a la comparación con los requerimientos del puesto, originando así el alcance del objetivo que persigue la selección de personal, el cuál radica en la elección de la persona más adecuada para cubrir el puesto vacante.

El objetivo que persigue el presente trabajo es la realización del diseño de un proceso de selección para puestos operativos de una empresa de autoservicio. Por lo anterior, el documento presentado se ha estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I, se presenta una reseña sobre el origen e importancia de la administración del personal en las empresas. En el capítulo II, se mencionan explícitamente las técnicas de selección más usuales e importantes en la actualidad, para la elaboración de un proceso de selección completo y adecuado que permita obtener información suficiente y válida, y así alcanzar el objetivo que persigue la selección de personal. En el capítulo III, se describe un panorama sobre la empresa estudiada y sobre todo, de los puestos operativos que integran a cada una de las sucursales. En el capítulo IV, se presenta el diseño de la propuesta de un proceso para seleccionar personal operativo de la empresa estudiada, dando a conocer los formatos de las técnicas que se consideraron más adecuadas y oportunas para las características de la empresa estudiada y de los puestos operativos que la integran, con el fin de obtener información suficiente y objetiva que permita una eficiente evaluación. Por último, se dan a conocer las conclusiones en relación al presente trabajo de investigación.

JUSTIFICACIÓN

Una de las tareas más importantes dentro de una empresa, es el reclutar y seleccionar adecuadamente a los candidatos que desean cubrir un puesto vacante, por tal motivo suele utilizarse y aplicarse un proceso que permita mejorar dicha tarea, considerando que ésta tiene gran peso en el logro de los objetivos establecidos por la empresa.

El diseñar un proceso de selección es una herramienta de gran utilidad para la empresa pero también para el candidato reclutado que participa en el, ya que a través de técnicas debidamente seleccionadas y estructuradas tales como: *currículum vitae*, solicitud de empleo, entrevistas, pruebas psicológicas, exámenes médicos, los cuales permiten obtener información suficiente y objetiva sobre las características físicas y psicológicas (aptitudes, inteligencia, habilidades específicas, intereses, motivación, personalidad) e información biográfica del candidato, que permiten realizar una debida evaluación sobre si dicho candidato cumple con el perfil del puesto que se desea cubrir.

Una vez aplicado el proceso de selección se estará en condiciones de tomar una decisión más objetiva sobre los candidatos más adecuados para el puesto y para la empresa.

Hoy en día, las empresas del sector comercio tienen el mayor porcentaje del total de empresas que componen el ámbito empresarial (sector comercio, servicio y manufacturero) en nuestro país, según datos obtenidos por el Censo Económico 1999 (INEGI), dicho sector abarca el 49.28% del total de empresas.

Se considera que el personal más importante de las empresas del sector comercio, es el personal operativo, ya que dichas personas son quienes a través de la calidad de su servicio permiten el logro de los principales objetivos. Por lo tal, es conveniente diseñar un proceso de selección que permita seleccionar a la persona que mejor pueda desempeñar un puesto vacante en dichas empresas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de un proceso integrado por técnicas adecuadas, que permita realizar una debida evaluación y una correcta selección de personal, es un serio problema tanto para la empresa como para la persona seleccionada.

Debido a la falta de interés por parte de las empresas del sector comercio para diseñar un proceso que permita la selección más adecuada de su personal operativo, se ha elegido a la empresa denominada "Viveres y Licores, S.A. de C.V.", para la realización del presente trabajo.

La empresa antes mencionada, tiene su mayor número de sucursales en la ciudad de Oaxaca de Juárez, y debido a su rápido crecimiento en los últimos años, dicha empresa no ha actualizado su proceso para seleccionar a su personal, y en específico al personal operativo que labora en cada una de sus centros de autoservicio, comúnmente conocidas como "Tiendas Piticó".

El proceso de selección con el que cuenta se basa en la aplicación de una entrevista y verificación de referencias, sin contar con guías y/o formatos que permitan llevar a cabo dichas técnicas de selección. La entrevista es la técnica que da la pauta para seleccionar al personal, la investigación de referencias y documentación requerida solo es un complemento para proceder a la contratación del personal seleccionado.

Dicho proceso, no permite realizar una selección sobre bases objetivas, es decir, no existe realmente una evaluación sobre las características físicas y psicológicas de la persona que participa en dicho proceso a fin de realizar una comparación adecuada con los requerimientos que el puesto a desempeñar requiere.

OBJETIVOS

Los objetivos que se persiguen con la elaboración de la siguiente propuesta en relación a un proceso para seleccionar personal operativo de las Tiendas que componen a la empresa denominada "Viveres y Licores, S.A. de C.V.", son los siguientes:

Objetivo General

Elegir mediante el uso de técnicas válidas y confiables al candidato mejor calificado para desempeñar las tareas, funciones y responsabilidades del puesto a cubrir.

Objetivos Específicos

1. Proponer un conjunto de pasos que conformen un proceso práctico que permita mejorar la selección de personal operativo.
2. Diseñar una batería de formatos de acuerdo al objetivo que persigue cada una de las técnicas consideradas apropiadas, elaboradas adecuadamente a las características del nivel operativo y a las necesidades de la empresa en estudio, con el fin de recabar información completa, suficiente y objetiva, la cuál permita mejorar la evaluación de las características y aptitudes de los candidatos reclutados.

Capítulo

1

LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS

RESEÑA DEL ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

La administración de personal es aplicado en un contexto de empresas y personas, en donde unen esfuerzos para lograr sus objetivos, previamente establecidos.

La actividad de administrar al personal de las empresas tiene sus orígenes a principios del siglo XX, bajo la denominación de Relaciones Industriales, el cuál tenía la finalidad de resolver o minimizar los conflictos laborales entre los dueños y los trabajadores, ya que en esa época el personal era considerado como un medio de producción, administrados a través de normas y reglamentos de control totalmente rígidas.

Aproximadamente en 1950, la denominación de esta actividad cambió, y se denominó Administración de Personal, ya que su función ahora se ampliaba; es decir, ahora resolvía los conflictos originados por las relaciones laborales, a través de leyes establecidas legalmente.

Alrededor de la década de los 60's, las leyes laborales aun permanecían sin cambio alguno, más sin embargo, los desafíos que presentaban las empresas eran cada vez mayores, por lo que el personal era considerado como el único recurso con el que se contaba para lograr los objetivos establecidos por dichas empresas. De ésta manera surge la Administración de Recursos Humanos,

en donde las personas eran consideradas como elementos pasivos, que debían administrarse de acuerdo a las necesidades que se presentarían.

Hoy en día, debido a la globalización que presenta la economía del mundo y a la continua competencia entre las empresas, existe una tendencia a administrar con las personas, debido a que ahora son considerados como seres con conocimientos, habilidades y aptitudes que le permiten a la empresa, además de lograr sus objetivos, ser más competitivos.

Por tal la administración moderna de personal ha dado paso a un nuevo enfoque denominado "Administración de personas".

Se puede definir a la administración de personal como el conjunto de "...filosofías, políticas, programas, prácticas y decisiones relacionados con las personas...que laboran en las empresas, las cuales tienen el objetivo o fin de asegurar, retener y dirigir al personal...para el logro del fin establecido"¹.

En la práctica, la administración de personal es una responsabilidad de línea (de cada jefe o gerente con el personal a su cargo), en donde dicho jefe de departamento toma las decisiones respecto a sus subordinados; por otro lado, para que cada jefe de departamento actúe de manera uniforme y consistente en relación a sus subordinados, es necesario un departamento de staff, es decir, un organismo de asesoría y consultoría que le proporcione la orientación adecuada acerca de cómo administrar al personal a su cargo.

Además, dicho organismo de staff, comúnmente denominado departamento de recursos humanos, debe prestar servicios como reclutamiento, selección, inducción, capacitación, planeación de carrera, y proporcionar alternativas de solución a problemas específicos de personal, previamente solicitados por los demás departamentos que integran a la empresa.

1.1. El manejo del personal en las empresas.

Día a día, el ser humano se enfrenta a la tarea de administrar, -a través de los "elementos de la administración"², los recursos con los que cuenta, para lograr los objetivos previamente establecidos, independientemente del ambiente en el que participa y se desenvuelve (en el hogar, en la oficina de trabajo, en la escuela).

En el caso de las empresas, sin importar su magnitud o giro, se lleva a cabo la tarea de integrar personal competitivo y comprometido, con su trabajo y con la empresa, esto se considera como la parte fundamental para su desarrollo, ya que a través de sus ideas, conocimientos y esfuerzos, permiten que la empresa además de lograr sus objetivos, pueda mejorar, crecer y alcanzar el éxito en el ámbito empresarial al que pertenece.

El encargado de llevar a cabo la función de integrar personal a la empresa, debe tener en mente los siguientes principios:

1. "De la adecuación de hombres y funciones,
2. De la provisión de elementos administrativos, y
3. De la importancia de la introducción adecuada"³.

El principio de la adecuación de hombres y funciones, consiste en *colocar* a la persona idónea, que reúna los requisitos físicos, intelectuales y sociales o morales, mínimos e indispensables, que el puesto exige para su buen desempeño.

El principio de la provisión de elementos administrativos, se refiere a la *dotación* de capacitación y adiestramiento, delegación de autoridad, y provisión de recursos materiales, para su buen desarrollo y eficiencia en el trabajo. Además de poseer ética profesional, para fundamentar las funciones de su cargo en principios morales.

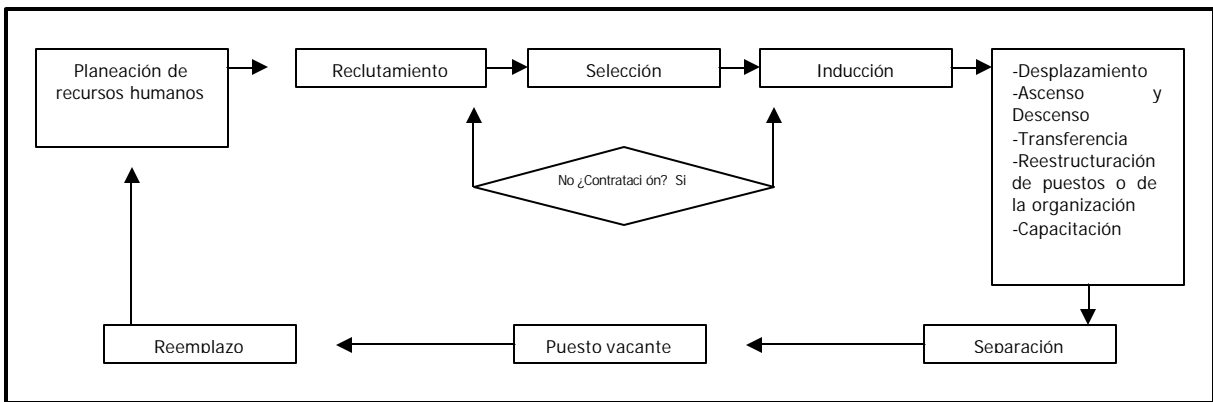
Y por último, el principio de la importancia de la introducción adecuada, nos indica que se debe dar al nuevo empleado una *orientación* adecuada sobre el puesto y la empresa, de tal manera que se adapte fácilmente a su trabajo.

1.2. Actividades de la integración de personal.

La integración de personal se puede definir como el conjunto de actividades, mediante el cual las empresas "... resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento, selección de candidatos y la inducción... de personal"⁴.

La importante tarea de ingresar personal adecuado e idóneo a la empresa comprende las siguientes actividades:

(Ver cuadro no. 1)



Cuadro No. 1 Proceso de integración de personal ⁵

A continuación se explica brevemente cada una de las actividades descritas en el cuadro anterior, a fin de entender a que se refiere cada una y comprender lo que significa la integración de personal dentro de las empresas.

- “Planeación de necesidades de personal: Es una actividad, cuyo propósito es anticipar y determinar la necesidad de personal en cantidad y calidad, en base a técnicas adecuadas.
- Reclutamiento: Significa buscar y atraer personal con características físicas, sociales, e intelectuales, previamente determinadas y necesarias para el desempeño de un puesto específico, mediante fuentes internas o externas de reclutamiento.
- Selección: La selección es un conjunto de pasos, cuyo fin es evaluar las características y aptitudes del candidato, para conocer si puede desempeñar correctamente las funciones que el puesto exige.
- Contratación: Una vez realizada la selección de personal de quienes se integraran a la empresa, se inicia la etapa de contratación.
- Inducción: Es la orientación que se le proporciona al candidato hacia el puesto que desempeñará y a la empresa en la que se desarrollará laboralmente.
- Desplazamiento: Es el movimiento del empleado de un puesto a otro, por motivos de algún ascenso, descenso, transferencia, o por motivos de capacitación.
- Separación: Es la terminación de la relación laboral, entre la empresa y el empleado, debido a diversos factores. La separación puede ser por terminación del contrato laboral, despido, renuncia, invalidez, jubilación, o muerte”⁶.

Además de planear necesidades, reclutar y seleccionar e inducir personal, se tienen otras funciones de suma importancia dentro de la administración de personal, tales como: análisis de puestos, orientación a nuevos empleados, administración de sueldos y salarios, proveer incentivos y prestaciones, evaluación del desempeño.

Capítulo

2

LA SELECCIÓN DE PERSONAL

LA SELECCIÓN DE PERSONAL A TRAVÉS DE UN PROCESO ADECUADO.

La selección de personal es una actividad en el proceso de "integración de personal".

La selección de personal se puede definir como el "proceso mediante el cual se trata de encontrar a las personas más aptas para la empresa y de evitar que ingresen aquellos no aptos"⁷.

Se puede decir que la selección de personal es el conjunto de pasos, mediante los cuales se evalúan las características y aptitudes de los candidatos reclutados, con la finalidad de elegir a la persona mejor capacitada y con mayores probabilidades de cubrir y desempeñar eficientemente un puesto vacante, existente o proyectado.

El seleccionar al mejor candidato, no es una tarea fácil para el encargado de realizarlo, ya que todos los individuos son diferentes tanto físicamente como psicológicamente, por tal motivo, es muy importante establecer y adoptar un proceso de selección detallado y elaborado sobre la base de técnicas que nos permitan obtener, verificar y confirmar información sobre las características y aptitudes del candidato, y finalmente tomar una decisión de selección más objetiva, sin depender únicamente de la intuición.

Se debe tomar en cuenta que la profundidad y la amplitud de tal proceso, depende del tipo de persona que se busca, el nivel jerárquico del puesto, y de las necesidades de la empresa.

La aplicación del proceso de selección, es una actividad inevitable, lo que provoca comúnmente, que se vuelva una actividad sin variantes, por lo que el encargado de seleccionar al nuevo personal suele caer en errores muy comunes que provocan gastos a la empresa debido a que no se tuvo sumo cuidado en evaluar a conciencia si el candidato tiene probabilidades de adaptarse a cuatro puntos importantes que forman el ambiente laboral –empresa, grupo de trabajo, jefe y puesto-, en los que en un futuro se desenvolverá.

La adaptación al ambiente laboral radica en lo siguiente:

- Adaptación persona-empresa: Se refiere a la adaptación entre los valores culturales admisión, objetivos y filosofía de la empresa, creencias). También es necesario evaluar de qué tipo de empresa (privada o pública) proviene el candidato y saber el tipo de administración a la que está acostumbrado a través de su trayectoria laboral.
- Adaptación persona-grupo: Es importante que exista una concordancia en el comportamiento, cultura, gustos y/o costumbres del grupo de trabajo al que se integrará el candidato seleccionado.
- Adaptación persona-jefe: Las diferencias de personalidad, ideología, entre el jefe y el candidato se puede verificar a través del historial académico, observando la formación recibida y saber si puede coordinar con la manera de administrar de su futuro jefe.
- Adaptación persona-puesto: Ubicar al candidato seleccionado, de acuerdo a sus conocimientos, experiencia y aptitudes, con lo requerido por el puesto para su buen desempeño.

2.1. Elementos previos a la aplicación de un proceso de selección.

Antes de iniciar la importante tarea de seleccionar al nuevo personal, es fundamental llevar a cabo tres pasos previos que son de suma importancia:

- Planeación de necesidades de personal.
- Análisis de puestos.
- Reclutamiento.

Además de que la debida realización de cada una de ellas son la base para iniciar el proceso de selección, en primer lugar porque es indispensable conocer la cantidad y la calidad de las personas requeridas, en una fecha determinada, y en segundo lugar, si se realiza un reclutamiento de candidatos de acuerdo a dichas necesidades de personal, la selección del candidato al puesto vacante será lo más adecuada posible.

2.1.1. Planeación de necesidades de personal.

Antes de iniciar el proceso de selección, es necesario conocer el número de personas requeridas y el puesto a cubrir, que comúnmente se denomina *vacante*, cuya definición literal es: "Puesto que no tiene titular". Esto significa, que existe la disponibilidad de realizar una tarea o desempeñar un puesto determinado en la empresa.

Existen diversas técnicas que nos permiten proyectar la futura necesidad de personal, originada por motivos de crecimiento o reestructuración de la empresa, creación de un nuevo puesto, separación de empleados por motivos de jubilación o terminación de contrato, ascensos, transferencias, que puedan ser anticipados.

La planeación de necesidades de personal "Es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera..."⁸.

El objetivo primordial que tiene la planeación de necesidades de personal, es satisfacer a tiempo y con la persona indicada, las necesidades de personal "vacantes".

La anticipación de dicha necesidad de personal, debe ser en términos cuantitativos y cualitativos; existen diversas técnicas que permiten calcular el número de personal que la empresa requerirá, para cubrir las futuras vacantes, entre las técnicas que se pueden aplicar según sean las características de la empresa son:

- "Análisis de tendencia: Estudio de las necesidades de empleo anteriores de la empresa durante un periodo de años, para predecir las necesidades futuras.
- Análisis de índices: Predicción técnica para determinar las necesidades futuras de personal utilizando los índices entre el volumen de ventas y el número de empleados necesarios.
- Análisis de correlación: Método gráfico utilizado para ayudar e identificar la relación entre dos variables.
- Predicción computarizada: La determinación de las necesidades futuras del personal por medio de computadoras y paquetes de programación para proyectar las ventas, volumen de producción y el personal de la empresa necesarios para mantener este nivel de rendimiento"⁹.

Una vez realizada la proyección cuantitativa de la futura necesidad, se deberá recurrir al análisis de puestos, para conocer la necesidad en términos cualitativos, los cuáles se refieren a los requisitos físicos, de conocimientos y demás características indispensables y mínimas que el candidato deberá cubrir para desempeñar el puesto.

Es conveniente, que las empresas antes de recurrir a fuentes de reclutamiento, para obtener en el futuro dicha necesidad de personal, realicen constantemente el registro de calificaciones del empleado sobre su mejoramiento en el desempeño laboral, además de su actualización en conocimientos, y demás aspectos que lo ayuden a ser considerado a ocupar futuros puestos con un nivel más alto de importancia y de responsabilidades, que le permitan obtener un desarrollo personal y profesional. Esta información se registra en un archivo denominado "inventario de recursos humanos".

Los métodos que pueden ayudar a predecir quienes de los empleados pueden ser promovidos, son:

- "Gráficas de reemplazo de personal: Es un sistema manual, sobre los registros de la compañía que muestran el desempeño presente y la posibilidad de promoción de candidatos internos para las posiciones más importantes.
- Gráfica de reemplazo por puesto: Es un sistema manual, en el cuál se lleva una tarjeta preparada para cada posición en una compañía para mostrar los candidatos a reemplazamiento posible y sus calificaciones.
- Sistemas computarizados de información: Este método es conveniente para empresas grandes, en donde la utilización de los sistemas manuales no sería muy conveniente, debido al gran número de puestos y de personas que la integran. En este método, los empleados contestan un folleto en el que describen sus antecedentes y experiencia. Una vez obtenida está información, se procede a almacenarla en una computadora, para ser mucho más rápida la búsqueda de los futuros candidatos"¹⁰.

Normalmente, cuando se presenta alguna vacante dentro de la empresa, la solicitud de personal la realiza el departamento que la requiere, al departamento encargado de integrar personal, mediante un escrito, en donde mencione tanto la descripción como la especificación de dicho puesto, y el número de personas requeridas.

2.1.2. Análisis de puestos.

Una vez que el encargado de integrar personal a la empresa, tiene conocimiento de la necesidad de cubrir vacantes, debe proceder, en primer lugar, a realizar un breve estudio del puesto, con la finalidad de conocer objetivamente, sobre las tareas y responsabilidades que implica el puesto, y lo más importante, determinar los requisitos mínimos e indispensables que deberá tener el candidato para ser seleccionado. Dicha información se encuentra en un documento denominado análisis de puestos.

El análisis de puestos es el "Procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se debe contratar"¹¹.

En caso de no existir un previo análisis del puesto a cubrir, se deberá realizar, ya que es indispensable para iniciar el proceso de selección y tomar la decisión objetiva, sobre quien será el seleccionado. Existen diversos métodos para elaborarlo, tales como:

- "Entrevistas: Entrevistas individuales con cada empleado; entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo (similar o idéntico); entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.
- Cuestionarios: Es un conjunto de preguntas estructuradas, permitiendo al empleado describir cada uno de sus deberes y responsabilidades a su cargo, o bien, el administrador puede hacer uso de listas de verificación.
- Observación: La observación es útil para investigar trabajos cuya actividad principal es física. La entrevista es un complemento de la observación, y se utiliza después de haber realizado las notas pertinentes, con el objetivo de aclarar dudas y conocer información sobre posibles actividades adicionales.
- Diario o bitácora del participante: Es una lista realizada diariamente por los trabajadores, en la cuál describen la actividad / tiempo que desempeñó durante el transcurso de su jornada laboral"¹².

2.1.3. Reclutamiento.

Una vez que el administrador tiene en sus manos el requerimiento de personal en cantidad y calidad, debe disponerse a realizar una evaluación sobre la forma en que cubrirá dichas vacantes, es decir, deberá analizar y estudiar si se cubrirá con el personal interno de la empresa o se dirigirá al mercado de trabajo local, nacional o internacional, según sea el caso.

Podemos definir que el reclutamiento es una actividad, cuya función radica en buscar y atraer personas, con un perfil determinado, dentro del mercado de trabajo.

El mercado de trabajo se puede definir de la siguiente manera: "Conjunto de personas disponibles que tienen la capacidad necesaria para ocupar los puestos que se ofrecen"¹³.

El reclutamiento se realiza a través de diversas fuentes, con el fin de formar un grupo considerado de personas con posibilidades de ser calificados para ocupar el puesto vacante, es decir, proporcionar candidatos adecuados para el proceso de selección.

A través del reclutamiento de candidatos, es posible determinar el tipo de personas (el cuál si no es el adecuado puede afectar la eficiencia de la empresa) y el número de solicitantes calificados que se pretende atraer para desempeñar el puesto vacante (a mayor número de solicitantes mejor resultado del proceso de selección).

Existen los siguiente tipos de reclutamiento:

- Reclutamiento interno
- Reclutamiento externo

2.1.3.1. Reclutamiento interno.

El reclutamiento interno se da cuando la empresa busca entre sus empleados la posibilidad de encontrar a la persona que puede cubrir el puesto vacante, a través de su inventario de recursos humanos; así es como se dan las promociones, ascensos o transferencias, las cuáles pueden estar en lista de espera o bien, cuando no existe, las empresas suelen convocar a sus empleados a participar por dicho puesto, ésto según sean las políticas por las cuáles se rige la empresa.

El inventario de recursos humanos, contiene los expedientes de cada empleado con información personal y profesional, el cual debe ser constantemente actualizado con la capacitación o adiestramiento, cursos, estudios, que han recibido durante toda su vida personal y profesional.

Las ventajas de este tipo de reclutamiento es el bajo costo, la rapidez, y la motivación para los empleados, ya que permite una competencia sana y mejoramiento de su desempeño.

Además de que las personas reclutadas internamente, conocen de antemano a la organización y a sus integrantes, el promover a los empleados fomenta la productividad en su conjunto. Pero por otro lado, el reclutamiento interno limita las posibilidades de encontrar personas mejor capacitadas y con mayor talento.

2.1.3.2. Reclutamiento externo.

Es la búsqueda de aspirantes al puesto fuera de la empresa, es decir, cuando no es posible encontrarlos dentro del equipo de trabajo.

Si se recurre al reclutamiento externo, deberá realizarse un estudio sobre los puntos geográficos en donde puede encontrar al personal solicitado. Se puede recurrir a las estadísticas publicadas por instituciones especializadas, en el cuál se encontrará información sobre el nivel de educación, índice de empleo y desempleo, y demás datos importantes que permita tener un panorama sobre el tipo de personas que dicha zona geográfica ofrece.

Algunas fuentes de reclutamiento externo a la que se puede recurrir son las siguientes: Anuncios en periódicos, radio, revistas profesionales y TV local; visitas a las instituciones educativas; agencias de empleo gubernamentales o privadas; sindicatos laborales; organizaciones y sociedades de profesionales; internet; referencias presentadas por los empleados; ferias de empleo, contactos esporádicos.

Cada fuente externa atrae personas distintas, con educación, cultura, costumbres, ideología y características diferentes, por lo tanto, se debe conocer los medios o fuentes con los que se cuenta, sus características y costos.

También es importante, que una vez seleccionada la fuente, se realice la creación del anuncio publicitario, ya sea auditivo, visual o auditivo-visual, y hacer uso de distintas herramientas para realizarlo; y así, los aspirantes que lleguen a la empresa sean aquellas que cubran con mayor exactitud lo requerido.

El contenido del anuncio debe de cubrir tres aspectos básicos: tipo de empresa (importancia, ramo, dirección), características del puesto (el perfil sintetizado), tipo de oferta (posibilidades de carrera o desarrollo, viajes, beneficios).

Es importante atraer un número considerable de aspirantes al puesto para tener una verdadera selección de personal, además se debe contemplar a todos los aspirantes de todas las fuentes de reclutamiento a las que el encargado de esta actividad ha recurrido. Siempre es oportuno considerar a los empleados de la empresa para un posible ascenso, transferencia o promoción.

La ventaja del reclutamiento externo es que nos da la posibilidad de encontrar candidatos mejor preparados, con un alto potencial, con mayor y mejor experiencia, aunque por otro lado aumenta los costos del proceso de selección y capacitación en específico.

2.2. Técnicas para crear un proceso de selección.

Existe un gran número de técnicas que usan las empresas para elaborar su proceso de selección. La finalidad de dichas técnicas es el permitir recabar, verificar y confirmar información presentada por el candidato sobre sus características personales y profesionales, para finalmente realizar la evaluación y elección de los mejores candidatos que en el futuro desempeñaran el puesto que se encuentra o se encontrará vacante en cierto momento.

Entre las técnicas más usuales debido a su gran aportación son:

1. Información biográfica (solicitud de empleo y *currículum vitae*).
2. Entrevistas de selección.
3. Pruebas técnicas de selección.
4. Investigación de antecedentes o de referencias (laborales, personales, bancarias o escolares).
5. Exámenes médicos.

Tales técnicas deben ser desarrolladas y elaboradas de acuerdo al puesto o nivel jerárquico que se pretenden cubrir para finalmente obtener la selección de los mejores trabajadores o candidatos, que reemplacen aquellos que han sido despedidos, promovidos, o transferidos o que se han separado de la empresa.

Actualmente se han desarrollado y mejorado nuevas técnicas de selección gracias a la Psicología Industrial.

Cada técnica nos permite valorar distintos requisitos que un puesto exige, cada una trata de obtener y evaluar información biográfica y antecedentes laborales sobre el candidato, aptitudes, inteligencia, habilidades específicas, intereses, motivación, personalidad.

(Ver cuadro no. 2)

VARIABLES PREDICCIÓN	MÉTODOS DE VALORACIÓN
Información Biográfica y Antecedentes Laborales	Solicitud de Empleo, Entrevistas
Aptitudes, Inteligencia	Test, Pruebas Técnicas, Entrevistas
Habilidades Específicas	Pruebas de Trabajo
Actitudes e Intereses	Test, Entrevistas, Solicitud de Empleo
Motivación, Personalidad, Temperamento	Test, Entrevistas

Cuadro No.2 Aspectos que valoran las técnicas de selección¹⁴

2.2.1. Investigación de información biográfica.

La información biográfica del candidato nos permite preseleccionar a los candidatos que cubren las características personales y profesionales mínimas requeridas, tales como educación, experiencia y documentación. Dicha información se obtiene a través de los formatos comúnmente conocidos como solicitud de empleo y *curriculum vitae*.

Tales documentos, son imprescindibles en las empresas, independientemente de su magnitud, la elaboración y diseño de dichos formatos deben realizarse de acuerdo a las características y necesidades de la empresa y del nivel jerárquico del puesto, tratando de ser lo más práctica posible.

La preselección de candidatos es realizada una vez recibida y analizada la información contenida en la solicitud de empleo o *curriculum vitae* del candidato durante el proceso de reclutamiento. Dicha preselección da la pauta para conocer quienes participarán en el proceso de selección y ser la base para la aplicación de las demás técnicas, en cuanto a la información que presenta.

Los tipos de formatos más comunes para recabar información biográfica son:

- Solicitud de empleo.
- *Curriculum vitae*.

2.2.1.1. Solicitud de empleo.

Es un medio rápido y sistemático, que permite obtener una diversidad de información sobre los candidatos a través de un formato previamente elaborado. Es una fuente de primera mano para conocer los antecedentes del solicitante, donde su propósito es dar información que permita decidir si el candidato cumple con los requerimientos mínimos de experiencia, educación y documentación.

Antes de diseñar un formato de solicitud de empleo es importante identificar los conceptos específicos que guardan relación con el éxito futuro en el puesto a cubrir.

Los aspectos que se deben considerar como puntos de investigación son: aptitudes, preferencias, valores del solicitante, referencias, preguntas relacionadas con el puesto (experiencia, conocimientos sobre el puesto, escolaridad y documentación indispensable para desempeñar el

puesto), además de conocer el grado de interés y motivación que tiene por el trabajo y por la empresa.

2.2.1.2. *Curriculum vitae.*

Es un documento realizado por el candidato en donde proporciona información personal y profesional.

Normalmente, este tipo de documento suele ser más especializado para resumir información que se relaciona con el puesto solicitado, por lo común suelen ser elaborados para ocupar un puesto institucional o directivo.

Los apartados que por lo general suelen integrar este tipo de documento, son:

1. "Información personal (nombre, dirección y número telefónico).
2. Objetivos profesionales.
3. Nivel de estudios (incluidos el promedio obtenido, el grado universitario alcanzado y los campos de estudio más importantes, así como los complementarios).
4. Experiencia en el trabajo, con particular énfasis en habilidades y responsabilidades especiales.
5. Otras habilidades, actividades e información personal.
6. Referencias, con dirección y número telefónico"¹⁵.

2.2.2. *Entrevista de selección.*

La entrevista de selección se puede definir como "... la comunicación entre dos o más personas, con el propósito de identificar las características personales, experiencia e interés del solicitante a empleo, con el fin de orientarlo hacia el puesto en el que logrará una mejor actuación..."¹⁶.

La importancia de aplicar esta técnica dentro del proceso de selección, es que permite obtener información con cierto grado de profundidad y amplitud de distintos puntos de interés, con la finalidad de saber y apreciar visualmente, el tipo y el grado de interés que tiene la persona por el puesto, su motivación, sus características físicas y personales, expresiones, comportamiento, seguridad. Además, permite aclarar dudas, originadas por los resultados obtenidos durante el proceso de selección hasta el momento aplicado.

Existen tres factores específicos que se suelen evaluar durante la aplicación de esta técnica:

- “Factor intelectual: Con este factor se demuestran cosas como la complejidad de las tareas que la persona ha realizado, los grados de escolaridad, los resultados del examen (incluyendo las pruebas de aptitud académica) y la forma en que organiza sus pensamientos y se comunica.
- Factor de motivación: Este factor prueba áreas como lo que le gusta y le disgusta a la persona (para cada cosa o situación acerca de ella), sus aspiraciones (incluyendo la validez de cada objetivo en términos de la razón por la cuál eligió este objetivo) y su nivel de energía.
- Factor de personalidad: Busca patrones desfavorables de comportamiento (agresividad, inquietud compulsiva) e investiga las anteriores relaciones interpersonales de la persona”¹⁷.

El número de entrevistas realizadas, depende del grado de formalidad que el proceso de selección requiera, es comúnmente usada como primer paso y último; suele ser catalogada como esencial y práctica, pero a la vez subjetiva y llena de prejuicios personales, ya que el problema que radica en una aplicación ineficaz por la ineptitud del entrevistador para elaborarla.

2.2.2.1. Tipos de entrevistas en el proceso de selección.

A continuación, se mencionan algunos tipos de entrevistas que suelen utilizarse en el proceso de selección:

- Entrevista no dirigida: Este tipo de entrevista no está previamente estructurada, es realizada de manera informal y exploratoria. Su desarrollo es libre y el curso que tome depende del entrevistador. El entrevistador realiza preguntas genéricas y libres, de tal forma que el entrevistado pueda extenderse en la respuesta y así el entrevistador pueda escuchar y obtener información, que en la entrevista estructurada no podría conocer. Se dice que este tipo de entrevistas se utiliza en candidatos que participan en puestos de alto nivel.
- Entrevista dirigida o estructurada: Se realiza una serie de preguntas predeterminadas, con base en el análisis de puestos, y un conjunto de respuestas para clasificar las contestaciones del candidato. Las preguntas son estructuradas para obtener información requerida y necesaria para la toma de decisiones sólidas. Este tipo de entrevistas permite realizar preguntas adicionales o bien ignorar algunas ya descritas en el formato.
- Entrevista situacional: Se plantea al candidato un caso *hipotético* relacionado con el trabajo y se le pregunta qué y cómo respondería, posteriormente se evalúa la respuesta con relación a parámetros establecidos.
- Entrevista para describir comportamientos: Esta entrevista está enfocada a sucesos reales, es decir, se le pregunta al candidato cuál fue su acción respecto a cierta situación. La finalidad de esta entrevista es predecir la actuación futura del candidato.

- Entrevista en serie o secuencial: El candidato es entrevistado por diversas personas, de tal manera, que cada entrevistador pueda realizar un juicio independiente. El entrevistador califica al candidato sobre la base de un modelo de evaluación y los resultados son comparados antes de tomar la decisión de contratarlo.
- Entrevistas de panel o de grupo: Las preguntas realizadas al candidato son aplicadas por un grupo de personas, quienes además de interrogarlo lo observan, con la finalidad de obtener mayor información.
- Entrevista de tensión: Ésta entrevista es realizada a candidatos que participan para un puesto cuya característica primordial es la tensión en el trabajo. El entrevistador realiza una serie de preguntas que ataquen las debilidades del entrevistado, de tal manera de ponerlo a la defensiva y así evaluar su reacción, es decir, calificar hasta qué grado el entrevistado guarda su compostura ante la situación.
- Entrevista por computadora: La empresa realiza un sistema para recolectar información preliminar y comparar candidatos. El sistema plantea una serie de preguntas con respuestas de opción múltiple referentes al puesto y después compara las respuestas con el perfil desarrollado con base en las respuestas de otros candidatos. La computadora al final genera un reporte, el cual contiene un resumen sobre las respuestas del candidato.

2.2.2.2. Etapas de la entrevista de selección.

Una entrevista suele atravesar diferentes etapas de manera subsiguiente, en donde cada una de ellas tiene un fin en específico y al tenerlas presentes nos permite llevarla a cabo de una manera adecuada.

A continuación se hace mención de las etapas que normalmente atraviesa una entrevista:

(Ver figura no. 1)

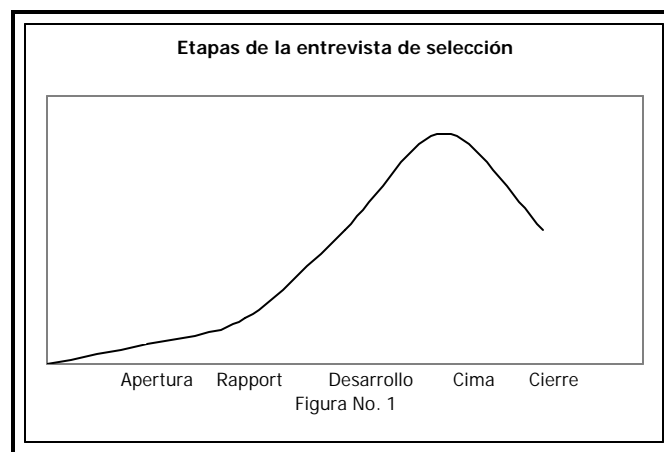
1. Apertura: Recepción formal del entrevistado, en donde por primera vez se conocen ambas partes entrevistado - entrevistador, y recíprocamente se forman una primera impresión.
2. Rapport: Es aquella corriente afectiva y de comunicación que se da entre entrevistado y entrevistador. Tiene como fin, disminuir la ansiedad del solicitante, y crear un clima de confianza, espontaneidad y provoca que el entrevistado se comporte en forma natural de acuerdo a las circunstancias del momento. Existen comportamientos que favorecen el establecimiento del rapport y otros que pueden perjudicarlo. Ejemplos: 1)comportamientos positivos: cortesía, atención e interés al escuchar, buscar privacidad en la entrevista; 2)comportamientos negativos: interrupciones, sarcasmo, poner a prueba la veracidad del entrevistado en forma abierta clara.

Existen dos técnicas para establecer un rapport, que permita una comunicación positiva con el entrevistado, los cuales son denominados como "Approach y Empatía".

- 2.1. Approach: Técnica a modo de plantear, acercarse, aproximarse, abordar. Desde el punto de vista socio-psicológico se le ha denominado como "distancia psicológica o distancia social que existe entre dos

personas y se caracteriza por el aislamiento y el contacto. Es necesario que el entrevistador establezca una distancia social de acuerdo al tipo de entrevista y al objetivo que se pretende”.

- 2.2. Empatía: Denominado “sensibilidad social, conocimiento social o exactitud en la percepción social”. Es la capacidad de sentir lo que otros sienten, de percibir lo que otros perciben, de compartir y comprender los sentimientos de la otra persona y entenderle mejor. La empatía es un elemento importante en la entrevista ya que permite percibir el estado emocional del entrevistado y actuar en consecuencia con certeza y no sobre la base de inferencias ambiguas e infundadas.
3. Desarrollo: Esta etapa de la entrevista implica una gran capacidad de percepción por parte del entrevistador para registrar todas y cada una de las conductas y actitudes que emite el entrevistado.
4. Cima: Es la etapa en donde se obtiene información cualitativa más significativa, ya que se supone que en este momento existe el clima propicio de confianza, espontaneidad y seguridad. En esta etapa hay mayor participación del entrevistado y la mínima intervención del entrevistador. Entre la cima y el cierre de la entrevista existe una transacción en donde se investigan áreas difíciles para el entrevistado, tales como la familia, salud y pasatiempos.
5. Cierre: Unos minutos antes de anunciar que se acerca el final de la entrevista, es conveniente utilizar con frases que indiquen al entrevistado si existen dudas y terminar con datos sobre cuándo, cómo o dónde se recibirá información sobre la decisión o bien sobre la próxima etapa del proceso de selección.



2.2.2.3. Retroalimentación de la entrevista de selección.

Esta técnica denominada “entrevista” permite una retroalimentación, es decir, da la oportunidad de conocer lo que ofrece cada uno de los participantes, además de evaluar aspectos subjetivos del candidato.

Algunas sugerencias que permiten obtener una retroalimentación positiva de la información obtenida en la entrevista son:

1. "Establecer un plan de entrevista.
2. Establecer y conservar la empatía.
3. Escuchar de manera activa.
4. Prestar atención al lenguaje no verbal.
5. Proporcionar información con tanta libertad y honestidad como sea posible.
6. Utilizar preguntas con eficacia.
7. Separar los hechos de la suposición.
8. Reconocer prejuicios y estereotipos.
9. Controlar el curso de la entrevista.
10. Estandarizar las preguntas planteadas"¹⁸.

1. Establecer un plan de entrevista.

El aspecto básico que se tiene que conocer antes de realizar una entrevista de selección, es el análisis de puestos, para elaborar un perfil sintetizado del puesto, con el fin de determinar las áreas a investigar a través de la entrevista, de las pruebas, del examen médico.

En función del perfil se elabora una guía de la entrevista y la estrategia que se utilizará en el proceso de selección, con el fin de conocer con quiénes se utilizará la entrevista directa o indirecta y en qué fase la mixta.

La información obtenida en el análisis de puestos, *currículum vitae*, solicitud de empleo, resultados de exámenes psicológicos, exámenes médicos, se ordenará para determinar cuales son las áreas que quedan poco claras, y sobre la base de ello, realizar la entrevista de selección, con el fin de tomar la decisión de contratación.

Una vez realizado el perfil del puesto y contar además con información sobre el candidato y la empresa, se tiene la posibilidad de definir el tipo de reporte de entrevista que se va a utilizar, de acuerdo a los fines que tengan establecidas las políticas de la empresa.

Puntos básicos de una buena planeación de la entrevista:

- Determinar objetivos: Cuál es el propósito, qué nivel de personal se va a seleccionar, qué área se va a profundizar (aclarar), tipo de informe que se va a rendir.
- Estructurar la entrevista: Seleccionar la estrategia, tiempo y lugar en que se llevará a cabo. Definir los tópicos que van a ser tocados, el porqué y hacia dónde se debe conducir y a qué conclusiones se pretende llegar.

- Revisar la información: Recopilar toda la información que se tenga del entrevistado; *currículum vitae*, solicitud, cartas de recomendación, resultados de las pruebas, con el fin de que el entrevistador pueda bosquejar con anticipación la información que debe tener, para lo cual se auxiliará del siguiente punto.
- Fijar una guía: Establecer los puntos que quedaron poco claros de los que se tienen hasta el momento, dependiendo del caso y del tipo de la entrevista.
- Seleccionar el escenario: Elegir el espacio en donde se realizará la entrevista, la cual incluye la forma de recibir al solicitante y la actitud inicial del entrevistado. Debe ser un recinto cómodo, aislado de ruidos que interfieran la comunicación, evitar hasta donde sea posible las interrupciones personales y las telefónicas. Lo recomendable es una habitación regular donde prevalezca una atmósfera de libertad y de relajamiento con buena ventilación y asientos cómodos. Procurar un lugar digno donde se pueda respetar la privacidad de las personas y que se acerquen más a la situación ideal. En todos los casos y situaciones la eficiencia de la entrevista depende del papel que el entrevistador desempeñe.
- Hacer previa cita: Citar a una hora determinada y respetarla. Se deben programar periodos de descanso para el entrevistador entre una entrevista y otra, así como el tiempo necesario para que al finalizar sintetice los resultados de ella con el fin de que no contamine los resultados de las siguientes entrevistas.
- Determinar la duración: Juzgando un tiempo razonable se citarán lapsos entre 30 y 50 minutos como punto de referencia.
- Evitar interrupciones: Ya que la presencia de este factor puede inhibir la comunicación que se haya logrado entre entrevistador y entrevistado. Es importante transmitir respeto, atención y cooperación con el fin de indicarle al entrevistado la importancia que se le esta dando.

2. Establecer y conservar la empatía.

Ésto se logra saludando con calidez, explicando el propósito de la entrevista y mostrando un sincero interés por el solicitante, además de escucharlo con cuidado.

3. Escuchar de manera activa.

Esforzarse por concentrarse en la entrevista, tratando de comprender lo que el entrevistado explica. Se debe tomar en cuenta que cuando se esta llevando a cabo este paso, éste se refleja en los gestos y postura del entrevistador.

4. Prestar atención al lenguaje no verbal.

La comunicación no verbal es muy importante en la entrevista, ya que un análisis aproximado del carácter de un individuo puede basarse en su manera de moverse rígido, desenvuelto, vigoroso y en que la forma en que lo haga, representará un rasgo bastante estable de su personalidad.

Existe un sistema para realizar el análisis del lenguaje no verbal, denominado "esfuerzo-forma", el cual centra su atención en el cómo del movimiento corporal, en contraste con el qué, es decir, la manera en que se hace o forma de hacerlo.

Los principales parámetros de dicho sistema son los siguientes:

- Proporción entre gesto y postura: Forma de evaluar el grado de participación de un individuo en una situación dada. Distingue dos tipos de movimiento: los de gesticulación, en los que el individuo utiliza solo una parte de su cuerpo; y las de postura, que generalmente atañe a toda la persona e implica también variaciones en la distribución del peso. La importancia radica en conocer y determinar la proporción que existe entre los movimientos posturales y los gesticulares.
- Las actitudes corporales: Reflejan las actitudes y orientaciones persistentes del individuo. Estas posiciones o posturas y sus variaciones o la falta de ellos representan la forma en que el individuo se relaciona y orienta a los demás.
- El flujo de esfuerzo: Son la escala de movimiento que va de tenso a relajado, de controlado a descontrolado o en términos técnicos, de obligado a libre. Esto permite detectar que tan rígido o flexible se encuentra el entrevistado.
- El flujo formal y la figura: Se refiere al modo en que el cuerpo utiliza el espacio. Podrá percibirse el cuerpo extendiéndose en tres dimensiones: estrechándose o ensanchándose, elevándose o hundiéndose, adelantándose o retrocediendo. Un factor que afecte el espacio vital en el que se desenvuelve el candidato es el grado de confianza entre las personas que participan en dicha entrevista.
- Coherencia entre la postura y la comunicación verbal: Observar la coherencia que existe en el entrevistado en su expresión corporal y la comunicación verbal. Se debe observar con cuidado la expresión corporal sobre todo en los casos en que se manifiesta incoherencia entre lo que comunica verbalmente y lo que está representado corporalmente.

Es importante tomar en cuenta que todas las personas son diferentes y cambian su conducta dependiendo de las circunstancias, pero son susceptibles a tener tendencia a conducirse de cierta forma.

5. Proporcionar información con tanta libertad y honestidad como sea posible.

Algunos factores que le permiten al encargado de seleccionar personal a obtener mejores resultados en cuanto a la calidad y cantidad de información, son: diálogo abierto, sincero y constructivo, con el fin de evitar falsas expectativas; habilidad y tacto para obtener dicha información, sobre todo que el entrevistador sea la persona idónea con los conocimientos y la capacitación adecuada para realizarla.

Algo importante, en este punto es el evitar falsas expectativas, y esto se puede eliminar a través de dar información válida al candidato, con relación a los puntos positivos y negativos del puesto, produce en el futuro tasas de rotación inferiores, además de no originar insatisfacción en el empleado y retiros anticipados. Muchas empresas dan a conocer un panorama del puesto a través de folletos impresos, revistas, cintas de vídeo, películas, o bien, visitas reales a la planta de trabajo, en donde se desarrollarán las actividades que conlleva el puesto que solicita el candidato.

6. Utilizar preguntas con eficacia.

Es importante que de acuerdo al tipo de información que se desea conocer sea el tipo de pregunta que se realice, es importante preparar las preguntas con tanta objetividad como sea posible, de tal forma que permitan surgir una respuesta confiable y verídica.

Dentro de la entrevista de selección suelen realizarse los siguientes tipos de preguntas:

- Preguntas evaluativas: Estas se basan en las expectativas que tiene el propio entrevistador con relación a la información que puede aportar el entrevistado, que bien puede surgir desde la planeación de la entrevista o emerger de acuerdo con las respuestas que está proporcionando el entrevistado. Este tipo de preguntas se recomienda en la fase última de la entrevista.
- Preguntas de reflejo: Consiste en reproducir los hechos o sentimientos percibidos durante la entrevista y comunicárselos al entrevistado con el fin de aclarar y de expresarle que lo estamos escuchando en forma activa y enfáticamente. Este tipo de preguntas sirve de retroalimentación al entrevistador para verificar qué tan sensible es para percibir información y las actitudes del entrevistado.
- Preguntas cerradas: Deben ser utilizadas en las entrevistas en que el entrevistado va a tener una intervención más activa. Las preguntas cerradas provocan respuestas que van a satisfacer la información en forma breve.
- Preguntas cerradas de identificación: Buscan saber quién, cómo, dónde y cuál.
- Preguntas de selección: Piden al entrevistado elegir entre dos o más opciones que se le presentan.
- Preguntas de sí o no: Pueden ser cuestionadas satisfaciendo la pregunta con un sí o con un no.
- Preguntas abiertas: Caracterizadas por ser indefinidas, es decir, se deja en el entrevistado la función de señalar cuales son los aspectos que más le interesan. El entrevistador deja que la entrevista se conduzca de acuerdo a la cantidad y calidad de la comunicación que se esta obteniendo en ese momento, debe de cuidarse de no interrumpir.

Preguntas exploratorias genéricas: Se basan en la información que puede dar el propio entrevistador.

Preguntas exploratorias diferenciales: Se logra una mayor profundidad, una mayor precisión en determinada área o segmento de la información, que esta proporcionando el entrevistado.

Preguntas sugerentes: Tipo de pregunta que induce la respuesta, se puede utilizar cuando el entrevistador considera tener alguna duda.

- Preguntas proyectivas: Se basan en el principio de que todos tendemos a proyectar nuestros sentimientos, carencias y frustraciones en otros. Lo que se realiza con este tipo de preguntas es actuar como facilitador para que el entrevistado pueda expresar sus sentimientos sirviéndose de otros puntos de referencia. Este tipo de preguntas, si se analizan, tiene la finalidad de que el candidato se sienta con mayor libertad para expresar sus opiniones, o bien, para canalizar la información que tiene sobre cómo piensan los demás de él. El evaluar este tipo de información es ver qué tanto se identifica el candidato con las opiniones que esta proporcionando, esto va a estar basado en los datos que se tienen.
- Preguntas situacionales: Tienen como fin establecer situaciones miniatura que simulen realidad que va a vivir el candidato en el trabajo.
- Preguntas de aclaración: consiste en dilucidar una situación que resulta confusa, tanto por parte del entrevistado, como por parte del entrevistador.
- Preguntas de confrontación: Consiste en pedirles pruebas y datos objetivos sobre lo que sospechamos que esta exagerando.

7. Separar los hechos de la suposición.

Los hechos deben registrarse durante la entrevista; y más tarde, anotar las suposiciones o interpretaciones de tales hechos. Es conveniente que cuando exista alguna suposición, el entrevistador debe comentarlo y realizar un análisis en conjunto.

8. Reconocer prejuicios y estereotipos

Dentro de la entrevista suelen aparecer diversos prejuicios y estereotipos en el entrevistador que afectan el resultado de la entrevista, denominados "errores del entrevistador", debido a que cada persona es distinta, por diferentes motivos, tales como: educación, conocimientos, experiencia, objetividad y capacitación recibida, además del juicio administrativo que tenga para llevar a cabo este tipo de actividad.

Los errores del entrevistador puede definirse como "... actos de conducta que con frecuencia influyen en los entrevistadores novatos o muy confiados en su experiencia, por no tener presente ciertos principios que afectan la situación de la entrevista que tienen que afrontar"¹⁹.

Es importante que el entrevistador sea capacitado para el objetivo que perseguirá su actuación en el proceso de selección, con el fin de darles a conocer los diversos errores a los que estarán expuestos durante la entrevista, y así puedan realizarla de la manera más objetiva posible.

Entre los errores más frecuentes en los que suele caer el entrevistador, se encuentran los siguientes:

- Efecto de halo: Consiste en juzgar todos los aspectos de las personas, sobre la base de un solo rasgo o atributo, ejemplo, la simpatía de una persona, ocasionará que el evaluador otorgue calificaciones más altas que a otra que es más reservada o poco amistosa.
- Entrevistas prolongadas: Suelen ocurrir cuando por falta de experiencia o seguridad y confianza en sí mismo, el entrevistador no sabe crear las pausas necesarias, ni sabe cortar o interrumpir en forma acertada, cuando el discurso del entrevistado se alarga con información irrelevante. El error recae en no explicar el objetivo de la entrevista, dar por obvio ciertas situaciones en función del tiempo y del número de candidatos a entrevistar, por tal el entrevistado no sabe qué se espera de él y no proporciona la información requerida. En este caso la importancia implica en que el entrevistador sea auténtico en cuanto a tratar cada caso de entrevista como único, individual y personal, de lo contrario se utilizará en forma constante y mecánica el uso de tácticas.
- Influir las respuestas: La necesidad que puede tener el entrevistador de que le digan, que le contesten lo que él quiere escuchar provocando un autoengaño en el entrevistado.
- No establecer respeto mutuo: Las reglas que debe tener la entrevista deben ser implantadas con sensibilidad. El entrevistador debe estar consciente que debe existir: respeto al entrevistado, y utilizar conscientemente como presión la autoridad, la jerarquía o la distancia social que se puede mantener, y detectar cómo responde el entrevistado ante esta situación.
- No aclarar la información que se está recibiendo: En ocasiones, por miedo o por temor no se provoca la retroalimentación para verificar si realmente lo que él está entendiendo es lo que se le está comunicando. Se deben dominar tales temores para no perjudicar al entrevistado en su evaluación.
- Hacer más de una pregunta por vez: Saturar al entrevistado con interrogantes, porque sin que lo perciba el entrevistador, el candidato va a seleccionar lo que le sea más cómodo para contestar y lo menos amenazante; si no está consciente el entrevistador de la información que quiere obtener, o bien, puede suceder que si el entrevistado selecciona una de las preguntas y la contesta en forma amplia, el entrevistador se olvida de las otras preguntas y la entrevista sigue un cauce distinto al inicialmente planeado; o también, puede confundir al entrevistado.
- Interrumpir: Al momento de obtener la información se debe dejar que el entrevistado diga las cosas a su modo, y no como se desea que lo haga, pues de lo contrario se puede inhibir el curso de la entrevista.
- Exagerar en el uso de las notas: Se debe evitar hasta donde sea posible hacer anotaciones enfrente del entrevistado, porque bloquearía la información y la entrevista.
- No verificar los datos de la entrevista: Es importante que la información proporcionada por el entrevistado sea corroborada sobre su veracidad, ya sea por vía telefónica, correo, con el fin de tener una pauta de objetividad.
- Infravalorar a la organización y supervalorar al candidato: Este error es común en empresas donde se manifiesta el fenómeno de la oferta y la demanda, a mayor oferta de trabajo menor demanda (ejemplo: empresas que solicitan vendedores). El entrevistador transmite ansiedad e interés por que el entrevistado se quede, infravalorando a la organización y supervalorando al candidato.

- Uso de la grabadora: Al darse cuenta el entrevistado del uso de una grabadora durante la entrevista, omitirá información relevante y significativa. Por tal se sugiere usarla para fines de investigación y para retroalimentación del propio entrevistador.
- No mostrar interés: Suele ocurrir, cuando por presiones de tiempo, la entrevista solo se basa en obtener datos cuantitativos y dar menor importancia a datos cualitativos, lo que va a transmitir la idea de que no está dando atención a la persona, sino solo a la recolección de datos, provocando que se cierre la información.

9. Controlar el curso de la entrevista.

El entrevistador debe conocer las diversas tácticas para tener el control de la entrevista, las cuales se refieren a diversos comportamientos que suelen llevarse a cabo según sean las características de la situación, las cuales permitirán que la entrevista no se desvíe del objetivo que persigue.

- Agrado – Desagrado: El agrado se refiere al hecho de que cuando el entrevistado está comunicando lo que se le pregunta, se realicen gestos de aprobación, dando a entender estar de acuerdo con la información recibida, permitiendo al entrevistador ver cómo funciona ante los estímulos de reconocimiento, y qué tan necesitado está del apoyo de reforzamiento. El desagrado se refiere al hecho de hacer gestos indicando que se está en desacuerdo con lo que nos está informando el entrevistado, en donde la información no es buena para el puesto para el que está siendo evaluado. El objetivo es definir qué tanta seguridad tiene el individuo en sí mismo.
- Presión: Utilización del tiempo, éste tipo de presión se suele utilizar para ver la capacidad de organización ante situaciones de emergencia. A pesar de contener muchos riesgos, es importante su empleo con la finalidad de verificar la capacidad de planeación y el repertorio verbal para comunicar en poco tiempo lo más significativo o relevante de acuerdo a sus intereses.
- Desacuerdo: Consiste en comunicarle al entrevistado un total y absoluto desacuerdo con lo que está narrando. Ésta práctica permite ver el grado de control emocional que el individuo tiene de sí mismo, hasta dónde puede recibir y controlar la agresión. Esta técnica es muy brusca con relación a las demás.
- Dejar que el entrevistador inicie el rapport: Se refiere a que en algunas situaciones por las condiciones en las que el solicitante se va a desenvolver, se desea detectar qué capacidad tiene para las relaciones interpersonales, su grado de iniciativa y qué tanta presión social puede tolerar.
- El silencio: En ocasiones se utiliza el manejo de silencios para dar pauta a que el entrevistado prosiga sobre determinado tema de la entrevista o bien para detectar su nivel de angustia.
- Mm Hm: El utilizar el mm hm es una respuesta no verbal que significa que el entrevistador está escuchando, haciéndole sentir al entrevistado que está preparado para seguirle escuchando.
- Eco: Preguntas que se hacen a través de ser el eco o repetición de la última frase o palabras que el entrevistado acaba de decir. El objeto es que el entrevistado siga hablando sobre el tema, profundice o aclare, también puede dar apoyo y demostrar que existe comprensión e interés.
- ¿Por qué? : Se utiliza como una ayuda para lograr que la gente siga hablando.

10. Estandarizar las preguntas planteadas.

Es importante conocer las formas de dirigir cada una de las preguntas que integran la guía de la entrevista con el fin de elevar la confiabilidad, es decir, se debe plantear las mismas áreas de una manera similar a todos los solicitantes de un mismo puesto específico, ya que de esto depende el tipo de información a obtener.

Formas de dirigir las preguntas de una entrevista:

- **Directa:** Es aquella en la que el entrevistador tiene una mayor actuación o desempeña una mayor actuación o desempeña una mayor actividad; realiza preguntas que van encaminadas a obtener más información de áreas específicas del entrevistado. Las preguntas son más extensas, específicas y generalmente implican respuestas cortas.
- **Indirecta:** Es aquella en la cuál las preguntas que formula el entrevistador son muy abiertas y hasta cierto punto indefinidas. Queda a juicio del entrevistador señalar las áreas a tratarse y posteriormente deja hablar al entrevistado. Cuando la conversación esta decayendo se suele estimular con tácticas. Esta entrevista requiere de un personal profesionalmente capacitado, con experiencia y con características como las mencionadas en el perfil del entrevistador.
- **Mixta:** Es una combinación de la entrevista directa y la entrevista indirecta, es la más usada en ámbitos empresariales. Es conveniente al inicio de la entrevista, hacer preguntas directas, pero conforme se va desarrollando el clima propicio, se le va dando la pauta al entrevistado. Las intervenciones del entrevistador serán solamente para aclaraciones e irá utilizando las tácticas de acuerdo al contexto situacional de la entrevista.

2.2.2.4. Perfil del entrevistador del proceso de selección.

Es importante tomar en cuenta que un factor que influye en la obtención de buenos resultados de la entrevista es quién realiza dicha entrevista. Si la persona elegida para realizar la entrevista no es la adecuada es probable que no se logren obtener los resultados esperados que se persiguen, por lo tanto, es conveniente mencionar cuál es el perfil deseado que debe cubrir un entrevistador.

"... el entrevistador debe cubrir un perfil o carácter de personalidad, inteligencia, habilidades, que le permitan utilizar cualquier técnica o táctica con un manejo adecuado de la misma para la obtención de la información necesaria con la finalidad de asumir una decisión responsable para ambas partes"²⁰.

Características o perfil del entrevistador:

1. "Nivel intelectual: Superior al término medio, incluyendo habilidad mental, abstracción, memoria anterograda y retrógrada, organización, planeación, capacidad de anticipación.
2. Tipos de conocimientos: El entrevistador profesional debe poseer básicamente cuatro tipos de conocimientos: conocimiento del puesto, conocimientos sobre el trabajo en general, amplia cultura general para desenvolverse en cualquier ambiente y en cualquier giro que tome la conversación mediante conocimientos sólidos completos y actualizados.
3. Habilidades: Existen categorías principales de habilidades que un entrevistador requiere y son las siguientes: sociales, de comunicación, analíticas, interpretativas y toma de decisiones.
4. Rasgos de personalidad: Existen principalmente cuatro rasgos de personalidad que todo entrevistador debe tener:

Auto-conocimiento: a través de auto conocerse, el entrevistador va a percibir sus virtudes y limitaciones, desarrollará un estado especial de sensibilidad que lo pone en mayor posibilidad de captar fenómenos que ocurren dentro y fuera de él.

No proyectarse: Tiene una imagen más clara de lo que sus propias reacciones provocan en los demás y está consciente de qué tipo de reacciones despiertan en él las distintas clases de personas para evitar subjetividad.

Autoaceptación: Capacidad de sentir aceptación por uno mismo, para tener la capacidad de aceptar a los demás. A medida que el entrevistador adopte esta postura, le va a permitir: tener la capacidad de soportar presión y manejar tensiones; capacidad para tratar a las personas como seres humanos; comprender a los demás, fomentar la comunicación y mantenerla; y ser espontáneo, ya que esto facilita la comprensión de los demás.

Autoconfianza: A medida que el entrevistador tenga más confianza en sí mismo, podrá percibir integralmente la situación de la entrevista, sabiendo de antemano en qué áreas requiere obtener mayor información. Indagará con mayor amplitud y precisión los puntos que hayan quedado poco claros.

Autorealización: Este se refiere hasta qué punto las metas que se ha establecido el entrevistador son proporcionales a sus capacidades.

Presentación Personal: La presentación personal dependerá en gran parte del lugar, organización y nivel en que se lleve a cabo la entrevista".

(Ver nota bibliográfica No. 17).

2.2.3. Pruebas técnicas de selección.

Las pruebas son herramientas o instrumentos que le permiten al administrador evaluar y confirmar ciertos aspectos de las personas, tales como: personalidad o comportamiento (rasgos y características de las personas), aptitudes o habilidades (capacidades) y conocimientos.

Una prueba de selección "...es una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación con otros"²¹.

Se dice que dichas pruebas son recomendadas para puestos y ocupaciones concretas en las que se puedan conocer con relativa facilidad las destrezas necesarias para el buen desempeño de dicha vacante. Entre dichos puestos se encuentra los del sector servicios, tales como: -cocineros, intendentes, cajeros, recepción, supervisores.

Hoy en día debido al desarrollo continuo de la Psicología industrial, se han elaborado un sin número de pruebas especializadas en selección de personal para las empresas. Dichas pruebas van desde las más simples, hasta las más complejas, según sea el puesto a cubrir. Existen pruebas en las que indiscutiblemente deben ser aplicadas e interpretadas por un psicólogo, entre ellas están las de personalidad.

Los tipos de pruebas aplicadas en el proceso de selección están clasificadas de la siguiente manera:

- Pruebas de habilidades cognoscitivas o psicométricas.
- Pruebas de personalidad.
- Pruebas de conocimientos.

2.2.3.1. Pruebas de habilidades cognoscitivas o psicométricas.

Son exámenes escritos que tienen la finalidad de medir la inteligencia en general, la capacidad de razonamiento, habilidades y desarrollo mental (comunicación verbal, manipulación numérica), aptitudes, conocimientos, mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas. Se dice que estas pruebas son relativamente confiables para determinar a los candidatos aptos para determinados puestos.

Constituyen una muestra objetiva y estandarizada, ya que los resultados son comparados con patrones estadísticos, y sobre la base de ellos se realiza la calificación.

Estas pruebas se clasifican en:

a. "Pruebas de inteligencia: Son exámenes para medir la capacidad intelectual. Mide diversas habilidades, tales como: memoria, vocabulario, fluidez verbal y destreza numérica. Dichas pruebas se clasifican en:

- De información: Incluyen vocabulario, fluidez verbal y significados.
- De relaciones entre palabras: Incluyen igualdades, semejanzas y analogías.
- De problemas aritméticos: Intenta medir la capacidad de resolver problemas aritméticos, utilizando el razonamiento numérico.
- De series numéricas: Prueban la capacidad de ver las relaciones existentes en una serie de números. Miden el razonamiento inductivo, o el razonamiento abstracto.
- De series alfabéticas: Pretende medir el razonamiento abstracto.
- De razonamiento no verbal: Se utilizan con la finalidad de evitar la posible influencia cultural. Es un test de figuras y símbolos que intentan medir el razonamiento abstracto.
- De visualización espacial: Incluye test de percepción de espacio, con el fin de medir el razonamiento espacial²².

b. Habilidades mentales: Pruebas que miden la capacidad mental, ejemplo: razonamiento, comprensión verbal, memoria y habilidad numérica. Miden las aptitudes del candidato para el trabajo vacante.

c. Pruebas de habilidades físicas y motoras: 1) Capacidad motora: Son pruebas para medir el grado de coordinación y destreza (con los dedos, destreza manual, velocidad y tiempo de reacción) 2) Capacidad física: Miden la fuerza y el vigor del candidato, éstas son necesarias para puestos peligrosos y exigentes, tales como: bomberos, oficial de policía, paramédico. El conocer el grado de capacidad física nos ayuda a prevenir accidentes o heridas.

2.2.3.2. Pruebas de personalidad.

En este tipo de pruebas no se realiza una calificación sobre la base del número de aciertos, ya que solo indica una proyección de los rasgos de la personalidad, determinados por el carácter (adquiridos) o el temperamento (heredados), es decir, las características del aspirante en cuestión, ejemplo: introversión, estabilidad emocional, motivación. En la aplicación de éstas pruebas es indispensable la participación de un psicólogo industrial. Estas pruebas son útiles en la selección de personal y en la planeación del desarrollo profesional.

a. Pruebas de personalidad genéricas o psicodiagnósticas (revelan rasgos generales): En ésta categoría de pruebas se encuentran las pruebas expresivas (expresión corporal), y las pruebas proyectivas (proyección de la personalidad).

b. Pruebas de personalidad específicas (revelan determinados rasgos o aspectos de la personalidad): Miden el equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones. En ésta categoría de pruebas se encuentran los inventarios de intereses, de frustración y de motivación.

2.2.3.3. Pruebas de conocimientos.

Este tipo de pruebas tienen la finalidad de medir el grado de conocimientos, capacidad o habilidad que tiene una persona para ejecutar cierta tarea, indispensable para el desempeño del puesto. Además permite colocar al candidato sin mayor capacitación.

Dichas pruebas suelen clasificarse en:

a. Pruebas de idiomas: Este tipo de entrevistas pueden ser realizadas durante o después de la entrevista, realizando parte de la conversación en el idioma requerido. Además si es necesario se aplican exámenes de traducción.

b. Pruebas de desempeño o de rendimiento: Es la aplicación de un examen práctico, es decir el aspirante ejecuta alguna tarea referente al puesto solicitado con la finalidad de medir su conocimiento y experiencia en el oficio. Ejemplo: un examen de taquigrafía o mecanografía a una secretaria.

c. Muestras y simulaciones de trabajo o pruebas a través de casos prácticos (técnicas de dinámica de grupo): Este tipo de exámenes se realizan para medir directamente el futuro desempeño laboral del candidato, y se aplican en cargos que exigen relaciones interpersonales, como dirección, gerencia, contactos, supervisión. Consiste en desarrollar un caso que incluyan las principales funciones o tareas del puesto, realizado en un contexto dramático (un acontecimiento real en tiempo presente) o en computadoras, de tal forma que permita conocer la conducta real del candidato en el trabajo. La prueba es supervisada por un experto, el cual realiza la verificación y las notas correspondientes.

c1) Centros de evaluación gerencial: Es la realización de un conjunto de tareas gerenciales, llevada a cabo por un grupo pequeño de candidatos, tal prueba se realiza en un salón con las instalaciones adecuadas y con la presencia de evaluadores expertos, quienes califican y determinan el potencial de cada candidato para el puesto en cuestión. Existen ejercicios de simulación dentro de esta prueba, y son los siguientes:

Ejemplos:

- La papelera: El candidato debe realizar de acuerdo a lo especificado, trámites administrativos (informes, memorándums, cartas, oficios, circulares), recibir y enviar llamadas telefónicas, de tal

manera que el evaluador pueda calificar las acciones que el candidato realizó en cada uno de los eventos determinados.

- La discusión de grupo sin líder: Los candidatos presentarán la prueba en una mesa redonda de tal forma de simular una junta con un tema interno, previamente desarrollado para posteriormente darle solución, en ésta prueba el evaluador calificará el liderazgo, la comunicación, su habilidad para encontrar soluciones y comunicarla, la aceptación de las soluciones por parte de cada uno de los integrante y la influencia que tienen las personas sobre otras.
- Juegos gerenciales: Se presenta un problema externo, es decir un tema en el cuál no solo incluya a la empresa, sino a otras del mismo giro, las cuales compiten en el mercado.
- Presentaciones individuales: Cada integrante realizará la presentación y desarrollo de un tema asignado frente a sus compañeros, con el fin de evaluar su capacidad y habilidad oral y su persuasión ante los demás.
- Pruebas objetivas: Es la aplicación de los demás tipos de pruebas, que el administrador crea pertinente.
- La entrevista: Es la evaluación sobre los intereses actuales y antecedentes del candidato.

c2) Evaluación y capacitación del trabajo en miniatura: En esta prueba se le da al candidato una capacitación respecto a tareas esenciales y específicas del puesto, para que posteriormente lo aplique en una muestra real de trabajo, de esta manera el evaluador realizara un análisis sobre la capacidad del candidato para aprender y desempeñar el trabajo.

Algunas de las pruebas psicológicas más recientes en el mercado, de mayor interés y de utilidad en el proceso de selección, según su área a evaluar, y que tienen un alto grado de validez y confiabilidad son las siguientes:

APTITUDES Y HABILIDADES

STROMBERG, Prueba de destreza de Stromberg (PDS).

Objetivo: Esta diseñada para medir habilidades manipulativas en la clasificación por color y secuencia, y destinada para usarse en candidatos que han de seleccionarse para trabajos que requieren velocidad y exactitud del brazo y la mano.

INTELIGENCIA Y DESARROLLO

KELLOGG y MORTON, Instrumento no verbal de inteligencia (BETA II-R).

Objetivo: Proporcionar una medida de inteligencia para examinados de 14 años de edad en adelante, con poca o nula habilidad para la lectura.

THURSTONE y THURSTONE, Test de habilidades mentales primarias (HMP).

Objetivo: Medir cinco habilidades mentales primarias de ocho que en la actualidad están claramente establecidas. El HMP permite detectar fortalezas y debilidades que un individuo posee en habilidades intelectuales específicas.

WECHSLER, Escala de inteligencia para adultos (WAIS – Español).

Objetivo: Medir y evaluar la inteligencia de sujetos de 16 años de edad en adelante. Es un instrumento básico para el diagnóstico psicológico.

Otras Pruebas de inteligencia:

1. RAVEN, Escala Especial de Matrices Progresivas.

Objetivo: Identificar características tanto perceptuales como de razonamiento.

2. BENDER, Manual para la interpretación del Test Gestáltico, (adultos).

Objetivo: Permite evaluar senso-percepción, memoria.

3. Test de dominós.

Objetivo: Es un test gráfico, no verbal, de inteligencia, destinado a valorar la capacidad de una persona para conceptualizar y aplicar el razonamiento sistemático a nuevos problemas.

4. ROZENWEIG, Test de Frustración de Rozenweig.

Objetivo: Estudiar las reacciones personales frente a situaciones que usualmente son causa de tensión frustrante, con objeto de determinar el grado de adaptación social de las personas.

INTERESES Y ACTITUDES

ALLPORT, VERNON y LINDZEY, Estudio de valores, 2ª. Edición.

Objetivo: identificación de los valores personales y la adaptación al medio social.

GRADOS y SANCHEZ, Prueba de frases incompletas con aplicación a la industria (FIGS).

Objetivo: Evaluar la posibilidad de una integración conveniente del examinado a la organización de trabajo.

KUDER, Escala de preferencias – personal (KP).

Objetivo: Evaluar las condiciones de desempeño que el individuo considera deseables.

KUDER, Escala de preferencias – vocacional- (RV).

Objetivo: Detectar las áreas donde se sitúan los intereses y preferencias del individuo.

THURSTONE, Inventario de rasgos temperamentales (IRT).

Objetivo: Descubrir los aspectos temperamentales del individuo.

*** PERSONALIDAD**

BELLAK, Manual para la evaluación de las funciones del Yo (EFY).

Objetivo: Evaluar 12 funciones del Yo y proporcionar un amplio perfil de la personalidad con información específica sobre la naturaleza y el grado de sus disfunciones.

BUCK, revisión W. L. WARREN, Manual y guía de interpretación de la técnica de dibujo proyectivo HTP

Objetivo: Evaluar las funciones del ego, conflictos de personalidad, auto imagen, percepción familiar, funcionamiento intelectual y coordinación viso motriz.

BUTCHER, Inventario Multifásico de la personalidad Minnesota para adolescentes (MMPI-A).

Objetivo: Identificar los principales problemas personales, sociales y conductuales, así como la psicopatología del adolescente.

GORDON, Perfil – Inventario multifásico de la personalidad, Forma R (MMPI- Forma).

Objetivo: Medir rasgos estables de la personalidad y un factor de autoestima relacionados con la adaptación y la eficiencia del sujeto en situaciones sociales, educativas y laborales.

HATHAWAY y MICKINLEY, Inventario multifásico de la personalidad, Forma R (MMPI-Forma R).

Objetivo: Evaluar de manera objetiva ciertos rasgos preponderantes de la personalidad en pacientes de 16 años de edad en adelante.

UNIVERSIDAD DE MINNESOTA, Inventario multifásico de la personalidad Minnesota-2 (MMPI-2).

Objetivo: Evaluar los principales patrones de personalidad y trastornos emocionales.

Otras Pruebas de personalidad:

LUSCHER, Test de colores.

Objetivo: Evalúa emociones, senso - percepción, memoria, a través de imágenes.

CATELLE, (adultos).

Objetivo: Evalúa el pensamiento, lenguaje, emociones, motivación, atención, percepción, voluntad.

STORA, Test de árbol (adultos).

Objetivo: Conocer y evaluar el estado interior del individuo.

SACKS, Test de Frases Incompletas.

Objetivo: Conocer y evaluar los deseos, temores, actitudes, etc. en las respuestas que otorga el individuo".²³

2.2.4. Investigación de antecedentes o referencias.

Este tipo de investigación se realiza o no según el puesto y el tipo de empresa.

Una vez comprobado que el candidato está calificado para desempeñar el puesto vacante, se procede a investigar sus antecedentes:

- Laborales
- Escolares
- Personales
- Bancarios
- Sociales o ambientales
- Policiales y políticos.

La investigación de antecedentes se refiere a la comprobación de la información presentada a la empresa y que consta en las solicitudes de empleo, tales antecedentes se investigan a través de diferentes medios, como vía telefónica, correo, contacto personal, documentos expedidos por dependencias gubernamentales.

Las referencias personales pueden ser solicitadas a las personas mencionadas por el aspirante en el formato de solicitud de empleo, quienes pueden ofrecer información sobre la conducta del candidato.

"La información más confiable proviene de los supervisores, que están en la mejor posición de informar los hábitos y desempeño de un solicitante en el puesto"²⁴.

Mediante la investigación de antecedentes se pretende corroborar información pertinente, como: la duración en el puesto, el tipo de trabajo elaborado, sus evaluaciones laborales, escolaridad, registro de alguna deuda bancaria o el registro de algún acto delictuoso.

En combinación con la investigación de referencias, se puede iniciar un estudio socioeconómico, en caso de ser necesario. Es decir, cuando es indispensable obtener información sobre el ambiente familiar y social en el que se desenvuelve dicho aspirante. Este estudio se realiza a fin de evitar consecuencias no gratas a la empresa. Por lo general, el estudio socioeconómico es una técnica de selección elemental, aplicado principalmente en el proceso de instituciones bancarias.

Una verificación inadecuada sobre los antecedentes del candidato puede ocasionar a una alta rotación de personal, robos y otros delitos, que perjudicarían la productividad de la empresa y su imagen ante la sociedad.

Es conveniente obtener la aprobación del candidato, por escrito sobre la futura investigación de antecedentes.

2.2.5. Examen médico.

El examen médico es uno de los últimos pasos en el proceso de selección, debido a que en ciertos casos, suele ser muy costoso, tardado y laborioso, y es aplicado a los candidatos elegidos con el objetivo de verificar y asegurar que la salud del individuo es la adecuada para cumplir con los requerimientos del puesto.

Dicho examen es utilizado como una técnica de selección ya que permite evitar costos y gastos para la empresa. Un elemento humano poco adecuado para el puesto y para la empresa ocasiona un aumento de rotación de personal, ausentismos y accidentes de trabajo, además de tener mayor inseguridad en que el trabajo realizado por dicho empleado es productivo y confiable.

Un examen cuidadoso permite: evitar la enfermedad, y prolongar la vida de los individuos aparentemente sanos, ayuda a identificar las preocupaciones información que permite contestar las preguntas del individuo, da oportunidades para educación sanitaria, obtener datos importantes para tomar una decisión adecuada.

El examen médico se forma a través de las siguientes etapas: entrevista, exploración o examen físico (ver cuadro no.3), y exámenes adicionales o complementarios (análisis clínicos, pruebas de diabetes, colesterol), para finalmente obtener un diagnóstico completo y objetivo, y elaborar una historia clínica del candidato.

Dicha historia clínica se compone de los siguientes rubros: "Quejas principales, enfermedad actual, antecedentes personales patológicos, estado de salud actual, antecedentes familiares, historia psicosocial, revisión de sistemas, y temas complementarios"²⁵.

SOMATOMETRÍA			
Peso	Talla	Perímetro Torácico	Máximo y Mínimo
Pulsaciones			
Constitución Pícnica o Atlético			
Tensión Arterial Máxima y Mínima			
PIEL	NARIZ		
BOCA	CUELLO		
OÍDOS	OJOS		
TÓRAX	APARATO CIRCULATORIO		
Exploración cardíaca	Normal/Hipertensión		
Exploración mamaria			
Electrocardiograma			
ABDOMEN	SISTEMA NERVIOSO		
GÉNITO URINARIA	AUDIOMETRÍA		
GINECOLÓGICA	PRUEBA FUNCIONAL AP.		
	RESPIRATORIO		
APARATO LOCOMOTOR	ANÁLISIS		

Cuadro No. 3 Las áreas de exploración en un reconocimiento médico ²⁶

El fin que se persigue con la exploración de las áreas mencionadas en el cuadro anterior, es realizar un debido diagnóstico sobre la salud del candidato para conocer si es o no apto para el puesto que solicita.

2.3. Paso final del proceso de selección de personal.

Una vez que el departamento de recursos humanos ha seleccionado al nuevo personal a través de un proceso previamente establecido, deberá proceder a una nueva fase de la integración de personal denominada "Inducción".

El inicio de esta etapa anuncia el final del proceso de selección, ya que inicia la etapa de contratar al personal seleccionado.

En tal proceso se realizan las siguientes entrevistas:

1. Entrevista de contratación, en la cual se realiza el ofrecimiento del cargo, en donde se da información detallada sobre los puntos del contrato y las condiciones del trabajo.
2. Entrevista de ajuste, la cuál se realiza en dos fases, "... La primera tiene lugar antes de otorgar el contrato definitivo, y en ella se pregunta al trabajador si esta a gusto en la empresa, si el sueldo que devenga es el que se le ofreció al ingresar, si el trabajo o las funciones que debía realizar son efectivamente las que esta llevando a cabo y si el nivel de calidad de la supervisión es la que el puede juzgar como adecuadas...; la segunda fase de la entrevista de ajuste se realiza en intervalos mayores, posteriores a la contratación definitiva, cada 3 o 4 meses, y tiene como objetivo verificar el nivel de adaptación que tiene el trabajador a la organización y verificar información con relación a los sistemas de la misma con el fin de que nos sirva de retroalimentación, con el objeto de aplicar correctivas a las fallas que se estén observando en la empresa"²⁷.

La inducción al empleado a la empresa se da a través de diversos pasos, en primer lugar se lleva a cabo la firma del contrato de trabajo y las respectivas anotaciones en los registros, datos sobre su afiliación, entre otros datos importantes. Una vez terminado este paso, se procede a darles la bienvenida a los nuevos empleados través del un manual elaborado por la empresa, el último paso radica en realizar un recorrido por la planta de trabajo, presentación personal con los jefes que han de tratar, y finalmente, con su jefe inmediato.

En segundo lugar se deberá inducir al nuevo personal hacia el departamento en donde laborará. Explicar en forma detallada sobre el trabajo (descripción del puesto), y presentarlos a sus compañeros de trabajo; se le hará conocer los sitios en donde podrá adquirir material, rendir información, cobrar su sueldo.

En conclusión, la etapa de selección de personal termina una vez elegido el personal que se integrará a la empresa.

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO.

Con el fin de contribuir al mejoramiento de la evaluación de características personales y psicológicas de las personas que participan en un proceso de selección realizando una comparación más objetiva con los requerimientos que el puesto vacante exige para su buen desempeño, se ha seleccionado a una empresa en la ciudad de Oaxaca denominada "Viveres y Licores, S.A. de C.V.", comúnmente conocida como "Tiendas Piticó", la cuál está clasificada por INEGI como empresa de comercio y subclasificada como autoservicio.

La empresa antes mencionada, actualmente es una de las más importantes dentro de la ciudad de Oaxaca, por lo tal, debido a una investigación de campo se ha seleccionado para la propuesta que persigue este trabajo a fin de mejorar la selección de su personal operativo, ya que dentro de las empresas de comercio, se puede observar que el personal operativo es quien tiene un contacto constante con el cliente, por tal, las características de este personal contribuyen en gran medida en la calidad del mismo, contribuyendo al logro de los objetivos que la empresa persigue.

La empresa en estudio actualmente no cuenta con el diseño de formatos que permitan aplicar de manera más objetiva cada una de las técnicas que implica el proceso, no están determinados y justificados los objetivos y áreas que se deben investigar a través de cada una de ellas, el perfil del encargado de dicha actividad no se considera la adecuada para el buen logro del objetivo que persigue la selección de personal. Pero sobre todo, la información de cada uno de los análisis de puestos se encuentran inconclusos, considerando a este elemento como indispensable para elaborar y aplicar un proceso de selección.

A continuación se presentan de manera desglosada los datos pertinentes para tener antecedentes de la empresa en estudio en área de selección de personal.

3.1. Datos básicos.

Datos de la Empresa.

Nombre de la empresa: Víveres y Licores, S.A de C.V

Nombre comercial: Piticó

Giro: Compra y venta de víveres y licores, mayoreo y menudeo.

Datos Fiscales: VLI-921116 2B9 .

Domicilio Fiscal: Carbonera No. 1016, Col. Trinidad de las Huertas, C.P. 68000. Oaxaca, Oax.

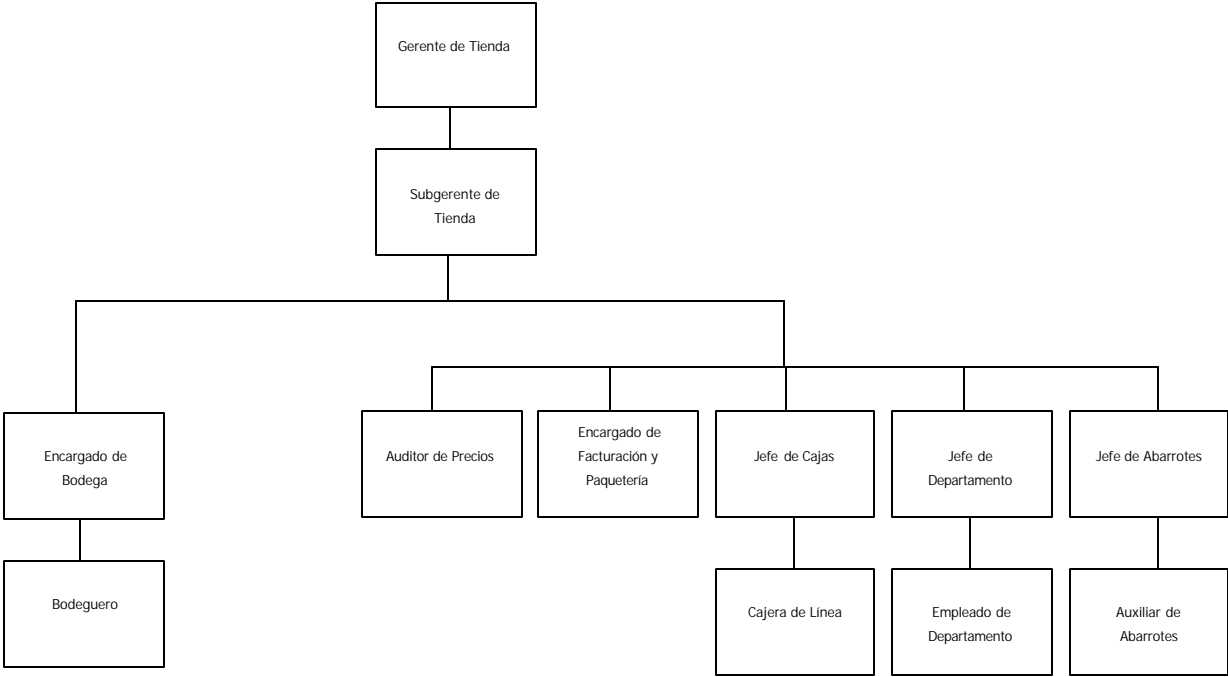
Registros: Escritura Constitutiva No. 24813, Volumen CCCXII del protocolo a cargo del Lic. Omar Abacúc Sánchez Heras, Notario Público del Estado de Oaxaca. Registro Público de Comercio No.43, volumen 82, Libro primero.

Datos Administrativos: Administrador único: José Manuel de la Cajiga Marín. ; Representante Legal: José de la Cajiga Pérez; Domicilio: Colón No. 1128, Col Centro, C.P. 68000, Oaxaca, Oax.

Centros de Trabajo: Oaxaca de Juárez (13 sucursales), Tuxtepec Oax. (1 sucursal), Tuxtla Gutiérrez, Chis. (8 sucursales), Tapachula, Chis. (6 sucursales), San Cristóbal de las Casas, Chis. (1 sucursal), Ciudad Hidalgo Chis. (1 sucursal), Frontera Comalapa, Chis. (1 sucursal).

Total de sucursales: Treinta y uno; Total de empleados: Novecientos; Total de clientes atendidos diariamente en promedio en las treinta y un sucursales: 53,000 (cincuenta y tres mil).

3.2. Organigrama de las tiendas "Piticó".



3.3. Perfil sintetizado de los puestos que integran a las tiendas "Piticó".

Es conveniente aclarar que el perfil de los puestos mencionados a continuación han sido reorganizados y rediseñados con el fin de realizar un mejor análisis de sus características para su buen desempeño.

3.3.1. Gerente de Tienda.

Identificación del puesto

Nombre del puesto: Gerente de tienda.

Horario de trabajo: 7am a 2:30pm ó 2pm a 9:30pm.

Reporta directamente a: Gerente de operaciones.

Descripción Genérica.

Incrementar y mantener clientes leales y satisfechos, a través de ofrecer siempre productos en buenas condiciones y prestar un servicio que garantice un aumento de ventas, así como establecer un control de los gastos y costos de operación.

Objetivo: Planear, coordinar y administrar eficientemente los recursos a su cargo, con el propósito de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes, así como la de obtener resultados favorables en ventas, utilidades, mermas y rotación de inventarios.

Descripción Específica

Actividades diarias:

- Supervisar que la entrada del personal sea conforme a los roles y horarios establecidos.
- Mantener la plantilla de su tienda cubierta.
- Supervisar que el jefe de cajas realice todos los reportes de cierre diario de operaciones.
- Supervisar la correcta aplicación de los manuales de procedimientos.
- Supervisar el mercadeo de cada departamento.
- Supervisar el cumplimiento de resurtidos de mercancía.
- Determinar con el subgerente de tienda los pedidos de mercancía a fin de evitar faltantes.
- Establecer roles de horarios del personal a su cargo.

Especificaciones del puesto

Conocimientos necesarios:

Estudios de licenciatura (deseable licenciatura terminada).

Experiencia mínima: Dos años y medio en puesto similar.

Requisitos específicos:

Edad: Mínima 28 años.

Estado civil: Casado (a)

Presentación: Buena Presentación.

Sexo: Indistinto.

Características deseables o esenciales: Valores: Integridad, compromiso, puntualidad, lealtad.

Características: Administrador, dinámico, emprendedor, innovador, creativo.

Aptitudes: Integración al trabajo.

Responsabilidades:

Administrativas:

- Planear, administrar, dirigir y controlar las funciones del personal a su cargo.
- Reportar al departamento de recursos humanos sus vacantes a fin de que estas sean cubiertas.
- Supervisar el pago oportuno y completo de la nomina del personal a su tienda.
- Mantener sanas las relaciones con los representantes sindicales.

Control:

- Procurar y comprobar la correcta operación de la tienda.
- Proveer seguridad al personal de la tienda y de los clientes durante el horario de servicio de tienda.
- Ejercer una supervisión directa en la aplicación de los manuales de procedimientos.
- Mantener la imagen de la tienda ante los clientes.
- Procurar siempre un buen ambiente laboral en la tienda.
- Establecer los planes y programas de trabajo del personal a su cargo.
- Establecer y vigilar que se cumpla el programa de pulido de pisos y el programa de mantenimiento preventivo.

Supervisión:

- Mantener una estrecha vigilancia en la elaboración de pedidos sugeridos de mercancía.
- Mantener una directa supervisión en el proceso operativo de cada departamento.
- Establecer mecanismos de supervisión para asegurar el correcto marcaje de mercancías, tanto en recibo como en punto de venta.
- Verificar la recepción física de mercancía.
- Comprobar la correcta administración de personal de la tienda (asistencia, puntualidad, permisos, pagos oportunos, vacaciones).
- Presidir las juntas y reuniones de trabajo del personal de su tienda.

Mercadeo:

- Planear en colaboración del subgerente de tienda, las exhibiciones de mercancía para apoyo en ofertas.
- Desarrollar y aplicar funciones de mercadeo a fin de cumplir con los presupuestos de ventas.
- Negociar con el área de compras acerca de ofertas, productos con lento desplazamiento, devoluciones a proveedor, faltantes y sobrante de inventario, degustaciones por parte de proveedores.

3.3.2. Subgerente de Tienda.

Identificación del puesto

Nombre del puesto: Subgerente de tienda

Horario de trabajo: 7am a 2:30pm ó 2pm a 9:30pm.

Reporta directamente a: Gerente de tienda

Descripción Genérica

Satisfacer al cliente, a través del adecuado mercadeo (existencias, exhibición, rotación, señalización, precio) de los departamentos.

Objetivo: Lograr un equilibrio en la operación de los departamentos productivos de la tienda, a fin de obtener un crecimiento sostenido en ventas y clientes satisfechos.

Descripción Específica

Actividades diarias:

- Supervisar que la plantilla de los departamentos a su cargo este completa.
- Tomar acciones junto con el jefe de departamento correspondiente para cubrir ausencias.
- Supervisar la limpieza, orden y exhibición de mercancía en los muebles, para ofrecer un buen servicio a los clientes.
- Supervisar que el auditor de precios realice sus funciones de acuerdo a lo establecido.
- Supervisar diariamente la verificación de precios y códigos de por lo menos 250 artículos por parte del auditor de precios y de los gondoleros.
- Verificar el resultado del trabajo del personal.
- Desarrollar el plan de actividades para su personal y verificar que se cumpla lo establecido en los manuales de procedimientos.
- Realizar inspección continua en los departamentos.
- Supervisar el proceso de elaboración de pedidos de mercancía de los departamentos a su cargo y realizar la validación de los mismos.
- Informar a la gerencia de tiendas las incidencias del día y la acción de solución que se tomo.

Actividades Semanales:

- Supervisar que se cumpla el programa de chequeo de caducidades.
- Supervisar la elaboración del reporte de faltantes en piso de ventas.
- Supervisar el llenado de la bitácora de temperatura.

Actividades de apoyo a la gerencia de tienda:

- Entregar los valores a traslados internacionales.
- Verificar asistencia y puntualidad del personal.

Especificaciones del puesto

Conocimientos necesarios:

Estudios mínimos: Carrera técnica deseable estudios de licenciatura.

Experiencia mínima: Dieciocho a veinte meses en puesto similar.

Requisitos específicos:

Edad: Mínima 28 años

Estado civil: Casado (a)

Presentación: Buena Presentación.

Sexo: Indistinto.

Características deseables o esenciales:

Valores: Integridad, compromiso, puntualidad.

Características: Administrador, dinámico, emprendedor, organizado, innovador, creativo.

Aptitudes: Espíritu de servicio, integración, trabajo en grupo.

Responsabilidades:

Control:

- Supervisar y verificar el marcaje de mercancía.
- Mantener un estricto control sobre las devoluciones y mermas.
- Supervisar la elaboración de pedidos de mercancía de todos los departamentos a su cargo.
- Establecer los horarios de control del persona a su cargo.

En el área de abarrotes:

- Tomar las acciones siguientes en base al sistema de desplazamiento de artículos: elaborar pedidos sugeridos de mercancías; realizar chequeos de catálogo de artículos en cuanto a existencias en piso de ventas para decidir sobre los artículos de lento desplazamiento; determinar espacios de productos en los muebles; Informar a gerencia de tienda sobre los desplazamientos.
- Realizar chequeos de inventarios teóricos de mercancía a fin de comprobar su veracidad.
- Revisar diariamente el acomodo de la mercancía en los muebles.
- Planear los pedidos y exhibición de mercancías de oferta a fin de lograr buen resultado en ventas.
- Programar el rol de trabajo del personal del departamento.
- Supervisar directamente el trabajo de promotores.
- Establecer y vigilar que se cumpla el programa de chequeo de caducidades.
- Revisar en bodega que se cumpla con la rotación de mercancías.
- Supervisar que las áreas tanto de bodega como de piso de ventas se encuentren limpias.
- Establecer junto con el auditor de cambios de precios el chequeo diario de la veracidad de precios en cajas y etiquetas.
- Verificar la correcta aplicación de control de inventarios a través del código de colores y la etiqueta semanal.
- Verificar la correcta aplicación del programa de mermas.

En el área de alimentos perecederos:

- Supervisar los pedidos de mercancía en base a su control de ventas y existencias.
- Supervisar que las áreas de despacho se encuentren debidamente limpias e higiénicas.
- Establecer con el auditor de precios los cambios y el chequeo diario de la veracidad de precios.
- Realizar pruebas diarias para medir la calibración de las básculas.
- Verificar el cumplimiento del programa de rotación de inventario.
- Supervisar que el acomodo de las cámaras/vitrinas se realicen en orden.
- Establecer control de mermas para los departamentos perecederos.
- Planear y programar los horarios de trabajo del personal a su cargo.
- Sugerir a la gerencia sobre los productos de lento desplazamiento, faltantes de producto, deficiencias en el surtido de algunos proveedores, fallas en la operación de los equipos, y posibles aumentos y disminuciones.

3.3.3. Encargado de Bodega.

Identificación del puesto

Nombre del puesto: Encargado de bodega.

Horario de trabajo: 7am a 2:30pm ó 2pm a 9:30pm

Reporta a: Subgerente de tienda.

Descripción Genérica

Mantener y abastecer oportunamente la bodega a su cargo y a la tienda a la cuál se encuentra integrado.

Descripción Específica

Actividades Diarias:

- Supervisar continuamente el trabajo del personal a su cargo.
- Abastecer oportunamente la bodega a su cargo.
- Acomodar y verificar el buen estado de las mercancías que se encuentren en la bodega.
- Recorrer la bodega y verificar la mercancía faltante según los inventarios óptimos.
- Elaborar el reporte de faltantes y sobrantes de inventario de mercancías.
- Supervisar el trabajo del personal a su cargo.

Especificación del puesto

Conocimientos necesarios:

Estudios mínimos: Carrera técnica o su equivalente.

Experiencia mínima: Siete meses.

Requisitos específicos:

Edad: Mínima de 24 años.

Estado civil: De preferencia casado.

Presentación: Buena presentación.

Sexo: Masculino

Características deseables o esenciales.

Valores: Integridad, compromiso.

Características: Dinámico, rendimiento bajo presión, responsable.

Aptitudes: Orden, disciplina, rapidez.

Responsabilidades:

Control:

- Abastecer oportunamente la bodega a su cargo y los requerimientos de la tienda.
- Obtener el reporte de entradas y salidas de mercancías, con la debida documentación, y reportar algún faltante o sobrante de mercancía.
- Llevar un control de los inventarios de los productos que integran la bodega.
- Registrar en el formato correspondiente, las mermas que se generen en la bodega, llevando un control de los mismos y generar el reporte correspondiente a su jefe inmediato.

Supervisión:

- Mantener una estrecha vigilancia acerca de los faltantes y sobrantes de inventario.
- Supervisar la limpieza y orden de la bodega a su cargo.
- Supervisar el trabajo del personal a su cargo.

3.3.4. Bodeguero.

Identificación del puesto

Nombre del puesto: Bodeguero de tienda

Horario de trabajo: 7am a 2:30pm ó 2pm a 9:30pm

Reporta a: Encargado de bodega

Descripción Genérica

Mantener la bodega en orden para que los productos sean encontrados en forma rápida y llevar dicha mercancía al departamento donde sean requeridos.

Descripción Específica

Actividades Diarias:

- Cargar y descargar la mercancía recibida o requerida.
- Realizar el debido acomodo de los productos dentro de la bodega.
- Surtir el área donde sea requerido el producto especificado.

Especificación del puesto

Conocimientos necesarios:

Estudios mínimos: Secundaria.

Experiencia mínima: Tres meses.

Requisitos específicos:

Edad: Mínima de 24 años.

Estado civil: No indispensable.

Sexo: Masculino.

Características deseables o esenciales.

Valores: Integridad

Características: Dinámico, rendimiento bajo presión, responsable.

Aptitudes: Orden, disciplina, rapidez.

Responsabilidades:

Es responsable del buen manejo de la entrada y salida de mercancía.

3.3.5. Auditor de Precios.

Identificación del puesto

Nombre del puesto: Auditor de precios.

Horario de trabajo: 7am a 2:30pm ó 2pm a 9:30pm.

Reporta directamente a: Subgerente de tienda.

Descripción Genérica

Mantener un estricto control en los cambios de precio de los productos.

Objetivo: Lograr la plena satisfacción del cliente, a través de dar un adecuado y oportuno seguimiento a los cambios de precios, así como de lograr que el total de los productos que se venden en la tienda cuente con su código de barras, y su proceso sea el correcto.

Descripción Específica

Actividades diarias:

- Emitir el listado de cambios de precios originados por compras.
- Imprimir las cenefas de los productos que sufrieron cambio de precio.
- Entregar al Jefe de departamento correspondiente las cenefas nuevas.
- Supervisar que las cenefas nuevas se hayan colocado y se hayan retirado las anteriores.
- Supervisar que el gondolero escanee los productos que sufrieron cambio de precio.
- Elaborar reporte de chequeo de cambios de precios.
- Elaborar cartulina de oferta de los productos ofertados, y colocar dicha información en el lugar correspondiente.
- Supervisar que en todos los departamentos se cuente con información de precios al cliente.
- Solicitar diariamente la relación de artículos de por lo menos cinco proveedores.
- Localizar existencias en bodega e informar a su jefe inmediato, en caso de encontrar artículos que no están exhibidos.
- Elaborar relación de productos que el escáner de las cajas no reconozca y realizar el debido reporte.
- Verificar la exhibición de los productos ofertados del día y que cuenten con la cartulina que anuncien dicha oferta; imprimir la relación de ofertas que emite el departamento correspondiente; verificar que los artículos ofertados pasen por la línea de cajas al precio de oferta.
- Verificar los precios de boletín vs. listado de ofertas.
- Reportar incidencias en el reporte mercadeo de ofertas.
- Realizar los cambios pertinentes al término de oferta de los productos.

Especificaciones del puesto

Conocimientos necesarios:

Estudios mínimos: Carrera técnica o su equivalente.

Experiencia mínima: Siete meses.

Requisitos específicos:

Edad: Mínima 24 años

Estado civil: No indispensable.

Presentación: Buena Presentación.

Sexo: Indistinto.

Características deseables o esenciales:

Valores: Integridad, compromiso, puntualidad.

Características: Actitud de servicio, dinámico, emprendedor, creativo.

Aptitudes: Rapidez, concentración, ordenado.

Responsabilidades:

Control:

- Verificar diariamente que se reciba la hoja de cambios de precios.
- Verificar que los artículos ofertados estén señalados.
- Verificar que todos los productos exhibidos cuenten con su cenefa.
- Realizar los cambios de precio de los productos exhibidos.

Supervisión:

- Mantener un estricto control sobre todos los cambios de precio.
- Supervisar diariamente que los productos exhibidos sean leídos por el escáner de manera correcta.

3.3.6. Encargado de Facturación y Paquetería.

Identificación del puesto

Nombre del puesto: Encargado de facturación y paquetería.

Horario de trabajo: 7am a 2:30pm ó 2pm a 9:30pm.

Reporta directamente a: Subgerente de tienda.

Descripción Genérica.

Asegurar la plena satisfacción del cliente, a través de ofrecer un servicio de facturación y paquetería, rápido, seguro, confiable y amable.

Descripción Específica

Actividades diarias:

- Realizar las facturas correspondientes a solicitud del cliente.
- Recibir y entregar la paquetería dada a su cuidado por el cliente.
- Realizar y entregar el reporte correspondiente a su turno sobre las facturas realizadas.
- Reportar a su jefe inmediato cualquier incidencia.

Especificaciones del puesto

Conocimientos necesarios:

Estudios mínimos: Carrera técnica o su equivalente.

Experiencia mínima: Siete meses.

Requisitos específicos:

Edad: Mínima 24 años.

Estado civil: No indispensable.

Presentación: Buena Presentación.

Sexo: Indistinto.

Características deseables o esenciales:

Valores: Integridad, compromiso, puntualidad.

Características: Actitud de servicio, dinámico.

Aptitudes: Rapidez, concentración, exactitud.

Responsabilidades:

- Salvaguardar la paquetería que el cliente entrega para su cuidado.
- Realizar correctamente la elaboración de las facturas correspondientes al día.
- Entregar un reporte diario de las actividades laborales realizadas.

3.3.7. Jefe de Cajas.

Identificación del puesto

Nombre del puesto: Jefe de cajas.

Horario de trabajo: 7am a 2:30pm ó 2pm a 9:30pm.

Reporta directamente a: Subgerente de tienda.

Descripción Genérica

Planear, coordinar y supervisar las actividades del personal a su cargo encaminados a la plena satisfacción del cliente.

Descripción Específica

Actividades diarias:

- Asegurar el cuidado de los fondos de la caja general.
- Cubrir todo faltante en cualquiera de las cajas a su cargo al día siguiente por la cajera correspondiente.
- Entregar a cada cajera al inicio de la jornada de trabajo, el fondo de efectivo correspondiente.
- Elaborar un plan de asignación de cajas, y al inicio de la jornada de trabajo abrir la caja asignada a cada cajera e imprimir el corte en "x" para comprobar que se encuentre en ceros.
- Entregar el material necesario a cada cajera para llevar las actividades correspondientes.
- Entregar a las cajeras, los formatos para relacionar cheques, vales de despensa, etc.
- Realizar la recolección de efectivo en cada caja según el procedimiento.
- Recibir al final de la jornada de trabajo el ticket de "x" en ceros firmado al reverso por cada cajera.

Especificaciones del puesto

Conocimientos necesarios:

Estudios mínimos: Carrera técnica o su equivalente.

Experiencia mínima: 2 años.

Requisitos específicos:

Edad: Mínima 24 años.

Estado civil: No indispensable.

Presentación: Buena Presentación.

Sexo: Indistinto.

Características deseables o esenciales:

Valores: Integridad, compromiso, puntualidad, responsable.

Características: Actitud de servicio, dinámico, emprendedor.

Aptitudes: Rapidez, concentración, exactitud.

Responsabilidades:

- Mantener un estricto cumplimiento en los procedimientos, normas y políticas que rigen la operación de el área a su cargo.
- Cuidar y mantener en buenas condiciones su equipo de trabajo.
- Lograr la plena satisfacción del cliente.

3.3.8. Cajera de Línea.

Identificación del puesto

Nombre del puesto: Cajera de línea.

Horario de trabajo: 7am a 2:30pm ó 2pm a 9:30pm.

Reporta directamente a: Jefe de cajas.

Descripción Genérica

Realizar los cobros al cliente con un margen mínimo de error, en una forma confiable, rápida y sobre todo buen trato al cliente.

Objetivo: Asegurar la plena satisfacción del cliente, a través de ofrecer un servicio de cobranza, rápido, seguro, confiable y amable.

Descripción Específica

Actividades diarias:

- Realizar un buen manejo de todos los productos.
- Mantener limpia su área de trabajo.
- Administrar eficientemente su efectivo apoyándose del proceso "Recolecciones".
- Reportar productos olvidados.
- Elaborar un reporte de los productos detectados con un precio erróneo.

Especificaciones del puesto

Conocimientos necesarios:

Estudios mínimos: Carrera técnica o su equivalente.

Experiencia mínima: Seis meses y haber cubierto el curso de capacitación requerida.

Requisitos específicos:

Edad: Mínima 24 años

Estado civil: Soltero (a)

Presentación: Buena presentación.

Sexo: Indistinto.

Características deseables o esenciales:

Valores: Integridad, compromiso, puntualidad.

Características: Actitud de servicio, dinámico, emprendedor.

Aptitudes: Rapidez, concentración.

Responsabilidades:

- Mantener en buen estado su equipo de trabajo y su área de trabajo.
- Cuidar los fondos de su caja y dar buen uso de las tarjetas de crédito de los clientes.
- Verificar la hoja de asignación de cajas.
- Solicitar a caja el fondo de efectivo correspondiente, al inicio de su jornada de trabajo.
- Firmar el vale de efectivo y el ticket de "x" en ceros por el reverso y conservarlo para su entrega final.
- Limpiar perfectamente su check out, y comprobar si tiene suficiente rollo de auditoria.
- Comprobar el buen funcionamiento de su terminal punto de venta (caja registradora).
- Comprobar la existencia adecuada de bolsas para empaque.
- Verificar si cuenta con lista de ofertas y comprobar que todos los artículos en oferta estén con el precio correcto al pasar en caja.
- Solicitar a su jefe, los formatos para relacionar cheques o vales de despensa.
- Iniciar y finalizar su jornada laboral según procedimientos de la empresa.
- Avisar a su jefe cada vez que tenga más de \$1,500.00 pesos y recibir un vale por cada 1,000.00 pesos que entregue al jefe de cajas.
- Cubrir todo faltante que se presente al momento de la entrega final de la jornada laboral de lo contrario la cajera no podrá iniciar su turno.
- Supervisar la labor del empacador que colabora en su caja.

3.3.9. Jefe de Departamento.

Identificación del puesto.

Nombre del puesto: Jefe departamento (carnes frías, frutas y verduras y panadería).

Horario de trabajo: 6am a 11pm ó 4pm a 8pm.

Reporta directamente a: Subgerente de tienda.

Descripción Genérica.

Asegurar la plena satisfacción de los clientes, mantener una exhibición completa y adecuada de los productos, así como lograr el menor nivel de mermas.

Objetivo: Planear y coordinar las actividades del personal a su cargo, encaminadas a la plena satisfacción del cliente, a través de lograr siempre abasto oportuno de toda la variedad de productos que forman parte del área de trabajo.

Descripción específica.

Actividades diarias:

- Supervisar el cumplimiento del horario de trabajo, del personal a su cargo.
- Verificar que el personal a su cargo, cuente con el uniforme completo y en buenas condiciones.
- Supervisar los muebles de exhibición para determinar y elaborar las necesidades de pedido.
- Determinar y ordenar al personal a su cargo, acerca de las labores prioritarias a realizar según las condiciones del departamento.

- Elaborar el reporte de merma controlada.
- Llevar a cabo un registro del control de existencias y pedidos.
- Supervisar la calidad de las mercancías y verificar la frescura y/o caducidad de dicha mercancía.

Especificaciones del puesto

Conocimientos necesarios:

Estudios mínimos: Carrera técnica o su equivalente.

Experiencia mínima: Seis meses.

Requisitos específicos:

Edad: mínima de 24 años.

Estado civil: No indispensable.

Presentación: Buena presentación.

Sexo: Indistinto.

Características deseables o esenciales:

Valores: Honestidad, lealtad, compromiso.

Características: Administrador, comprometido con su trabajo, dinámico, creativo, emprendedor, innovador.

Aptitudes: Control de personal, delegar autoridad, motivación.

Responsabilidades:

Control:

- Realizar resumen diario de los productos que se deberá requerir para abastecer su departamento.
- Realizar el inventario de insumos, materia prima, y productos necesarios para el funcionamiento del departamento.
- Mantener una exhibición completa y adecuada de los productos que se exhiben en su departamento, además de ser responsable de solicitar el material de empaque para su departamento.

Supervisión:

- Mantener una estrecha vigilancia en la elaboración de pedidos sugeridos de mercancía, materia prima, insumos, y material de empaque necesarios.
- Mantener una directa supervisión en el proceso operativo de cada departamento.
- Establecer mecanismos de supervisión para asegurar el correcto marcaje a cobrar de mercancías.
- Realizar la recepción física de los pedidos realizados.

3.3.10. Empleado de Departamento.

Identificación del puesto

Nombre del puesto: Auxiliar de departamento (carnes frías, frutas y verduras y panadería).

Horario de trabajo: 8am a 3:30pm ó 1:30pm a 9pm.

Reporta a: Jefe de departamento.

Descripción Genérica

Brindar una excelente atención al público en general y mantener una exhibición completa y ordenada de todos los productos que integran el área de su responsabilidad.

Objetivo: Asegurar la plena satisfacción del cliente, a través de mantener una exhibición completa de toda la variedad de productos de su departamento.

Descripción Específica

Actividades diarias:

- Realizar la limpieza del área de trabajo.
- Envasar y exhibir la mercancía de su departamento.
- Verificar la actualización de los precios de cada una de las mercancías exhibidas.
- Verificar constantemente la fecha de caducidad de los productos.
- Desinfectar equipo de trabajo (cuchillos, charolas, rebanadoras)

Especificaciones del puesto

Conocimientos necesarios:

Estudios mínimos: Secundaria.

Experiencia Mínima: Tres meses.

Requisitos específicos:

Edad: Mínima de 20 años.

Estado civil: No indispensable.

Sexo: Indistinto.

Características deseables o esenciales:

Valores: Honestidad, lealtad, compromiso.

Características: Comprometido con su trabajo, dinámico, creativo.

Aptitudes: Fluidez verbal.

Responsabilidades:

- Brindar a los clientes un trato cortés, cálido y amable.
- Abastecer los muebles de exhibición.
- Mantener en perfectas condiciones de higiene el equipo y accesorios de trabajo.
- Mantener perfectamente aseado el piso de su área de trabajo.
- Llevar a cabo un buen manejo de los productos que se venden en su departamento.
- Cuidar su presentación personal en el trabajo.
- Retirar de la exhibición los productos que ya no estén en condiciones para su venta.
- Determinar en colaboración con su jefe las existencias de producto.
- Verificar y limpiar las charolas, vitrinas y demás muebles en donde se exhiban los productos.
- Verificar el abastecimiento de material para el empaque de los productos.

3.3.11. Jefe de Abarrotes.

Identificación del puesto

Nombre del puesto: Jefe de abarrotes.

Horario de trabajo: 8am a 3:30pm ó 1:30pm a 9pm.

Reporta a: Subgerente de tienda.

Descripción Genérica

Asegurar la plena satisfacción del cliente, a través de mantener una exhibición completa y ordenada de todos los productos que integran la góndola de su responsabilidad.

Descripción Específica

Actividades diarias:

- Verificar en base a los reportes de desplazamiento: existencias de mercancías, análisis de productos con lento o nulo desplazamiento y con alto desplazamiento para medir y definir espacios.
- Verificar que su plantilla de personal este completa, en caso de existir problemas reportarlo en la bitácora correspondiente e informar a su jefe inmediato y determinar las acciones correctivas para resolver las ausencias de personal.

Especificaciones del puesto

Conocimientos necesarios:

Estudios mínimos: Carrera técnica o su equivalente.

Experiencia mínima: Siete meses.

Requisitos específicos:

Edad: Mínima 24 años.

Estado civil: No indispensable.

Presentación: Buena presentación.

Sexo: Masculino

Características deseables o esenciales:

Valores: Honestidad, lealtad, compromiso.

Características: Control de personal, delegación de autoridad, motivación.

Responsabilidades.

Operación:

- Determinar el resultado del trabajo del personal de turno; en caso de incumplimientos en el programa registrarlos en la bitácora correspondiente
- Reportar faltantes de los muebles de exhibición.
- Verificar en el área de bodega cuenta con la mercancía faltante en piso de ventas.
- Solicitar pedidos al área de bodega en caso de no contar con mercancía en los muebles.
- Supervisar constantemente que el personal a su cargo cumpla con las tareas asignadas.

Control de inventarios:

- Elaborar pedido sugerido de mercancía y distribuirlo según el manual de pedidos, en base a la información de los desplazamientos y a las variables de ofertas, quincenas y temporadas.
- Destinar a una persona para la toma de existencias necesarias y elaboración de pedidos, en caso de no estar terminado el sistema automático de pedidos.
- Detectar aquellos productos de lento o nulo desplazamiento, a fin de tomar acciones y decisiones urgentes respecto a ellos, como pueden ser: devolución, traspaso a otra sucursal, o en su defecto oferta.
- Tomar decisiones en colaboración con el auditor de precios a fin de resolver problemas de existencias durante la revisión de los inmuebles.

Mercadeo:

- Supervisar y dar el espacio a los productos líderes o bien a aquellos que según el reporte de desplazamiento de artículos lo requieran.
- Supervisar el trabajo de los promotores y la debida presentación de la mercancía.
- Revisar las exhibiciones de las marcas que tienen una cabecera contratada, o bien para aquellos productos que requieran de una exhibición masiva para su desplazamiento.

Administración y control:

- Elaborar todos los sábados, los reportes siguientes: faltantes de mercancía; excedentes de inventarios tanto en piso de ventas como en bodega; reportar incidencias de proveedores, surtidos tardíos, surtidos incompletos y no surtidos.
- Supervisar todos los sábados, el piso de ventas y bodega los señalamientos, y el buen estado de los muebles para detectar los que necesitan reparación.

3.3.12. Auxiliar de Abarrotes.

Identificación del puesto

Nombre del puesto: Auxiliar de abarrotes.

Horario de trabajo: 8am a 3:30pm ó 1:30pm a 9pm.

Reporta a: Jefe de abarrotes.

Descripción Genérica

Asegurar la plena satisfacción del cliente, a través de mantener una exhibición completa y ordenada de todos los productos que integran la góndola de su responsabilidad.

Descripción Específica

Actividades diarias:

- Determinar faltantes de piso de ventas y registrarlos en el formato correspondiente.
- Surtir las góndolas de los productos correspondientes al área.
- Verificar la caducidad de los productos y registrar en el formato correspondiente los productos cuya caducidad sea menor de 20 días.
- Realizar la debida limpieza de la góndola y de los productos, cuidar el orden y limpieza de los pasillos de su área.
- Verificar en caja que los productos sean registrados al nuevo precio, de lo contrario deberá reportar al auditor de precios.
- Verificar con su jefe que se hayan solicitado los productos determinados como faltantes, y la llegada de los mismos para su correcto surtido al piso de ventas.
- Resurtir los inmuebles o góndolas cuantas veces sean necesarias.
- Retirar del mueble los productos no aptos para la venta.

Especificaciones del puesto

Conocimientos necesarios:

Estudios mínimos: Secundaria.

Experiencia mínima: Tres meses.

Requisitos específicos:

Edad: Mínima de 24 años.

Estado civil: No indispensable.

Sexo: Indistinto.

Características deseables o esenciales:

Valores: Honestidad, lealtad, compromiso.

Características: Comprometido con su trabajo, dinámico, iniciativa, trabajo en grupo, orden, disciplinado.

Responsabilidades:

- Abastecer oportunamente los muebles de su área de trabajo.
- Detectar los faltantes y sobrantes de inventario.
- Realizar el reporte de mermas de los muebles pertenecientes a su área de trabajo.
- Realizar el correcto marcaje de precios de los productos de sus muebles.

3.4. Proceso de selección actual.

El proceso para seleccionar personal operativo de la empresa en estudio, es realizado por la persona que desempeña el puesto denominado "Encargado de reclutamiento y selección".

3.4.1. Flujo de actividades del proceso de selección actual.

Descripción de las actividades.

Paso 1. Realizar proceso de reclutamiento por 3 días a través del medio radiofónico.

Paso 2. Realizar la recepción de solicitudes de empleo.

Paso 3. Iniciar la entrevista al momento de la recepción de solicitudes.

Paso 4. Verificar los siguientes datos: nombre completo (verificar que no tenga parientes en la empresa ni que haya laborado en la empresa), edad (mínimo 18 años y máximo de 35 a 38 años), escolaridad, experiencia laboral (tipo de trabajo, duración, salarios y motivos de separación), referencias personales (para investigar vía telefónica comentarios sobre el solicitante), y disponibilidad para presentarse a trabajar.

Paso 5. Una vez realizada la verificación de los datos anteriores, se le ofrecen al solicitante las vacantes que según su perfil puede desempeñar. La información de las ofertas laborales deben incluir una breve descripción del puesto y las condiciones de trabajo (sueldo, horario y sucursal en donde existen las vacantes).

Paso 6. Preguntar al solicitante si le interesa alguna de las ofertas presentadas si existe aceptación por parte del solicitante se procede a darle un formato de solicitud de empleo elaborado por la empresa y a fijar el plazo para la recepción de la documentación indispensable para iniciar el proceso de inducción. (Ver anexo 1)

Paso 7 Una vez que el solicitante ha aceptado alguna de las ofertas laborales y haya concluido la entrevista, el encargado de reclutar y seleccionar personal, procede a realizar la verificación de referencias laborales o personales, según el criterio de dicha persona.

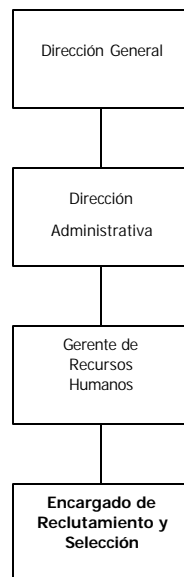
Paso 8. Al recibir la documentación requerida el encargado de reclutar y seleccionar personal procede a iniciar el proceso de inducción, es decir, inicia los trámites de contratación, inscripción al sindicato correspondiente, y finalmente dar el pase correspondiente a la sucursal donde iniciará su actividad laboral.

El primer contrato se realiza por 28 días, en donde al final el Gerente de sucursal envía su opinión respecto al desempeño laboral de las personas de nuevo ingreso al encargado de reclutamiento y selección, y se decide su nueva contratación.

Nota: No existe formato o guía sobre las preguntas a realizar durante las entrevistas.

3.4.2. Perfil actual del puesto “Encargado de Reclutamiento y Selección”.

Ubicación del puesto “Encargado de Reclutamiento y Selección”, dentro del organigrama general de la empresa.



Identificación del puesto

Nombre del puesto: Encargado de Reclutamiento y Selección.

Horario de trabajo: 8am a 5:30pm

Reporta a Gerente de recursos humanos.

Descripción Genérica

Buscar y atraer fuentes de reclutamiento interno y externo, solicitantes con la capacidad de cubrir las vacantes que se generen en la empresa.

Descripción Específica

Actividades diarias:

- Procurar que las vacantes existentes sean cubiertas con personal que se encuentre laborando en la empresa y que esto signifique un ascenso.
- Realizar la debida recepción de solicitudes de empleo.
- Asignar a cada vacante, el personal idóneo que utilice sus capacidades y conocimientos logrando su desarrollo integral y el de la empresa.
- Verificar la asistencia de los candidatos durante los primeros tres días de capacitación en la sucursal que fue enviada.

Actividades periódicas:

- Control y actualización de expedientes.

Especificación del puesto

Conocimientos necesarios:

Conocimientos en paquetes de computación y administración de personal.

Estudios mínimos de preparatoria.

Experiencia: Mínima de un año.

Requisitos Específicos:

Edad: Mínima de 25 años.

Estado civil: Indistinto

Presentación: Excelente presentación.

Sexo: Indistinto.

Características deseables o esenciales: Facilidad de palabra, iniciativa.

Responsabilidad: Cubrir con el candidato idóneo para el puesto vacante.

3.5. Requisitos de contratación.

Hombres

1. Copia del acta de nacimiento del solicitante y de sus beneficiarios.
2. Copia del certificado del último grado de estudios.
3. Copia del comprobante de domicilio (recibo de agua, luz o teléfono).
4. Carta de recomendación del último empleo.
5. Copia de la cartilla liberada.
6. Copia de identificación personal (credencial de elector o licencia de manejo).
7. Carta de antecedentes no penales.
8. Copia de aviso de alta en el IMSS, si ha estado asegurado.
9. Número de código postal.

Mujeres

1. Copia del acta de nacimiento del solicitante y de sus beneficiarios.
2. Copia del certificado del último grado de estudios.
3. Copia del comprobante de domicilio (recibo de agua, luz o teléfono).
4. Carta de recomendación del último empleo.
5. Certificado médico de no gravidez.
6. Copia de identificación personal (credencial de elector o licencia de manejo).
7. Carta de antecedentes no penales.
8. Copia de aviso de alta en el IMSS, si ha estado asegurado.
9. Número de código postal.

DISEÑO DE LA PROPUESTA

PROCESO DE SELECCIÓN PROPUESTO.

Actualmente la empresa en estudio tiene un gran interés en implementar un proceso de selección que les permita mejorar la elección de personal para los puestos operativos (**cajera de línea, empleado de departamento, auxiliar de abarrotes y bodeguero**), que integra cada una de sus tiendas. El proceso aplicado, hoy en día no cuenta con un debido análisis sobre lo que se pretende evaluar en los candidatos con cada una de las técnicas que lo integra y, es realizado sin formatos debidamente estructurados que les facilite dicha evaluación.

Por tal razón, se propone un proceso de selección que permita mejorar la evaluación de los requerimientos que se consideran indispensables para el buen desempeño del puesto vacante. La propuesta de este documento esta integrada por lo siguiente:

- Aspectos a considerar para la aplicación del proceso de selección propuesto.
- Técnicas que integran el proceso de selección propuesto.
- Proceso propuesto a aplicar para cada puesto operativo de las tiendas.
- Procedimiento del proceso de selección propuesto.
- Diagrama de flujo del proceso de selección propuesto.

4.1. Aspectos a considerar para la aplicación del proceso de selección propuesto.

Para la aplicación del proceso de selección propuesto, es conveniente mencionar tres aspectos sumamente importantes para el buen desarrollo del mismo.

4.1.1. Cómo llevar a cabo el proceso de selección propuesto.

Es importante que antes de aplicar el proceso de selección, se realice una debida planeación sobre dicha actividad, tomando en consideración que número de candidatos y de puestos vacantes a cubrir determinará la duración de tal proceso.

Datos que se deberán establecer antes de iniciar el proceso de selección propuesto:

1. Obtener el perfil sintetizado del puesto.
2. Determinar las áreas a investigar en cada técnica a aplicar, dependiendo del puesto a cubrir (Ver en este capítulo el subcapítulo 4.3 Proceso a aplicar para cada puesto operativo de las tiendas "Piticó").
3. Revisar la información hasta el momento obtenida para definir los puntos a aclarar y establecer los datos a generar.
4. Determinar la duración del proceso de selección especificando la fecha, hora y duración en que se aplicará cada técnica a fin de llevar un control del mismo.

Todo lo anterior tiene como fin el determinar los siguientes objetivos:

1. ¿Cuál es el propósito de dicha actividad?
2. ¿Qué nivel de personal se va a seleccionar?
3. ¿Qué áreas se van a profundizar con cada técnica de selección a aplicar?
4. ¿Qué tipo de reporte (formato o guía) se va a generar?

4.1.2. Dónde llevar a cabo el proceso de selección propuesto.

La elección del lugar adecuado en donde se aplicará cada técnica que integra el proceso es de suma importancia, ya que es un factor elemental para el buen desarrollo del mismo.

Se sugiere que el lugar a elegir tenga las siguientes características: espacio cómodo, aislado de ruidos que interfieran en el buen desarrollo de cada técnica a aplicar, evitar al máximo interrupciones personales y telefónicas, debe ser un espacio que permita crear una atmósfera de libertad permitiendo respetar la privacidad de las personas que intervienen en dicha situación.

4.1.3. Quién deberá llevar a cabo el proceso de selección propuesto.

Se debe tomar en cuenta que para el buen desarrollo del proceso de selección y el buen logro de los objetivos deseados se considere la elección adecuada de quien llevará a cabo este proceso, por

lo cual en base a la investigación documental realizada se hace mención del perfil propuesto que debe tener la persona encargada de seleccionar al personal,

El encargado de seleccionar personal debe tener las siguientes características a fin de permitirle utilizar y aplicar de forma adecuada cualquier técnica o táctica para obtener la información requerida y realizar una evaluación objetiva logrando así el objetivo que persigue la selección de personal.

Es aconsejable dar la debida capacitación a la persona que ocupará dicho puesto, en donde se dé a conocer los errores a los que estará expuesto en el desarrollo de dicha actividad a fin de permitirle realizar con mayor objetividad la selección de personal.

A continuación se propone la adecuación del perfil actual del "Encargado de Reclutamiento y Selección".

4.1.3.1. Propuesta de la adecuación del perfil sintetizado del "Encargado de Reclutamiento y Selección".

Identificación del puesto.

Nombre del puesto: Encargado de reclutamiento y selección.

Descripción genérica

Reclutar y seleccionar a la persona idónea para cubrir un determinado puesto de trabajo vacante, utilizando para ello diversas pruebas, exámenes, entrevistas y evaluaciones, adaptándolas a las características del perfil que se esta buscando.

Descripción específica.

A continuación se proponen algunas de las tareas que se consideran importantes establecer en el perfil actual.

- Seleccionar el personal idóneo para cubrir oportunamente los puestos vacantes de la empresa.
- Elaborar y actualizar los perfiles de cada puesto, que integran a la empresa.
- Actualizar los procesos para seleccionar personal.
- Aplicar pruebas técnicas de selección.
- Presentar las ternas de los candidatos más idóneos al puesto a cubrir, al departamento que lo solicita.
- Elaborar, archivar y actualizar expedientes de los solicitantes a empleos.

Especificación del puesto.

Conocimientos necesarios.

Nivel intelectual: Nivel licenciatura (titulado en áreas de: Administración, empresariales, psicología industrial), habilidad mental. Memoria, abstracción, organización, planeación, capacidad de anticipación.

Estudios en especialización en su función.

Conocimientos en Psicología industrial, técnicas en recursos humanos, legislación laboral, mercado de trabajo.

Nota: Es conveniente aclarar que es necesario que la persona que cubra este puesto debe tener conocimientos y experiencia necesaria en psicología industrial para poder aplicar e interpretar evaluaciones psicológicas laborales, y conocer las técnicas necesarias para conducir y llevar a cabo de manera adecuada la entrevista de selección.

Características esenciales:

Habilidades: Sociales, de comunicación, analíticas, interpretativas, toma de decisiones.

Rasgos de personalidad: Presentación personal, confianza en sí mismo, flexibilidad mental de criterios, Orientación al solicitante de empleo, destrezas para la persuasión, capacidad de organización.

Funciones Principales

- Elaborar y actualizar los análisis de puestos
- Captar y buscar candidatos.
- Elaborar los anuncios correspondientes para el reclutamiento de candidatos en distintos medios de información.
- Realizar la recepción debida de solicitudes de empleo o *curriculum vitae* y preselección de los mismos.
- Elaborar la batería de pruebas psicológicas (de acuerdo al puesto a evaluar) y su debida aplicación e interpretación.
- Aplicar las pruebas técnicas de selección de acuerdo al puesto a evaluar.
- Mantener y actualizar los archivos.
- Diseñar los procesos y estrategias a seguir en el reclutamiento y selección, para la adecuación del personal a la empresa.

4.2. Técnicas que integran el proceso de selección propuesto.

Las técnicas que en forma general integran el proceso de selección son:

- 1) Solicitud de Empleo. (Formato No. 1)
- 2) Guía de la Entrevista de Selección. (Formato No. 2)
- 3) Evaluación Psicológica.
- 4) Guía de la Investigación de Referencias. (Formato No. 3)
- 5) Examen Médico. (Formato No. 4)
- 6) Evaluación Final sobre la Futura Contratación. (Formato No. 5)

La finalidad de mencionarlas en este apartado es dar información sobre el objetivo que persigue cada una de ellas, las áreas que las integran o datos a generar, su forma de aplicarlas y el reporte (formato) que se desea obtener.

4.2.1 Solicitud de empleo.

a) Objetivo.

Obtener información suficiente de aquellas áreas que se juzgan importantes mediante un formato estructurado y detallado, y así realizar un análisis y obtener una idea completa y objetiva, sobre las características de personalidad y profesionalidad del candidato, a fin de ser una guía para llevar a cabo la entrevista y demás técnicas del proceso de selección.

b) Datos a generar en la “Solicitud de Empleo”.

Las áreas en las que se pretende obtener información son:

- Información personal.
- Historial académico.
- Historia laboral.
- Concepto de sí mismo.
- Metas.
- Pasatiempos.
- Datos familiares.
- Referencias.

c) Reporte a generar.

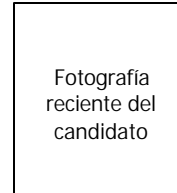
Ver Formato No. 1 “Solicitud de Empleo”.

SOLICITUD DE EMPLEO

Formato No. 1

I Instrucciones: Llenar con letra de molde.
 Nota: La información aquí expuesta será de uso confidencial.

Fecha: ___ (Día) ___ (Mes) ___ (Año)



Puesto que solicita: _____
 En que sucursal solicita laborar: _____
 Sueldo mensual deseado: _____
 Horario deseado: ___ (Diurno) ___ (Vespertino)
 Sucursal en que desea laborar: _____
 Fecha en que podría presentarse a laborar: _____

Información personal.

Nombre: _____
 Lugar de nacimiento: _____
 Fecha de nacimiento: ___ (Día) ___ (Mes) ___ (Año)
 Edad: _____ (Años) Sexo: ___ (F) ___ (M)

Estado Civil: Lada _____ Núm. Telefónico: _____
 Soltero Recados
 Casado Oficina
 Divorciado Casa
 Viudo

Domicilio Actual: _____
Calle Número Colonia

Municipio: _____ Código Postal: _____
 Tiempo de radicar en dicho domicilio: _____

Documentación:
 RFC:

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

CURP:

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

IMSS: _____
No. de Afiliación

AFORE: _____ Banco: _____
No. de Afore

No. de Cartilla Militar: _____
 Licencia de Manejo: ___ (Sí) ___ (No) Periodo de Vigencia: _____ a _____
 Tipo de licencia:
 Chofer
 Automovilista

Datos Económicos:

No. Personas que dependen económicamente de usted: _____

¿Su cónyuge trabaja? ____ (Si) ____ (No)

¿Con quien vive? _____

Vive en casa:

Propia

Rentada

¿Tiene automóvil propio? ____ (Si) ____ (No)

A cuanto ascienden sus ingresos mensuales: \$ _____ M. N.

Datos Generales:

¿Esta o ha estado afiliado a algún sindicato? ____ (Si) ____ (No)

Nombre del sindicato al que pertenece: _____

¿Tiene parientes trabajando en esta empresa? ____ Si ____ No

¿Ha laborado anteriormente en esta empresa? ____ Si ____ No

¿Pertenece a alguna organización?

Cultural

Social

Otra Especifique _____

Historial académico.

Primaria

Nombre de la escuela: _____

Domicilio: _____

Último grado cursado: _____

Documento recibido: _____

Periodo: _____ a _____

Secundaria

Nombre de la escuela: _____

Domicilio: _____

Último grado cursado: _____

Documento recibido: _____

Periodo: _____ a _____

Preparatoria

Nombre de la escuela: _____

Domicilio: _____

Último grado cursado: _____

Documento recibido: _____

Periodo: _____ a _____

Carrera Comercial o Técnica

Nombre de la escuela: _____

Domicilio: _____

Último grado cursado: _____

Documento recibido: _____

Periodo: _____ a _____

Cursos Adquiridos

Nombre del curso: _____

Escuela: _____
Domicilio: _____
Documento recibido: _____
Periodo: _____ a _____

Nombre del curso: _____
Escuela: _____
Domicilio: _____
Documento recibido: _____
Periodo: _____ a _____

Estudios que realiza actualmente
Nombre del curso: _____
Escuela: _____
Domicilio: _____ Años cursados: _____

Historia laboral

Primer Empleo Obtenido

Título del puesto desempeñado: _____
Periodo: _____ a _____ Sueldo: inicial _____ final _____
Empresa: _____
Domicilio: _____ Teléfono: _____
Tareas desempeñadas en dicho puesto: _____

Nombre del Jefe inmediato: _____ Puesto: _____
Motivo de la separación: _____

Anterior o Último Empleo Obtenido

Título del puesto desempeñado: _____
Periodo: _____ a _____ Sueldo: inicial _____ final _____
Empresa: _____
Domicilio: _____ Teléfono: _____
Tareas desempeñadas en dicho puesto: _____

Nombre del Jefe inmediato: _____ Puesto: _____
Motivo de la separación: _____

Último Empleo Obtenido

Título del puesto desempeñado: _____
Periodo: _____ a _____ Sueldo: inicial _____ final _____
Empresa: _____
Domicilio: _____ Teléfono: _____
Tareas desempeñadas en dicho puesto: _____

Nombre del Jefe inmediato: _____ Puesto: _____

Motivo de la separación: _____

Cursos de capacitación adquirida:

1. _____
2. _____
3. _____

Conocimientos adquiridos o cursos que puedan ayudarlo a desempeñar mejor el puesto que solicita:

1. _____
2. _____
3. _____

Otros conocimientos que le puedan ayudar a resolver cualquier incidente dentro de la empresa:

1. _____
2. _____
3. _____

Máquinas de oficina que sabe usar:

- Máquinas de oficina: _____
- Máquinas de taller: _____
- Otras (especifique) _____

Funciones de oficina que domina:

- Administrativas: _____
- Contables: _____
- Otras (especifique) _____

¿Cómo se enteró del empleo?

- Radio
- Prensa
- Manta
- Iniciativa propia
- Amigos
- Otras (especifique) _____

Concepto de sí mismo, metas, pasatiempos.

Señale 5 características en orden de importancia que definan su personalidad:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

¿Cuáles son sus metas?

1. _____
2. _____
3. _____

¿Qué hace en sus horas libres?

- Trabaja de tiempo parcial o temporalmente
- Actividad cultural

- Deporte
 Otra (especifique): _____
Tiempo que dedica a dicha actividad: _____

Datos familiares.

Padre
Nombre: _____
Vive: ___ (Si) ___ (No)
Domicilio actual: _____
Teléfono: _____

Madre
Nombre: _____
Vive: ___ (Si) ___ (No)
Domicilio actual: _____
Teléfono: _____

Cónyuge
Nombre: _____
Vive: ___ (Si) ___ (No)
Domicilio actual: _____
Teléfono: _____

No de hijos: _____

Referencias

Laboral
Empresa: _____
Dirección: _____ Teléfono: _____
Persona a contactar: _____
Empresa: _____
Dirección: _____ Teléfono: _____
Persona a contactar: _____

Personal
Nombre de la persona a contactar: _____
Dirección: _____ Teléfono: _____
Nombre de la persona a contactar: _____
Dirección: _____ Teléfono: _____

De Crédito (anote los datos de las empresas donde usted a obtenido crédito)
Empresa: _____
Dirección: _____ Teléfono: _____
Fecha del último crédito: _____
Empresa: _____
Dirección: _____ Teléfono: _____
Fecha del último crédito: _____

Declaración

Hago constar que toda la información aquí expuesta es verdadera y autorizo para que la empresa pueda realizar la debida investigación de las referencias dadas en el presente documento.

Firma del Solicitante

4.2.2. Entrevista de Selección.

a) Objetivo.

Averiguar a través del lenguaje verbal y corporal, la idoneidad de un candidato para un puesto concreto corroborando la información sobre las características personales y profesionales que indican los resultados de las técnicas aplicadas con anterioridad (según el proceso de selección).

Esta técnica nos dará la oportunidad de orientar y manifestar lo que el candidato debe conocer sobre la empresa y sobre el puesto que le interesa desempeñar, evitando crear falsas expectativas y el futuro fracaso en el puesto.

Es aconsejable que en la selección se utilice la entrevista mixta, es decir, iniciar con preguntas directas, pero conforme se vaya desarrollando la entrevista la intervención del entrevistado sea cada vez mayor. Este tipo de entrevista permitirá mayor flexibilidad, es más económico en tiempo y por la información que permite obtener es la más usada.

b) Datos a generar en la "Entrevista de Selección".

La evaluación de la entrevista implica distintas áreas a fin de obtener un panorama más completo sobre el candidato a evaluar. Las áreas son:

1. Introducción: Información personal.
2. Área: Historial académico.
3. Área: Historia laboral.
4. Área: Concepto de sí mismo, metas y pasatiempos.
5. Área: Datos familiares.
6. Área: Referencias.
7. Cierre.

La profundidad y amplitud de la información a obtener depende de la información recopilada en las técnicas de selección aplicadas hasta el momento, según el proceso llevado y del tipo de entrevista de selección a aplicar (inicial o profunda).

De forma general el objetivo de evaluar cada área es el siguiente:

1. Introducción: Información personal. La finalidad en esta área es confirmar datos proporcionados en la solicitud o bien investigar datos en los que existe contradicción. Las preguntas utilizadas en esta área permiten ubicar al entrevistado para conocer el tipo de persona que se está entrevistando.

2. Área: Historial académico. La investigación en esta área tiene la finalidad de verificar si el candidato cuenta con los conocimientos y experiencia que el puesto exige, y además de detectar el potencial de desarrollo de dicho candidato.

3. Área: Historia laboral. El objetivo que persigue la investigación de esta área es el evaluar el historial del desempeño laboral, niveles de logro y experiencia adquirida por el candidato.

4. Área: Concepto de sí mismo, metas y pasatiempos. El objetivo de indagar en esta área permitirá detectar la imagen que tiene el candidato de sí mismo. Obtener información acerca de cómo el entrevistado intenta proyectarse en el futuro, qué es lo que hace para alcanzar sus metas y determinar el grado de objetividad que tiene dicha proyección en relación a sus capacidades. Y conocer en qué ocupa el entrevistado el tiempo libre de que dispone para identificar las características de la personalidad que posee, ya que los intereses que tenga dicha persona estarán en relación con la personalidad, por lo cuál nos permitirá formar aún más la imagen que se ha creado de dicha persona.

5. Área: Datos Familiares. Conocer el nivel de integración o cohesión que tiene la familia del entrevistado, ya que al investigar a la familia nos permite definir el estatus económico, cultural y social, a través de conocer el nivel de estudios existentes, el área urbana, costumbres, integración, etc., para finalmente conocer las secuelas que todo el entorno familiar ha dejado en el candidato.

6. Área: Referencias. Obtener información sobre las personas a entrevistar vía telefónica con el fin de conocer la imagen que se han formado en el área laboral, personal y como consumidor, del candidato que participa en el proceso de selección.

7. Cierre: Es la terminación de la entrevista, la cuál tiene el objetivo de dar la pauta al candidato para conocer las dudas que se hayan generado durante el transcurso de la entrevista. Además permite al entrevistador manifestar el grado de posibilidades que tiene el candidato de ser contratado.

c) Aplicación de la técnica.

Es importante mencionar que el tiempo aproximado para llevar a cabo la entrevista de selección es de 30 minutos aproximadamente, por tal es conveniente planear con anticipación:

- La hora y fecha en que se aplicará.
- Obtener y analizar la información hasta el momento obtenida.
- Formular y establecer las preguntas o áreas que sean de interés o bien que se encuentran poco claras, para abordarlas durante el tiempo que dure la entrevista.

Dentro del proceso de selección se realizarán dos tipos de entrevistas:

1. Inicial: Confirmar e identificar en forma personal la información obtenida en la solicitud de empleo (características personales y laborales) que se identifican indispensables para valorarlo como candidato y realizar una labor de filtro o atención hacia el proceso en el que participará.
2. Profunda en donde el objetivo de la entrevista inicial es efectuar una elección más selectiva de los candidatos, en la cual se lleva a cabo una investigación más amplia y profunda sobre aspectos que se consideran importantes para determinar si el candidato es apto o no para el puesto vacante.

d) Reporte a generar.

Ver Formato No. 2 "Guía de la Entrevista de Selección".

GUÍA DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Formato No. 2

Nombre del Entrevistado: _____

Puesto solicitado: _____

Fecha: _____

Hora: ____ Inicial; ____ Final

INTRODUCCIÓN: Información personal.

Preguntar/Indagar: Saludo, Presentación. Breve explicación del objetivo de la entrevista, pregunta inicial informal: Cómo estableció contacto con la empresa.

Nota: Una vez realizada la apertura de la entrevista, y debido a que las personas a evaluar se van a desenvolver en un ambiente con alto grado de contacto personal (clientes, proveedores, etc.), se aconseja dejar que el entrevistado inicie el rapport con el fin de detectar lo siguiente: capacidad para las relaciones interpersonales, iniciativa y que tanta presión puede tolerar.

Identificar: Apariencia/ Arreglo/ Seguridad/ Confianza 1er Impacto Rapport/ Actitudes/ Relación con la institución/ Comunicación General.

Observaciones:

ÁREA: Historial académico

Preguntar/Indagar: Grado máximo escolar alcanzado? Finalizó estudios? Si no es así, porque? Causas de suspensión o abandono? Existen periodos inactivos sin justificación aparente? Autoevaluación como alumno? Reconocimientos, Méritos logrados significativos? Esfuerzo requerido? Problemas Específicos? Comportamiento? Actitudes hacia compañeros y maestros? Participación en actividades culturales, sociales, deportivas, artísticas? Experiencias Que lo motivo a elegir tal o cual conocimiento? Intereses actuales? Desea de continuar sus estudios? Acerca de? Porque?

Identificar: Relevancia, consistencia, continuidad y regularidad en su trayectoria académica/ Suficiencia de estudios/ Habilidades intelectuales/ ajuste emocional y social/ Motivación, Intereses, Logros/ Actitud frente a la autoridad/ Capacidad de interrelación, sociabilidad/ Liderazgo/ autocrítica

Observaciones:

ÁREA: Historial laboral.

Preguntar/Indagar: Descripción de su trayectoria laboral a partir de su primera experiencia? Empleos desempeñados? Puestos ocupados? Naturaleza de cada uno de ellos? Sueldo inicial, final? Prestaciones? Causas de separación? Reconocimientos y logros alcanzados? Esfuerzo requerido? Estrategias o habilidades que le permitieron alcanzarlos? Conflictos o problemas Específicos afrontados? Actitud frente a superiores? Subordinados? Relaciones con compañeros? Clima laboral o ambiente en el que desarrollo su trabajo? Satisfacía el puesto las funciones, la responsabilidad y la empresa sus expectativas? Autoevaluación de su trayectoria laboral? Opinión que podrían tener sus superiores y subordinados acerca de él? Manejo y operación de máquinas especializadas? Conocimientos y habilidades específicas adquiridas? Participación en organizaciones diversas?Cuál es su interés por ingresar a la empresa? Expectativas en relación con el puesto? Pretensiones económicas? Disponibilidad de horario?

Identificar: Estabilidad, consistencia, continuidad y relevancia del trabajo/ Capacidad, habilidad y competencia/ Nivel de adaptación/ Rendimiento bajo presión/ Productividad/ Motivación, intereses, logros/ Capacidad de interrelación/ Liderazgo/ Actitud frente a la autoridad/ Crecimiento, desarrollo/ Juicio, criterio y sentido común/ Variables que han afectado o influido

en su desarrollo laboral/ Habilidades gerenciales desarrolladas: planeación, organización, supervisión, toma de decisiones/
Nivel de energía y dinamismo/ Ajuste emocional, social/ Características de personalidad en general/ Autocrítica
Observaciones:

ÁREA: Datos familiares.

Preguntar/Indagar: Con quién vive? Dónde? Ingresos adicionales? Miembros que componen la familia? Ocupaciones?
Hábitos? Intereses? Valores? Características acerca de la personalidad de los miembros que conforman la familia? Autoridad
y Liderazgo de los padres? Ambiente familiar creado? Miembros de la familia que hayan fallecido? Causas? Accidentes?
Enfermedades? Padecimientos importantes? Sus consecuencias?

Identificar: Nivel socioeconómico/ Estructura e Historia Familiar/ Ajuste Emocional y Social/ Valores y Principios/ Influencia
de Experiencias Familiares/ Concepto Familiar/ Autocrítica/ Antecedentes Patológicos Significantes

Observaciones:

ÁREA: Concepto de sí mismo, metas y pasatiempos.

Preguntar/Indagar: Cómo se describe a si mismo? Cómo lo perciben sus amigos y familiares? Cuál es la imagen que
proyecta ante ellos? Cuáles son las cualidades? Sus limitaciones? En que áreas requiere de capacitación?

Identificar: Autocrítica/ autoestima, concepto de sí mismo/ habilidades, conocimiento/ intereses/ personalidad, carácter/
motivación/ energía, dinamismo, empuje/ liderazgo/ efectividad

Observaciones:

Preguntar/Indagar: Actividades extralaborales? Deportivas? Sociales? Artísticas? Culturales? Cuáles? Con que frecuencia las
ejercita? Hobbies? Gustos, preferencias o inclinaciones? Asociación a clubes, asociaciones u organizaciones diversas?
Objetivos a plazo mediano e inmediato? Logros más significativos de acuerdo a la propia evaluación del candidato?

Identificar: Uso del tiempo libre/ Energía, dinamismo/ Desarrollo intelectual, cultural, social/ Valores y convicciones/
Intereses diversos/ Liderazgo/ Juicio, madurez/ Manejo y distribución de tiempo, energía y dinero.

Observaciones:

ÁREA: Referencias

Realizar un análisis sobre los datos de las personas y empresas que el candidato da como referencias, preguntando si existe
algún inconveniente para realizar la investigación, solicitando la debida aprobación del candidato. En caso de ser la
entrevista profunda, es necesario aclarar dudas sobre las referencias investigadas en caso de haber algún punto que aclarar
sobre lo investigado.

Observaciones:

CIERRE:

- Advertencia de terminación
- Agradecimiento
- Aclaración de inquietudes o dudas
- Breve explicación del trámite que procede
- Despedida cordial

CONCLUSIONES, OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

Nombre y firma del entrevistador:

4.2.3. Evaluación Psicológica.

a) Objetivo.

Evaluar la inteligencia, aptitudes, personalidad e intereses del individuo a través de una batería de pruebas.

La importancia de aplicar dichas pruebas al individuo reclutado y preseleccionado, es conocer su capacidad de razonamiento, predecir su futuro desempeño en el puesto que solicita.

b) Datos a generar en la “Evaluación Psicológica”.

Se considera conveniente y oportuno aplicar pruebas psicométricas a fin de medir aspectos que se consideran importantes para el buen desempeño del puesto a cubrir.

La prueba se realizará a través de un examen escrito en donde el candidato resolverá operaciones intelectuales y manuales, y en donde la calificación se obtendrá a través de parámetros establecidos.

Es importante mencionar que los test psicométricos son una herramienta muy valiosa , aunque no son determinantes sí ayudan en la toma de decisiones de selección para puestos y ocupaciones concretas, ya que dan a conocer cuáles son las habilidades, aptitudes (potenciales) que posee una persona y que se pueden desarrollar a través del entrenamiento y desarrollo.

Por lo tanto, se hace mención de lo que se pretende medir al aplicar dichas pruebas:

- Medir la inteligencia en general.
- La capacidad de razonamiento.
- Habilidades y desarrollo mental (comunicación verbal, manipulación numérica)
- Aptitudes, conocimiento.

c) Aplicación de la técnica.

Es importante que la integración de la batería de pruebas para cada uno de los puestos (en este caso se considera únicamente al puesto “cajera de línea”) a evaluar y los lineamientos sobre los cuáles debe operar esta etapa, sea elaborada por una persona con conocimientos en psicología industrial para lograr el objetivo que persiguen dichas pruebas.

Es conveniente hacer la aclaración que una batería de pruebas es un conjunto de pruebas psicológicas, en donde el responsable de aplicarla realiza una correlación entre ellas, tomando en consideración el nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo. Una batería de pruebas psicológicas evalúa tres aspectos importantes: inteligencia, habilidad y rasgos de la personalidad. Tiene la finalidad de servir como ayuda para seleccionar al mejor candidato, con las características que se requieran para el puesto respectivo.

4.2.4. Investigación de Referencias.

a) Objetivo.

Comprobar lo afirmado por el candidato en las técnicas anteriormente aplicadas, en cuanto a su historia laboral principalmente, en donde es de gran utilidad obtener información por parte de quien haya sido su jefe inmediato, el cuál nos pueda dar información sobre las funciones que desempeñaba, tiempo que presto sus servicios, comportamiento y desempeño laboral.

Todas las referencias investigadas nos darán una pauta sobre lo que piensan los demás de dicha persona y así complementar la información recabada y tomar una decisión más objetiva.

b) Datos a generar en la “Investigación de Referencias”.

1. Personal: Obtener información valiosa sobre el carácter y los hábitos del candidato.
2. Laborales: Comprobar veracidad de las cartas de recomendación proporcionadas por el candidato, e indagar sobre la efectividad, eficiencia, calidad, asistencia y puntualidad en la ejecución de las labores
3. De crédito: Realizar investigaciones de crédito y conocer la solvencia de sus relaciones interpersonales.
4. Verificar la carta de antecedentes no penales presentada por el candidato, a fin de conocer si es una persona confiable para la empresa.

El aplicar esta técnica nos permitirá conocer la honestidad del candidato.

b) Aplicación de la técnica.

Se sugiere que la investigación de referencias se realice a través del medio telefónico en base a la guía propuesta, contactando a la persona indicada por el candidato en la Solicitud de Empleo (Ver formato 1).

Es conveniente que el tiempo aproximado para llevar a cabo cada tipo de investigación es de 10 minutos.

d) Reporte a generar.

Ver Formato No. 3 “Guía de la Investigación de Referencias”.

GUÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE REFERENCIAS

Formato No. 3

Llenar las siguientes preguntas antes de iniciar la retroalimentación.

Fecha: _____

Nombre del candidato: _____

Puesto
solicitado: _____

Nombre de la compañía contactada: _____

Nombre de la persona contactada: _____

Puesto: _____

Dirección _____

Teléfono: _____

Instrucciones:

La persona que solicita información sobre referencias del candidato debe identificarse claramente, así como indicar los fines que persigue con su llamada y ha de expresar su posterior agradecimiento por la atención.

Referencia Laboral

1. ¿Cuál era la naturaleza del puesto que desempeñaba (mencionar el nombre del candidato)?

2. ¿Cuáles eran las funciones y responsabilidades principales de (mencionar el nombre del candidato)?

3. ¿Cómo considera el desempeño laboral que tuvo (mencionar el nombre del candidato)?

4. ¿Cuál fue el motivo de su separación con la empresa?

5. ¿Cómo considera el comportamiento de (mencionar el nombre del candidato) durante la relación de trabajo que sostuvo con la empresa?

Comentarios:

Referencia Personal.

1. ¿Qué imagen tiene de (mencionar en nombre del candidato)?

2. ¿Cómo define la personalidad de (mencionar el nombre del candidato)?

3. ¿Qué tiempo tiene de conocerlo?

4. ¿Considera a (mencionar el nombre del candidato) un individuo con valores y principios éticos y morales?

Comentarios:

Referencia de Crédito.

1. ¿Considera responsable a (mencionar el nombre del candidato) respecto a los compromisos que contrajo con su empresa? ¿Por qué?

2. ¿Cómo define a (mencionar el nombre del candidato) como cliente?

3. ¿Volvería a otorgarle un nuevo crédito a la persona antes mencionada? ¿Por qué?

Comentarios:

Evaluación Final.

De acuerdo a la información obtenida ¿Considera que el solicitante es una persona sólida, auténtica y sincera?

Nombre y firma del entrevistador:

4.2.5. Examen médico

a) Objetivo.

Constatar que el candidato se encuentra en plenas facultades físicas para el ejercicio de su actividad laboral, a través de un dictamen o diagnóstico del estado de salud del candidato a fin de evitar ausentismos debido a sus constantes enfermedades de salud. Además de verificar que el candidato no padezca de alguna enfermedad contagiosa.

b) Datos a generar en el “Examen Médico”.

Normalmente el reconocimiento médico normal médico tiene el objetivo de comprobar

- Si la aptitud física o psíquica del candidato es la adecuada para el puesto que va a desempeñar.
- Si no manifiesta enfermedad infecto-contagiosa para el equipo de trabajo.

c) Aplicación de la técnica.

Se sugiere aplicar esta técnica al final del proceso ya que por el costo que representa es preferible que las altas probabilidades que el candidato tenga de contratarse avalen la aplicación de este trámite, sin embargo la utilidad y beneficio que para la empresa representa el disminuir el riesgo de contratar personal no apto físicamente, llegan a compensar en gran medida este factor.

Es necesario que para establecer esta técnica como parte del proceso de selección se identifique el servicio médico de alguna institución pública reconocida y autorizada, por su profesionalismo, ética y calidad en la atención y servicio prestado.

Se considera oportuno llevar a cabo un formato en donde el médico de a conocer el diagnóstico sobre si el candidato es o no apto para el puesto que solicita.

d) Reporte a generar.

Ver Formato No. 4 “Examen Médico”.

EXAMEN MÉDICO

Formato No. 4

Nombre del candidato: _____

Puesto solicitado: _____

Edad: _____ Sexo: _____

Tipo de sangre: _____

Estado de salud actual

Comentarios:

Diagnóstico

Comentarios:

Observaciones generales

Comentarios:

Comentario final sobre la futura contratación

Comentario:

Sin limitaciones

Aceptado

Con limitaciones

Rechazado

Nombre y firma del médico

Sello de la
institución



4.2.6. Evaluación Final sobre la futura Contratación.

a) Objetivo.

Realizar una evaluación final sobre las características más importantes que se consideran indispensables para el buen desempeño del puesto a cubrir, a fin de determinar si el candidato es o no apto para dicha vacante.

b) Datos a generar en la “Evaluación Final sobre la futura Contratación”.

A continuación se presentan los aspectos que han sido determinados como básicos para el buen desempeño de las personas a ocupar los puestos operativos que integran las tiendas de la empresa en estudio. El buen análisis de estos aspectos y su correlación positiva con el candidato permitirá conocer si dicho candidato se adapta al ambiente laboral en el que se desenvolverá y determinar si es o no apto para el puesto en cuestión.

- | | |
|---|--------------------------|
| - Educación | - Estabilidad emocional |
| - Apariencia y comportamiento | - Interés laboral |
| - Actitud | - Motivación y optimismo |
| - Facilidad de comunicación | - Honestidad |
| - Escolaridad, experiencia y aptitudes. | - Salud |

c) Aplicación de la técnica.

Esta evaluación dará lugar una vez aplicadas todas las técnicas que integran el proceso de selección del puesto a cubrir y haber realizado el debido análisis de los resultados que arrojan dichas técnicas aplicadas con el fin de tomar una decisión objetiva que den mayor grado de certidumbre en que el candidato seleccionado es la persona idónea y que por tal minimizará los riesgos que implica el no elegir a la persona más adecuada al puesto vacante.

d) Reporte a generar.

Ver Formato No. 5 “Evaluación Final sobre la futura Contratación”.

EVALUACIÓN FINAL SOBRE LA FUTURA CONTRATACIÓN.

Formato No. 5

Señalar la calificación correspondiente en relación al candidato evaluado. En base a los resultados obtenidos en las técnicas aplicadas durante el proceso de selección aplicado. A (apto) NA (no apto).

- | | | |
|---|----|---|
| A | NA | Educación.
Es una persona educada, posee valores morales y éticos. |
| A | NA | Apariencia y comportamiento.
El candidato posee buen arreglo personal, ropa apropiada y energía controlada. |
| A | NA | Actitud.
Presenta una conducta favorable par el puesto y la empresa. Posee un estado de ánimo adecuado y es sociable. |
| A | NA | Facilidad de comunicación.
Expresa fácilmente sus ideas, opiniones y sugerencias. Además de estar concentrado y atento a la información que se pretende retroalimentar. |
| A | NA | Escolaridad y experiencia.
Posee los conocimientos para desempeñar el puesto y desarrollarse laboralmente en la empresa. |
| A | NA | Estabilidad emocional.
Posee un promedio aceptable en su estabilidad laboral. |
| A | NA | Interés laboral.
Esta plenamente identificado con el puesto que solicita, le atrae desempeñarlo, tiene el interés deseado |
| A | NA | Motivación y optimismo.
Tiene deseos de trabajar en cuanto se le solicite, le agrada y acepta las ventajas y limitaciones que el puesto y la empresa proporcionan. |
| A | NA | Honestidad.
De acuerdo a la información obtenida el solicitante es una persona sólida, autentica y sincera |

COMENTARIOS:

Calificación global:

___Apto ___No apto

Nombre y firma del evaluador

4.3. Proceso propuesto a aplicar para cada puesto operativo de las tiendas.

Puesto "Cajera De Línea".

Técnica	Evaluación
Solicitud de empleo	No. de formato a aplicar: 1 Características a evaluar: Información biográfica
Entrevista <ul style="list-style-type: none"> • Introducción ----- • A. Académica ----- • A. Laboral ----- • Familiar ----- • Metas ----- • Concepto de sí mismo ----- 	No. de formato a aplicar: 2 Documento requerido: Solicitud de empleo. Características a evaluar: Presentación, arreglo personal, puntualidad, iniciativa. Ubicar al tipo de persona a entrevistar y confirmar datos generales del candidato. Escolaridad, conocimientos mínimos, potencial de desarrollo del candidato. Experiencia, desempeño, responsabilidad. Integración familiar (estabilidad social y emocional). Objetividad entre sus metas y sus capacidades. Imagen del candidato sobre su persona e identificar energía, dinamismo, personalidad.
Evaluación Psicológica <ul style="list-style-type: none"> • Pruebas Psicométricas. ----- 	Características a evaluar: Inteligencia: fluidez verbal, habilidad numérica. Habilidad Mental: comprensión verbal, habilidad numérica. Físicas y Motoras: grado de coordinación y destreza manual (velocidad y tiempo de reacción).
Investigación de Referencias <ul style="list-style-type: none"> • Laboral..... • Personal..... • Crédito..... 	No. de formato a aplicar: 3 Documentación requerida: 2 cartas de recomendación laboral, 2 cartas de recomendación de crédito y carta de antecedentes no penales. Experiencia, desempeño, rendimiento bajo presión, integridad, responsable, actitud de servicio. Imagen ante los demás. Responsabilidad, integridad.
Examen Médico	No. de formato a aplicar: 4 Documentación: Certificado médico expedido por alguna dependencia pública. Características a evaluar: Debido a que el personal que ocupa este puesto está continuamente expuesto a rendimiento bajo presión, es conveniente obtener un reconocimiento médico para corroborar que dicho candidato esta en condiciones optimas de salud para desempeñar las actividades que el puesto implica.
Evaluación Final	No. de formato a aplicar: 5 Documento requerido: Resultados de técnicas aplicadas. Características a evaluar: Valorar si es o no apto para el puesto.

Puesto "Empleado de Departamento".

Técnica	Evaluación
Solicitud de empleo	No. de formato a aplicar: 1 Características a evaluar: Información biográfica
Entrevista <ul style="list-style-type: none"> • Introducción ----- • A. Académica ----- • A. Laboral ----- • A. Familiar----- • Metas ----- • Concepto de sí mismo y pasatiempos -- 	No de formato a aplicar: 2 Documentación: Solicitud de Empleo Características a evaluar: Presentación, arreglo personal, puntualidad. Identificar al candidato. Escolaridad, conocimientos mínimos, potencial de desarrollo. Experiencia, desempeño laboral. Integridad Familiar. Objetividad entre sus metas y sus capacidades. Imagen que tiene el candidato sobre sí mismo e identificar rasgos de su personalidad (energía, dinamismo).
Evaluación Psicológica <ul style="list-style-type: none"> • Pruebas Psicométricas 	No se considera indispensable aplicar pruebas psicométricas debido a que las actividades del puesto no requieren una evaluación tan especializada.
Investigación de Referencias <ul style="list-style-type: none"> • Laboral ----- • Personal ----- • Crédito ----- 	No. de formato a aplicar: 3 Documentación requerida: 2 cartas de recomendación laboral, 2 cartas de recomendación de crédito y carta de antecedentes no penales. Características a evaluar: Experiencia, desempeño, Integridad, responsable, actitud de servicio. Integridad. Responsabilidad, integridad.
Examen Médico	No de formato a aplicar: 4 Documentación: Certificado médico expedido por alguna dependencia pública. Características a evaluar: Estado de salud actual.
Evaluación Final	No. de formato a aplicar: 5 Documento requerido: Resultados de técnicas aplicadas. Características a evaluar: Valorar si es o no apto para el puesto.

Puesto "Auxiliar de Abarrotes".

Técnica	Evaluación
Solicitud de empleo	No. de formato a aplicar: 1 Características a evaluar: Información biográfica
Entrevista <ul style="list-style-type: none"> • Introducción ----- • A. Académica ----- • A. Laboral ----- • A. Familiar----- • Metas ----- • Concepto de sí mismo y pasatiempos -- 	No. de formato a aplicar: 2 Documentación requerida: Solicitud de empleo Características a evaluar: Presentación, arreglo personal, puntualidad. Identificar al candidato Escolaridad, conocimientos mínimos. Experiencia, desempeño laboral Integridad Objetividad entre sus metas y sus capacidades Imagen de sí mismo e identificar rasgos de su personalidad (sociabilidad)
Evaluación Psicológica <ul style="list-style-type: none"> • Pruebas Psicométricas 	No se considera indispensable aplicar pruebas psicométricas debido a que las actividades del puesto no requieren una evaluación tan especializada.
Investigación de Referencias <ul style="list-style-type: none"> • Laboral ----- • Personal ----- • Crédito ----- 	No. de formato a aplicar: 3 Documentación: 2 cartas de recomendación laborales, 2 cartas de recomendación de crédito y carta de antecedentes no penales. Comprometido con su trabajo, responsable, integridad. Integridad. Responsabilidad, Integridad.
Examen Médico	No de formato a aplicar: 4 Documentación: Certificado médico expedido por alguna dependencia pública. Características a evaluar: Estado de salud actual.
Evaluación Final	No. de formato a aplicar: 5 Documento requerido: Resultados de técnicas aplicadas. Características a evaluar: Valorar si es o no apto para el puesto.

Puesto " Bodeguero".

Técnica	Evaluación
Solicitud de empleo	No. de formato a aplicar: 1 Características a evaluar: Información biográfica
Entrevista <ul style="list-style-type: none"> • Introducción ----- • A. Académica ----- • A. Laboral ----- • A. Familiar----- • Metas ----- • Concepto de sí mismo y pasatiempos -- 	No. de formato a aplicar: 2 Documentación: Solicitud de empleo. Características a evaluar: Presentación, arreglo personal, puntualidad. Identificar al candidato Escolaridad, conocimientos necesarios, potencial de desarrollo. Rendimiento bajo presión, productividad, experiencia. Integridad familiar Objetividad entre sus metas y sus capacidades. Imagen que tiene el candidato de sí mismo e identificar rasgos de personalidad (energía, dinamismo, sociabilidad).
Evaluación Psicológica <ul style="list-style-type: none"> • Pruebas Psicométricas 	No se considera indispensable aplicar pruebas psicométricas debido a que las actividades del puesto no requieren una evaluación tan especializada.
Investigación de Referencias <ul style="list-style-type: none"> • Laboral ----- • Personal ----- • Crédito ----- 	No. de formato a aplicar: 4 Documentación: 2 cartas de recomendación laborales, 2 cartas de recomendación de crédito y carta de antecedentes no penales. Disciplina, dinamismo, rendimiento bajo presión, desempeño, responsabilidad. Integridad. Integridad, Responsabilidad.
Examen Médico	No de formato a aplicar: 4 Documentación: Certificado médico expedido por alguna dependencia pública. Características a evaluar: Se sugiere aplicar al candidato el examen. Debido a que el personal que ocupa este puesto está continuamente expuesto a rendimiento bajo presión, y debido a sus actividades cotidiana se requiere un esfuerzo físico considerable y constante es conveniente corroborar que dicho candidato esta en condiciones optimas de salud para desempeñar las actividades que el puesto implica.
Evaluación Final	No. de formato a aplicar: 5 Documento requerido: Resultados de técnicas aplicadas. Características a evaluar: Valorar si es o no apto para el puesto.

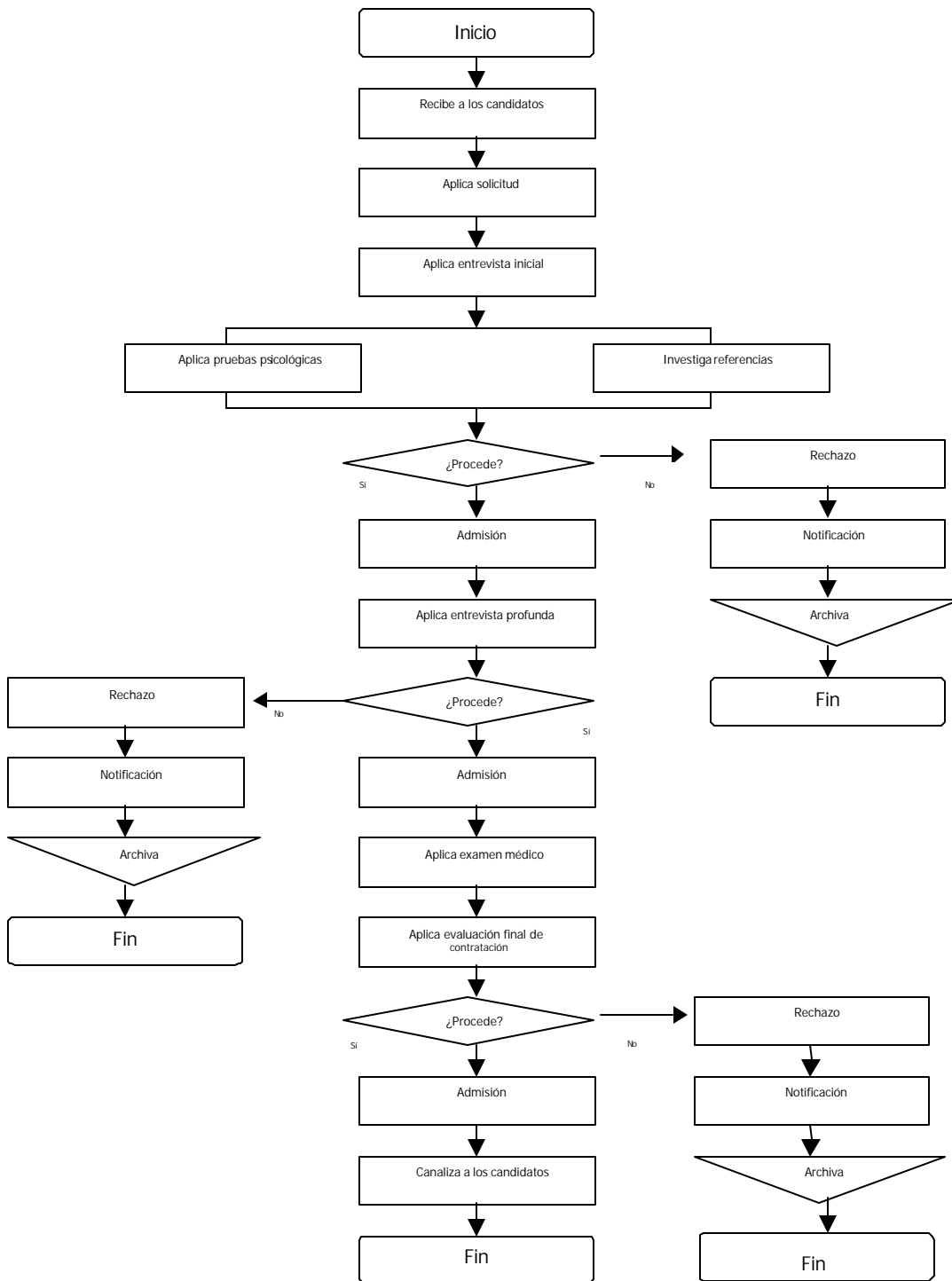
4.4. Procedimiento del proceso de selección propuesto.

Actividad Núm.	Descripción de la actividad
Actividad previa	Atrae y busca candidatos idóneos para cubrir los puestos vacantes a través de los diferentes medios de reclutamiento.
1	Recibe a los candidatos reclutados.
2	Aplica la solicitud de empleo para obtener información del candidato.
3	Aplica la entrevista inicial para canalizar y orientar a los candidatos reclutados.
4	Evalúa a los candidatos a través de pruebas psicométricas.
5	Investiga las referencias proporcionadas por el candidato.
6	Evalúa los resultados que han arrojado las técnicas de selección hasta el momento aplicadas.
7	Aplica la entrevista profunda a fin de evaluar al candidato de forma personal y aclarar dudas.
8	Evalúa resultados de las actividades hasta el momento realizadas.
9	Envía al candidato a la aplicación del examen médico a fin de conocer si se encuentra físicamente apto para el puesto que solicita
10	Evalúa finalmente en base a toda la información obtenida sobre que candidatos proceden a la contratación.
11	Procede a canalizar a los candidatos seleccionados al próximo proceso denominado "Inducción".

Formato Núm.	Nombre del formato
1	Solicitud de Empleo
2	Guía de la Entrevista de Selección
3	Guía de la Investigación de Referencias
4	Examen Médico
5	Evaluación Final sobre la Futura Contratación

A continuación se muestra el diagrama de flujo que se propone para llevar a cabo cada una de las técnicas que integran el proceso de selección propuesto, a fin de visualizar y comprender cada paso que conlleva dicho proceso.

4.5. Diagrama de flujo del proceso de selección propuesto.



Conclusiones

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

La conclusión a la que se llegó al término del presente trabajo, es que si en la empresa en estudio se selecciona el personal operativo de las Tiendas a través de la aplicación debida del proceso de selección propuesto, de acuerdo al objetivo que cada una de ellas pretende llegar, permitirá recabar información suficiente y objetiva sobre el candidato reclutado, la cual será una base de suma importancia para evaluar de manera más eficiente las características y aptitudes que dicho candidato dice tener, y realizar la comparación pertinente con los requisitos que el puesto exige para su buen desempeño, logrando finalmente realizar una selección adecuada de los candidatos más idóneos a la vacante existente.

Debe tomarse en cuenta que las diversas técnicas que conforman el proceso de selección, deberán ser consideradas como un todo y no centrarse en la aplicación de una sola, ya que para realizar una decisión objetiva sobre la futura contratación de personal, se debe evaluar todos los datos emanados de las diversas técnicas de selección, debido a que cada una de ellas evalúan aspectos diferentes del candidato, y de manera muy particular.

Además, es importante tener presente, que un aspecto que forma parte de la buena selección de personal, es el juicio de quien realiza dicha actividad. Es conveniente analizar el perfil de la persona que realizará dicho proceso, de lo contrario el objetivo que persigue la aplicación de dicha actividad no podrá ser alcanzado de manera eficiente.

De la elección correcta y adecuada de candidatos idóneos al puesto, a través del proceso de selección propuesto, la empresa tendrá mayores probabilidades de que en el futuro obtenga la debida adecuación de la persona seleccionada a la tienda a la que se integró, debido a que hubo una adaptación correcta al ambiente laboral -puesto, empresa, y equipo de trabajo-, en el que se desenvolverá en un momento posterior. Además de permitirles mejorar la calidad del servicio que presta dicha empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ANZOLA, Sérvulo R.

Administración de Pequeñas Empresas
México, Mc. Graw Hill, 1993.

BATES, Barbara.

Propedeutica Médica, 5ª. Ed.
México, Interamericana Mc. Graw Hill

Catálogo de Pruebas Psicológicas 2001
Editorial Manual Moderno

CHIAVENATO, Idalberto.

Administración de Recursos Humanos, 5ª. Ed.
Santafé de Bogotá, Colombia, McGraw-Hill Interamericana, S.A., 1999.

DESSLER, Gary.

Administración de Personal, 6ª. Ed.
México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996.

GRADOS, Dr. Jaime E.

Como Obtener Más Provecho de una Entrevista
Sociedad de Psicología Aplicada, A. C., 1989.

HELLRIEGEL, Don; WSLOCUM, et. al.

Administración
México, International Thomson Editores, 1998.

MAHON, Herberto

Las Personas: La Clave para el Éxito de su Empresa
Javier Vergara Editores, S. A., 1992

OLLEROS, Manuel I.

El Proceso de Captación y Selección de Personal.
España, Ediciones Gestión 2000, S.A., 1997.

REYES, Agustín P.

Administración de Empresas
México, Editorial Limusa, 1990.

REYES, Agustín R.

Administración de Personal 2ª. Parte
México, Editorial Limusa, 1990.

SHERMAN, Bohlander, Snell.

Administración de Recursos Humanos, 11ª. Ed.
México, International Thomson Editores, 1999.

SHEIN, Edgar H.

Psicología de la Organización
Ed. Prentice Hall International, 1982

SHULT, Duane P.

Psicología Industrial, 3ª. Ed.
México, Mc. Graw-Hill, 1992.

STONER, James A. F.
Administración
México, Prentice Hall, 1996.

STEPHEN, Robbins
Comportamiento Organizacional
Prentice Hall International, 1994

WERTHER, HEITH DAVIS, WILLIAM B.
Administración de Recursos Humanos, 4ª. Ed.
México, Mc. Graw-Hill, 1995

WEXLEY, Kennett N. et. al.
Conducta Organizacional y Psicología del Personal
Editorial Continental, 1990.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 HELLRIEGEL, Don; WSLOCUM, et. al. *Administración*. México, International Thomson Editores, 1998. Pág. 410.
- 2 REYES, Agustín P. *Administración de Empresas*. México, Editorial Limusa, 1990. Pág.255.
- 3 Pág. 257-258
- 4 HELLRIEGEL, Don; WSLOCUM, et. al. Pág. 418.
- 5 Pág. 418
- 6 Pág. 2.
- 7 MAHON, Herberto *Las Personas: La Clave para el Éxito de su Empresa*. Javier Vergara Editores, S. A., 1992. Pág. 188.
- 8 SHERMAN, Bohlander, Snell. *Administración de Recursos Humanos*, 11ª. Ed. México, International Thomson Editores, 1999. Pág. 137
- 9 DESSLER, Gary. *Administración de Personal*, 6ª. Ed. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996. Pág. 109-110.
- 10 Pág. 112.
- 11 Pág. 77.
- 12 Pág. 81,83,86.
- 13 STONER, James A. F. *Administración*. México, Prentice Hall, 1996. Pág. 416
- 14 OLLEROS, Manuel I. *El Proceso de Captación y Selección de Personal*. España, Ediciones Gestión 2000, S.A., 1997. Pág. 105.
- 15 HELLRIEGEL, Don., WSLOCUM, et. Al. Pág. 424.
- 16 GRADOS, Dr. Jaime E. *Como Obtener Más Provecho de una Entrevista*. Sociedad de Psicología Aplicada, A. C., 1989. Pág. 114.
- 17 DESSLER, Gary. Pág. 218-219.
- 18 SHERMAN, et. al. Pág. 152-154.
- 19 GRADOS, Dr. Jaime. Pág. 95
- 20 Pág. 67
- 21 SHERMAN, et. al. Pág. 143.
- 22 OLLEROS, Manuel I. Pág. 109-110
- 23 *Catálogo de Pruebas Psicológicas 2001*
Editorial Manual Moderno.
- 24 SHERMAN, et. al. Pág. 137
- 25 BATES, Bárbara. *Propedéutica Médica*, 5ª. Ed. México, Interamericana Mc. Graw Hill, pág 122.
- 26 OLLEROS,; Manuel I. Pág. 122.
- 27 GRADOS, Dr. Jaime. Pág. 135-136.

ANEXO 1

Viveres y Licores S.A. De C.V.
 Colon 1128 Centro Tel. 951 6-76-76
 Oaxaca, Mexico

Departamento de Recursos Humanos
Solicitud de Empleo



Instrucciones: Sean tan amable de proporcionar los datos solicitados con tinta y letra de molde

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre(s)
DATOS PERSONALES		
Lugar de Nacimiento:		Fecha de Nacimiento:
Edad:	Sexo:	Religión:
Peso:	Estatura:	
Estado Civil <input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Divorciado <input type="radio"/> Viuda <input type="radio"/> Unión Libre		
Domicilio calle y Na.:		Teléfono Recado:
Colonia:	C.P.:	Municipio:
Referencia de Domicilio (Parque, hospital, restaurante, escuela, etc...)		
¿Tiene automóvil?	Marca	Modelo
¿Posee algún inmueble?	Valor aproximado: \$	
¿Cuenta con licencia de Manejo?	¿Número y Tipo?	

REGISTRO DE LEY ¿HA ESTADO AFILIADO AL SEGURO SOCIAL? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		Numero de Afiliación:
¿Nombre de la última compañía que lo afilió?		
R.F.C.:	Banco y número de aforo:	
¿Ya tramita su Cedula Única de Registro de Población ? (CURP) <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Numero	
¿Realiza su Servicio Militar? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Numero	
Si no la tiene explique porque:		

HÁBITOS ¿Practica algún deporte? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		Mencione:
¿En que actividad invierte su tiempo libre?		
¿Participa en alguna actividad de su comunidad o colonia? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	¿Cual? :	

SALUD

¿Padece alguna enfermedad crónica?		Mencionela :																															
¿Esta usted embarazada? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO																																	
¿Ha tenido operaciones?		Mencionela (s) :																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>¿Padece usted de :?</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Presión Alta</td> <td>()</td> <td>()</td> </tr> <tr> <td>Presión Baja</td> <td>()</td> <td>()</td> </tr> <tr> <td>Enfermedades de la Columna</td> <td>()</td> <td>()</td> </tr> <tr> <td>Asma o Alergias</td> <td>()</td> <td>()</td> </tr> <tr> <td>Enfermedades del Corazón</td> <td>()</td> <td>()</td> </tr> <tr> <td>Epilepsia</td> <td>()</td> <td>()</td> </tr> <tr> <td>Varices o dolor de piernas</td> <td>()</td> <td>()</td> </tr> <tr> <td>Tumores</td> <td>()</td> <td>()</td> </tr> <tr> <td>Enfermedades de la Vista</td> <td>()</td> <td>()</td> </tr> </tbody> </table>				¿Padece usted de :?	Si	No	Presión Alta	()	()	Presión Baja	()	()	Enfermedades de la Columna	()	()	Asma o Alergias	()	()	Enfermedades del Corazón	()	()	Epilepsia	()	()	Varices o dolor de piernas	()	()	Tumores	()	()	Enfermedades de la Vista	()	()
¿Padece usted de :?	Si	No																															
Presión Alta	()	()																															
Presión Baja	()	()																															
Enfermedades de la Columna	()	()																															
Asma o Alergias	()	()																															
Enfermedades del Corazón	()	()																															
Epilepsia	()	()																															
Varices o dolor de piernas	()	()																															
Tumores	()	()																															
Enfermedades de la Vista	()	()																															

FAMILIARES

Nombre	Vive	Domicilio	Ocupación
Padre			
Madre			
Esposa (o)			
Nombres y apellidos de los hijos			

EXPERIENCIA LABORAL

Nombre de la compañía	Teléfono	Puesto	Jefe inmediato	Motivo de separación	Tiempo que usted trabajó
Último					
Anterior					
Anterior					

REFERENCIAS PERSONALES (No parientes ni jefes anteriores)

Nombre	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerlo

DATOS GENERALES

¿Como se entero del empleo?	¿Ha laborado en la empresa? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	¿Tiene parientes laborando en la empresa? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Puede viajar? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	¿Puede cambiar su lugar de residencia? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
¿Tiene otros ingresos? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	¿A cuanto ascienden sus gastos mensuales? \$	¿Para laborar el día?

HAGO CONSTAR QUE LOS DATOS PROPORCIONADOS SON VERIDICOS Y QUE CUALQUIER FALSEAD EN ESTOS PODRA SER CAUSAL DE RESCISION DE CONTRATO

FIRMA DEL SOLICITANTE