



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

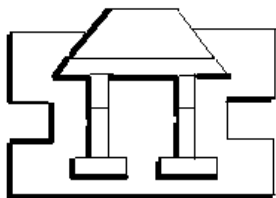
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA

“EL EJERCICIO PROFESIONAL DEL PSICOLOGO EN
UNA EMPRESA DE RECURSOS HUMANOS”

**REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A :
CLAUDIA ELIZABETH RODRÍGUEZ GARCÍA**

ASESOR:
MARCO EDUARDO MURUETA REYES

DICTAMINADORES:
BERTHA ESTHER GALLEGOS ORTEGA
ANA ELENA DEL BOSQUE FUENTES



IZTACALA

TLALNEPANTLA, ESTADO DE MÉXICO

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A dios:

Por permitirme vivir estos 29 años con la salud y la fuerza necesaria para alcanzar este logro y poder seguir adelante fijándome nuevas metas cada día.

A Ma. de Jesús, mi mamá:

Por inspirarme con tu ejemplo el deseo de superación, de lucha constante y de no dejarme vencer por nada ni por nadie; por estar conmigo en todo momento, por desvelarte conmigo en los días de escuela, y alentarme a la culminación de este trabajo...gracias por compartir este logro...que también es tuyo. Recuerda que siempre estaré en deuda contigo por haberme dado la vida y porque a pesar de todos los momentos difíciles, siempre supiste hacer la vida más ligera, pues sabía que contaba con tu apoyo y cariño. **Te quiero mucho y muchísimas gracias por ser mi mamita.**

A Mauro, mi papá:

Por ser mi motivación para superarme y salir adelante, por su gran inteligencia y carácter que me enseñaron a ser una mujer responsable y capaz de luchar por mis ideales y a no dejarme vencer por nada ni por nadie. Sobre todo por su gran corazón, que aunque no fue muy expresivo, me enseñó a amarlo y respetarlo a usted, a mi mamá y a Mauricio, sobre todas las cosas. No tengo palabras para agradecerle todo lo que soy, y aunque ya no este aquí físicamente... se que esta compartiendo este logro y felicidad conmigo... y que aun sigue aquí conmigo. **Lo quiero y lo extraño muchísimo... Gracias por haber sido mi papito.**

A Mauricio, mi hermano:

Por estar siempre conmigo y apoyarme en todo momento, y aunque no siempre estabas de acuerdo con las decisiones que tomaba, sabía que siempre podía contar contigo. Además, de que gracias a ti no me hizo falta tener más hermanos porque eres mi mejor amigo. Gracias por compartir este logro conmigo que también es tuyo. **Te quiero mucho y gracias por tus cuidados, tu tolerancia y tu cariño en todos los momentos fáciles y difíciles que hemos vivido.**

A mis tíos, Socorro y Leonardo:

Por que siempre me han apoyado y sé que puedo contar incondicionalmente con ustedes como fue en mis tiempos de estudiante. No tengo palabras para agradecerles su confianza y cariño. **Muchísimas gracias por ser parte importante de mi vida.**

A mis abuelitos, Mari Cano, Mari Rodríguez, Luis García, Teodoro García:

Mil gracias por su gran cariño y sobre todo porque gracias a ustedes tuve la oportunidad de tener unos padres extraordinarios. Por sus grandes enseñanzas que obtuve con todas las experiencias lindas que compartieron conmigo. **Muchas gracias por su confianza y apoyo**

A mis Bertha Gallegos, Marco Murueta y Ana Elena del Bosque, mis asesores:

Gracias por su gran apoyo en la realización de este trabajo, por su tiempo y por compartir conmigo sus conocimientos, especialmente a Bertha, por tenerme paciencia y apoyarme en todo momento... ¡Por fin terminamos!... **Mil gracias.**

Con todo mi cariño...

Claudia Rodríguez

INDICE

Introducción.....	3
1. Psicología Organizacional	
1.1. Antecedentes Históricos de la Psicología Organizacional.....	9
1.2. Perspectiva de la Psicología Organizacional.....	16
1.3. Posturas Psicológicas.....	20
1.4. Psicología Organizacional en México.....	23
2. El Psicólogo en las Organizaciones	
2.1. Áreas de Aplicación.....	29
2.2. Proceso de Reclutamiento y Selección de personal.....	36
2.2.1. La entrevista en la selección de personal.....	45
2.2.1.1. Tipos de entrevista.....	46
2.2.1.2. Fases de la entrevista.....	50
2.2.1.3. Principales técnicas y errores de la entrevista.....	51
2.3. Selección por competencias.....	54
2.4. Perfil del Psicólogo Organizacional.....	58
3. Ejercicio Profesional del Psicólogo en Manpower	
3.1. Antecedentes de Manpower.....	60
3.2. Servicios que ofrece como empresa de Recursos Humanos.....	62
3.3. Proceso de Reclutamiento y Selección en Manpower.....	65
3.4. Reclutamiento Masivo.....	74
Conclusiones.....	79
Bibliografía.....	85
Anexos	

INTRODUCCIÓN

A través del tiempo el hombre se ha caracterizado como un ser social por naturaleza, por lo que se ha visto inmerso en distintos y muy variados grupos sociales como: la tribu, la familia, la escuela y las empresas entre otras.

Para estudiar este comportamiento social, el hombre se ha ayudado de algunas ciencias que el mismo ha desarrollado y perfeccionado, como es el caso de la psicología, que es la ciencia que tiene por objetivo estudiar la conducta humana en sus diversas expresiones y contextos, y se enfoca a las interrelaciones del ambiente y las respuestas del organismo; por lo que es una de las disciplinas más amplias en cuanto a sus áreas de investigación, aplicación y métodos de trabajo se refiere (Keller, 1990).

La Psicología como ciencia de la conducta humana esta provista para realizar observaciones, descripciones, identificaciones y explicaciones ante las múltiples problemáticas o eventos que surgen en los diversos ámbitos en donde se desarrolla el ser humano, por esta razón la psicología tiene varias subdivisiones que se relacionen entre si, entre ellas se encuentran: la **psicología del desarrollo**, que trata de los procesos del crecimiento y del cambio a lo largo de la vida, desde el periodo prenatal hasta la vejez y la muerte; **psicología fisiológica**, se centra en los sistemas nerviosos y químicos del organismo, estudiando como influyen en el pensamiento y la conducta; **psicología experimental**, investiga los procesos psicológicos básicos: aprendizaje, memoria, sensación, percepción, cognición, motivación y emoción; **psicología de la personalidad**, estudia las diferencias entre los individuos en rasgos como ansiedad, agresividad y autoestima; **psicología clínica y de consejería**, se especializa en diagnosticar y tratar los trastornos psicológicos; **la psicología social**, se centra en cómo las personas influyen mutuamente en sus pensamientos y acciones; y finalmente, **psicología industrial y organizacional**, examina los problemas en el lugar de trabajo y en distintos tipos de organizaciones (Zepeda, 1994).

Si bien, la psicología tiene aproximadamente 100 años de iniciada, la psicología industrial fue fundada a principios del siglo XX, cuando aparecen los primeros intentos por operar desde la perspectiva psicológica y los problemas relacionados con la manufactura; y se define como la aplicación o extensión de los principios y /o datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que trabajan en el contexto de los negocios o de la industria (Blum y Naylor, 1981).

La psicología industrial fue desarrollándose a medida que pasaba el tiempo, y de ser psicología industrial paso a ser psicología organizacional o de las organizaciones, ya que los problemas relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc., eran manejados por el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo; ocupándose también, del comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo y de la respuesta de la organización en su conjunto ante estímulos internos y externos. Cabe mencionar, que la denominación de psicología industrial a organizacional no obedece a una reconsideración psicológica, sino a los cambios sociales relacionados con los sistemas de trabajo y la administración (Robbins, 1996).

Las organizaciones, definidas como un sistema constituido por un grupo de personas que conforman subgrupos sectoriales, integrados por individuos interactuantes e interdependientes, constituye un sistema abierto en constante comunicación con el contexto para percibir sus variaciones y adaptarse a sus necesidades; así mismo, la organización plantea la configuración de un grupo humano complejo que actúa dentro de un contexto deliberadamente constituido para la realización de fines y necesidades específicas, este grupo humano interactúa entre sí en dos planos: **Interpersonal**, mecanismos de identificación, necesidades, motivaciones, etc.; y **Sistema sancionado**, roles interrelacionados que conforman una estructura definida en tareas y expectativas predefinidas.

Por lo tanto, la psicología organizacional, surge con el objeto de realizar un análisis de las relaciones interpersonales dentro de la organización para optimizar su rendimiento y permitir una mayor efectividad global. Debido a esto, se han desarrollado diversas teorías para definir una concepción ideológica del hombre y la organización, por ejemplo: las **teorías clásico o racionalistas de Taylor**, que analizan los procesos productivos con el fin de aumentar la eficiencia y la productividad, desarrollando técnicas y métodos para normalizar la producción a través de la descomposición de tareas complejas en un conjunto de tareas simples; **teorías de las relaciones humanas de Mayo y Lewin**, tratan de interpretar los cambios del contexto y las empresas descubriendo el sentido de algunos procesos sociales y estudiando en profundidad la influencia del ambiente de trabajo en la productividad y los accidentes laborales, para lograr la armonía dentro de la empresa vinculando la productividad con el estado de ánimo de los trabajadores; y **teorías de la organización como sistema abierto y del agente complejo y autónomo**, donde el hombre es un agente complejo y autónomo que actúa en la organización, mientras la organización es un sistema que interactúa con el ambiente, y como tal, se compone por diferentes elementos que mantienen entre sí un mínimo de cooperación para alcanzar objetivos comunes y propios (De la iglesia, s/a).

El interés de los psicólogos por la organización como sistema, se presentó inicialmente cuando se empezaron a dar cuenta que para un miembro de cualquier organización, ésta existe como un ente psicológico ante el cual él o ella simplemente reaccionan. También, se empezó a reconocer que el individuo no está solo en su relación con la organización, sino que aparece integrado a varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación, competencia o relaciones interdependientes entre uno y otro, lo cual se convirtió en una preocupación por la calidad de vida laboral. Debido a ello, el psicólogo comienza a estudiar el comportamiento del individuo en la organización, probando que la organización es un sistema social complejo el cual es necesario estudiar como tal, si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual (Shein, 1985).

Por otra parte, el psicólogo organizacional, ha realizado grandes aportaciones al ámbito laboral y sus aplicaciones fundamentales se refieren primordialmente a dos campos: uno trata de los aspectos funcionales del personal entre los cuales esta el reclutamiento y selección de personal, prestaciones y servicios, administración de sueldos, y capacitación y desarrollo. El segundo, estudia la adaptación en el trabajo y las capacidades y limitaciones de los seres humanos, donde se establecen métodos para consignar las características y el comportamiento del personal, a fin de que permitan detectar y evaluar las variaciones que se presentan respecto a estándares ya fijados (Flores, 1990).

En base a lo anterior, podemos afirmar que dentro del área organizacional, el psicólogo tiene un amplio campo de investigación, desarrollo e incidencia, para optimizar la relación empleado-empresa. Una actividad fundamental que realiza el psicólogo dentro de las organizaciones es el reclutamiento y selección de personal, ya que desde su historización todo empezó con la selección de personal, lo que nos lleva a creer que es la parte más importante que tiene el psicólogo dentro de cualquier empresa, además, de que regularmente, el primer contacto que tiene el candidato con la empresa es a través de este departamento.

La selección de personal es un proceso de carácter técnico administrativo mediante el cual la empresa busca examinar e incorporar a las personas que precisa, se trata de un proceso conformado de pasos cronológicamente ordenados que permite encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar determinado puesto de trabajo (Orozco, 1980).

Cuando el selector es psicólogo, realiza una tarea de selección de personal profesional, utilizando sus recursos para comprender las características y necesidades del contexto solicitante y realizando una lectura diagnóstica y pronóstica de los candidatos posibles. A partir de esa percepción y de la comprensión resultante, la tarea de selección es una propuesta basada en la consideración de aspectos actuales y potenciales de los candidatos, que buscan desplegar condiciones y llevar adelante proyectos.

Debido a la gran importancia que tiene el psicólogo dentro de las organizaciones, y principalmente en Reclutamiento y Selección de personal, el objetivo del presente trabajo es; describir el ejercicio profesional del psicólogo como Ejecutivo de reclutamiento en Manpower.

Para cumplir dicho objetivo y analizar la relación entre la formación recibida en la carrera y las actividades realizadas en la empresa. En el primer capítulo, se hace una exposición acerca de los aspectos más importantes de la psicología organizacional, como antecedentes históricos, perspectiva, posturas psicológicas que se han enfocado a la psicología organizacional y desarrollo que ha tenido en nuestro país.

En el segundo capítulo, se describe la participación del psicólogo en las organizaciones, mencionando las áreas de aplicación, el proceso de reclutamiento y selección y el perfil con el que debe contar un psicólogo organizacional.

Así mismo, se menciona la entrevista, como parte importante de la selección de personal, iniciando con la definición, tipos de entrevista, fases y principales técnicas y errores que se cometen al realizar una entrevista de selección.

También se abarca la selección por competencias que se ha incorporado en la selección de personal en muchas empresas de Estados Unidos, Europa y recientemente en América Latina, como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones de sus colaboradores.

Y en el tercer y último capítulo se describe la participación del psicólogo como ejecutivo de reclutamiento en Manpower, para esto se realiza una revisión a los antecedentes de la empresa y los servicios principales que ofrece, se describe cual es el proceso de reclutamiento que se lleva en cualquiera de las sucursales y finalmente las diferencias que tiene el proceso de reclutamiento masivo, que es en el que me desarrollé los primeros dos años dentro de la compañía.

CAPITULO 1

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

La psicología organizacional, esta aliada con la psicología industrial clásica y con la psicología de las relaciones humanas, pero difieren entre sí, en su interés por la investigación descriptiva y experimental, poniendo especial interés en comprender las organizaciones (Gilmer, 1976).

Es decir, la psicología organizacional cubre los problemas humanos de las organizaciones gubernamentales, militares y comunitarias. Así mismo, comprende un conjunto de conocimientos sacados de las diversas ramas de la psicología y de otras ciencias, representa una tarea de investigación que debe producir conocimientos básicos y aplicados, y tiene una amplia variedad de funciones y problemas de organización.

Por lo que Blum (1985), menciona que la psicología organizacional formula y modifica procedimientos para satisfacer sus condiciones en la empresas más que en un laboratorio, así que no es más que una aplicación de los principios y datos psicológicos de los problemas relativos a los seres humanos dentro del contexto de los negocios y de la industria.

Por su parte Bass (1976), la concibe como una ciencia que se encarga de los procesos de negocios y de las acciones reciprocas que ocurren entre los hombres, el dinero y los materiales, por ejemplo se estudian factores tales como la evasión, que en la industria se presenta en forma de apatía, fantasía, renuncia, ausencias y llegadas tarde. Es como una parte más general de elementos dinámicos que abarcan lo que atrae a un empleado y hace que se apegue a su trabajo.

Según Barringuete (1985), nos dice que el objetivo principal de la psicología organizacional es tratar de predecir la conducta del individuo en la empresa de tal manera que se logre su integración completa en el medio de trabajo.

La definición que tomaremos como base para el presente trabajo es la de Schultz (1996), quien la define como la ciencia que aplica los métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las personas en el trabajo; y su importancia radica en que permite detectar las necesidades de una organización para proporcionar soluciones a las mismas (de acuerdo a los problemas y posibilidades de la empresa).

1.1. Antecedentes Históricos de la Psicología Organizacional

Debido a que no podemos determinar una fecha exacta del inicio de la psicología organizacional, es necesario dar un repaso a algunos datos históricos que nos hacen referencia a las relaciones de mando y subordinación en Europa y México, para entender como influyen en el presente y el futuro de las organizaciones.

En Europa, la esclavitud representa el sistema más simple de las relaciones con los trabajadores, ya que el esclavo forma parte de las propiedades del amo; tiene enormes obligaciones y carece de derechos (matrimonio, patria potestad, derechos legales, etc.)

Cuando había abundancia de esclavos se les ocupaba indistintamente para cualquier tipo de trabajos; sin embargo, cuando eran escasos se utilizaban principalmente en labores peligrosas y se cuidaban sólo porque su reposición era difícil. Las formas de disciplina en Europa y Asia eran los castigos corporales, mientras que en México prehispánico cuya esclavitud tenía características muy especiales, el trabajo se desarrollaba bajo una estricta vigilancia, como medio para lograr el máximo rendimiento (Knowles, 1965)

Posterior a la esclavitud estuvo el sistema de servidumbre que es una variante de ésta ya que en lugar del esclavo encontramos al siervo que si bien no es propiedad de amo, estaba fuertemente ligado a la tierra y si la tierra cambiaba de dueño, éste cambiaba de amo.

La relación de trabajo aquí, se basa en la prestación de servicios del siervo a cambio de la protección del señor feudal. Tenía además una serie de derechos superiores a los del esclavo, ya que podía contraer matrimonio y hasta tener una especie de posesión (propiedad servil), pero carecía de derechos de libertad e independencia.

Después, en la Edad Media, aparecen las llamadas corporaciones, gremios o guildas, que eran agrupaciones de hombre de una misma profesión, oficio o especialidad, que buscaban a través de su unión la defensa de intereses comunes, siendo costumbre adoptar a un santo como patrono de la agrupación.

Los gremios proliferaron rápidamente y fue en sus talleres donde se vio por primera vez una clara división del concepto patrón-trabajador; algunas características de este sistema son:

- a) Trabajo personal, el producto llevaba el sello o marca de quien lo realizaba.
- b) Sentido de realización, casi siempre el trabajador elaboraba el producto en su totalidad.
- c) Jerarquización clara del puesto, existía una clara separación y definida jerarquía entre el maestro, oficial y aprendiz.
- d) Sistema de ascenso por merito, tras un largo periodo de aprendizaje, se imponía la necesidad de presentar exámenes, por ejemplo: el llamado de “la obra maestra” para obtener el grado de maestro.
- e) Reglamentación de la producción, actuaba como monopolios, ya que el consejo de maestros fijaba precios, cantidad a producir, plazas donde vender, compras, etc.
- f) Salarios, eran fijados por el consejo de maestros y los había por hora o por jornada de trabajo.

La tendencia a hacer maestros a los mas viejos, la lentitud en la rotación y las promociones, dieron origen al primer movimiento sindical: las “asociaciones de compañeros” en Francia, Alemania y España. Esta etapa termina con la ley de Chapelier

en 1971, como consecuencia de la revolución Francesa que prohíbe expresamente este tipo de asociaciones.

El liberalismo, representa la exaltación del individuo y la glorificación de la libertad humana. Estas ideas trascendieron al campo económico y debido al auge y gran desarrollo de la industria, provocados por los inventos (máquinas de vapor, lanzaderas, etc.) que dieron origen a la revolución industrial, apareció el liberalismo económico.

También nace la “libre competencia” que lanza a los empresarios a una guerra de astucia y fuerza. El trabajo se convierte en una mercancía, como cualquier otra sujeta a las libres leyes de la oferta y la demanda; las condiciones se establecen al libre albedrío del patrón y dado que el trabajador lo que le importa es comer acepta todas las condiciones. Knowles (1965), señala que la libertad era mucho más teórica que real y a menudo la libertad solo representaba el morir de hambre.

Bajo el sistema de abuso y explotación al trabajador que era el liberalismo, hubo intentos de la clase trabajadora por mejorar sus condiciones, sin embargo, siempre se encontró con un clima de rechazo absoluto, como en el caso de las trade unions en Inglaterra, que fueron prohibidas y consideradas como conspiraciones ilegales en 1834.

Así mismo, diferentes pensadores ofrecieron soluciones para el problema social, variando las posiciones desde un tono utópico hasta el más radical. A esto se le conoce como “reacciones socialistas” que se dividen en las siguientes etapas:

- a. Etapa Sentimental, dentro de ella se encuentra al conde Enrique de Saint Simon (1760-1825); Carlos Fourier (1772-1837); y Pedro Proudhon (1809-1865).
- b. Etapa Utópica, uno de los más representante de esta época es Robert Owen con su obra “Nuevo concepto de la sociedad”.
- c. Etapa Científica, definitivamente el más importante pensador de esta época fue Carlos Marx (1818-1883), ya que su ideología se encuentra desarrollada

básicamente en las siguientes tres obras: Manifiesto del partido comunista (1884), Apuntes para la crítica de la economía política (1859), y El capital (1867).

Además de que los partidarios de Marx se reunían en congresos denominados “internacionales”. En donde se definió un programa del pensamiento socialista, fue en las conclusiones del congreso Marxista en París en 1889, es decir, en el segundo internacional, por lo que es considerado uno de los más importantes, entre estas conclusiones se encuentran:

1. Jornadas de 8 hrs.
2. Prohibición del trabajo nocturno, salvo en aquellas ramas de la industria que por su naturaleza exigían un funcionamiento interrumpido.
3. Prohibición del trabajo a menores de 14 años. Entre los 14 y 18 años jornadas de 6 hrs.
4. Reposo interrumpido por lo menos de 36 hrs. a la semana para todos los trabajadores.
5. Supervisión del estado bien organizado, en toda clase de industria con un 50% de inspectores-obreros.
6. Extensión a todos los países de medida higiénicas en el trabajo.
7. Supresión de las oficinas de colocación.
8. Supresión del regateo.

Finalmente el pensamiento católico sobre el problema social trata de incorporar a las relaciones de trabajo el sentido de justicia, igualdad y caridad (Knowles, 1965).

En México, a diferencia de lo que sucedía en Europa en la misma época de esclavitud, el pueblo náhuatl, consideraba el trabajo como algo valioso en si mismo, como algo que daba categoría de ser humano a quien lo practicaba, esta época es conocida como “Época Prehispánica”.

Si bien en esa época existía la esclavitud, esta era más benigna que en Europa y Asia, ya que el dueño del esclavo sólo lo era en el trabajo y los hijos de los esclavos nacían libres. El esclavo podía realizar trabajos por su propia cuenta para comprar nuevamente su libertad; además de que un esclavo podía tener esclavos a su vez.

Katz (1966), menciona que un hombre endeudado podía venderse a si mismo y después trabajar para recuperar su libertad. Había artesanos, pero no estabas congregados en gremios, ni había monopolios; pero los hombres libres debían trabajar en tierras cuyos productos servían para el sostenimiento de los templos y autoridades.

Posteriormente con la conquista, son importados los conceptos de trabajo y esclavitud de Europa, lo que da inicio a las “encomiendas”, en donde el encomendero debía velar por la conversión al cristianismo de los indígenas, su aprendizaje de la lengua y las costumbres españolas; prostituye su papel y se convierte en un explotador, señor de vidas y haciendas. El indígena es considerado un animal marcándolo con hierro candente al igual que el ganado.

De la Cerda (1961), menciona que el trono español tratando de proteger al indio con leyes que fueron letra muerta en la gran mayoría de los casos. Como lo fue el caso de Felipe I en 1593, quien dispuso que los salarios debían ser justos, el trabajo voluntario y de protección para e indígena, e instituye la jornada diaria de 8 hrs.

En la época colonial, ya existían monopolios y estancos, estaba prohibido fabricar ciertos artículos, con la finalidad de proteger al comercio español. Hay ciertas ordenanzas que prohíben que los indios se dediquen a ciertas actividades (platería), mientras que en otras si les permitía en acceso (manufactura de sillas). Los negros y mulatos tuvieron sistemáticamente prohibida su entrada a los gremios de acuerdo a las leyes de la época; la única excepción era el oficio de curtidores de cuero porque éstos eran escasos.

Esta situación casi sin variaciones, permanece hasta la declaración de Independencia, el 19 de octubre de 1810 en la Ciudad de Morelia, Hidalgo promulga un bando prohibiendo la esclavitud y castigando con pena de muerte a quien conservara esclavos. Morelos sugiere que el congreso legisle el jornal de los pobres, que mejore sus costumbres, aleje la ignorancia, la rapiña y el hurto.

Pero es hasta la constitución de Apatzingán, en donde se habla ya de que cada persona puedes dedicarse al trabajo que guste, sin más restricciones que las buenas costumbres. Es decir, se da muerte oficial al monopolio de los gremios.

Después de la Independencia se sigue una serie sucesiva de guerras y motines; en la de 1847 contra Estados Unidos, México pierde la mitad de su territorio; la otra mitad sigue siendo asiento de fuentes primarias de trabajo; es decir, la población se dedica principalmente a la agricultura, la minería y las artesanías (López, 1967).

El 16 de septiembre de 1869 se inauguró el tramo de ferrocarril entre México y Puebla, con la introducción paulatina de este medio de transporte se ampliaron los mercados, lo que dio pie a que Porfirio Díaz atrajese capital extranjero a fin de fundar fábricas. Junto con ese capital vinieron técnicos y obreros, estableciéndose frecuentemente discriminaciones en contra de los mexicanos. A pesar de que en la Constitución de 1857 en su artículo 5° decía: “Nadie puede ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin pleno consentimiento”, la verdad es que a través de la tienda de raya y de las deudas personales, tanto fábricas como minas y haciendas habían hecho renacer prácticamente la esclavitud.

En aquella época campeaba también un furioso liberalismo económico, que proclamaba que las fuerzas del mercado regularan los salarios y la demanda de mano de obra. “El código penal de Distrito Federal (en la época Porfirista) castigaba con 8 días a tres meses de arresto y multa de 25 a500 pesos a quien pretendiera el alza o baja de los sueldos o impedían el libre ejercicio de la industria o del trabajo por medio de la violencia física o moral” (Silva, 1969).

Fue en Cananea en 1906, donde estalló la huelga que hizo tambalear el Porfirismo, a la cual siguió la de Río Blanco. En ese pueblo de Sonora, el salario de los mexicanos era inferior, por el mismo trabajo, al de los americanos, y todos los jefes eran extranjeros.

Desde ese año se organizaba el Gran Círculo de Obreros Libres en la fábrica de hilado de Río Blanco; en donde tanto obreros como patrones acuerdan acatar un laudo del gobierno central; el 5 de enero de 1907 se expide, y en el mismo año el general Díaz ordena: “Los obreros quedaran sujetos a los reglamentos vigentes al tiempo de clausurarse (los trabajos) o a aquellos que sus propietarios hayan dictado posteriormente...” con lo cual quedaban los obreros en manos de los empresarios (González, 1956).

La ideología de los sindicatos oscilo entre el socialismo y el marxismo más furibundo. Irónicamente, Carranza reprimió varios movimientos de huelga, llegando hasta resucitar una ley de 1862 mediante la que se aplicaba la pena de muerte a quienes trastornasen el orden, es decir, los huelguistas. Por su parte Obregón se convirtió en promotor del sindicalismo. Hubo después algunos altibajos motivados primordialmente por lo vaivenes políticos, mismo que impidieron un desarrollo acelerado de la industria; manteniendo a México como un país agrícola y minero.

En el desarrollo de México, 1938 marca una nueva etapa, los sindicatos petroleros reclaman salarios más altos; las compañías petroleras se niegan a darlos, e interviene la Suprema Corte de Justicia. Después de un estudio exhaustivo de las finanzas de esas empresas decreta que si esta en posibilidades de conceder los aumentos solicitados y las condena a hacerlo. Las compañías y el presidente Cárdenas se niegan y éste decreta la expropiación, que motiva una serie de trastornos y los capitales norteamericanos, inglés y holandés huyen de México y se originando así un receso económico.

Sin embargo, el inicio de la Segunda Guerra Mundial favorece al país, debido a que las potencias mundiales se dedican a fabricar armamento y otros países deben encargarse de manufacturar otros artículos. En esta época la industria textil mexicana alcanza un auge inigualado.

Terminando la conflagración mundial, surge una fuerte demanda de artículos de consumo y bienestar. México contando con su pago puntual de la deuda petrolera y su lucha a lado de las potencias aliadas, empieza nuevamente a atraer capitales norteamericanos; y la creciente industrialización crea mayores fuentes de trabajo; por lo tanto las organizaciones se hacen mas complejas y se pone de manifiesto la necesidad de ocuparse más del elemento humano.

El 1° de Mayo de 1970, entra en vigor la nueva Ley Federal del Trabajo que incluye nuevas prestaciones para los trabajadores. Desde luego, la nueva ley lejos de ser perfecta, representa un instrumento que tiende a lograr la mayor distribución de la riqueza.

1.2. Perspectiva de la Psicología Organizacional

A pesar de que resulta complicado fijar una fecha exacta, o un suceso del inicio de la psicología industrial. No cabe duda, que un antecedente determinante es el surgimiento de la Revolución industrial (1760 – 1840), por ser esta época la que marca el cambio de “la fuerza muscular” en el trabajo por “la fuerza de la maquina”.

Dicha época, se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos que propiciaron el desarrollo industrial, desapareciendo los talleres artesanales y dándole pie al sistema de fábricas, en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo (Ríos y Paniagua, 1990; en Lozano y Torres, 2000).

Davis (1983) menciona, que a partir de la Revolución Industrial, fue sembrada la semilla de mejoramiento en los trabajadores; y a pesar de que la gente trabajaba sola o en grupos tan pequeños que sus relaciones laborales se resolvían con facilidad, las condiciones de trabajo eran insalubres, brutales y agotadoras. En 1800 Robert Owen; joven propietario de una fabrica, hizo hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores, se rehusó a emplear niños, enseñó a sus trabajadores los aspectos de limpieza, y mejoró sus condiciones de trabajo; por lo que se le consideró como el padre de la dirección de personal.

Dado que en aquella época se le daba mayor valor a la maquina que al trabajo del hombre, surge en 1911 la Administración Científica, donde los empresarios administraban su propia inteligencia e iniciativa, tomando en cuenta, sólo lo que necesitaba la organización conforme ésta progresaba. Sin embargo, debido a los avances de la tecnología y la complejidad del trabajo, fue necesario requerir especialistas en la administración que manejaran todos los problemas que se empezaban a presentar.

Davis (1983) y Arias (1991), mencionan que Federico W. Taylor es quien dió inicio a la Administración Científica y, señalaba que el trabajo de los obreros se podía estudiar de manera científica, si se evaluaban los recursos con los que contaba la industria por lo que propuso métodos de trabajo que se basaban en tres principios básicos: primero, la selección de los mejores hombres para el trabajo; segundo, instruirlos en los mejores métodos de trabajo, más eficientes y económicos para ser aplicados en el trabajo y; tercero, dar incentivos en forma de salarios más altos a los mejores trabajadores.

Así mismo, consideraba que el hombre era motivado por el dinero, y pretendía solucionar la problemática social del industrialismo a través de dicho método, lo cual originó problemas en algunas empresas, que mantenían sus propias ideas sobre los trabajadores y se resistían a pagar mejores sueldos; eso provocó que la industria hiciera a un lado su doctrina. Pese a ello, constituyó el inicio del estudio de las relaciones laborales y de motivación.

A principios del siglo XX, se trata de cubrir necesidades concretas expuestas por los dueños de los medios de producción (principalmente relacionados con la manufactura), por lo que aparecen los primeros intentos por operar desde la perspectiva psicológica, "... en los inicios del presente siglo se identifica un nuevo encargo social a la psicología, enmarcada por la nueva sociedad industrial y la necesidad de seleccionar, predecir y canalizar a los individuos dentro de una compleja red de división del trabajo y su consiguiente superestructura meritocrática." (Ribes, 1990). Por lo que se considera que la psicología organizacional surge de la imperiosa necesidad de resolver un problema práctico.

De acuerdo con los antecedentes históricos existentes, se considera al Dr. Walter Dill Scott, psicólogo de la Norton West University, como el primer psicólogo industrial de los Estados Unidos de Norteamérica, Pues Blum (1985), menciona que el 20 de Diciembre de 1901 publicó un discurso en el que analizaba las posibilidades de aplicar los principios psicológicos al campo de la publicidad. Posteriormente, escribió varios libros y artículos en donde proponía la influencia de la psicología, ampliando su campo de acción en los negocios y no sólo en la publicidad, lo que dio origen a la psicología industrial (Smith y Wakeley, 1977).

Por lo que de 1901 a 1917, se realizaron diversos estudios e investigaciones en empresas privadas, que se centraban en las áreas de publicidad y selección de personal (sobre todo vendedores), lo que ocasionó que con el paso del tiempo fuera incrementando la importancia de la psicología aplicada a los recursos humanos en la industria.

Sin embargo, su mayor auge se dió a partir de la Primera Guerra Mundial (1914-1918), a partir de que el ejercito Estadounidense manifestó la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas; es decir, buscar la manera más eficaz de utilizar a millones de hombres que solamente se emplearían durante la guerra, y seleccionar cuales podían o deberían ocupar puestos más destacados y especializados, apoyándose de los

primeros test psicológicos que evaluaban principalmente el nivel de inteligencia (Gilmer, 1980).

En 1927, años posteriores a la Primera Guerra Mundial, se realizaron en la fábrica de Western Electric, los famosos estudios de “Hawthorne”, que se consideran los más importantes dentro de la psicología industrial, por los efectos que tuvieron sobre el crecimiento y desarrollo de la misma, pues además, de la selección, la colocación y las condiciones de trabajo, estudiando las motivaciones, la moral y las relaciones humanas; se le dió importancia a las actitudes de los empleados, y se elaboraron programas de selección oficiales, programas de adiestramiento y técnicas de análisis de puestos y evaluación de rendimiento (Blum y Naylor, 1985).

Con la entrada de los Estados Unidos a la Segunda Guerra Mundial (1939 – 1945), los psicólogos trabajaron en el ejército y la marina, desarrollando programas de selección, que ayudaron a cubrir aspectos militares de importancia; y permitió demostrar que la psicología tenía aplicaciones prácticas, se crearon nuevos test y se realizaron programas de formación de adiestramiento para el personal de una empresa.

Como se observa, las dos guerras mundiales influyeron determinadamente en la conformación de la psicología organizacional ya que el primer encargo que tuvieron los psicólogos fue el seleccionar a los nuevos soldados y asignarles tareas de acuerdo a sus habilidades, lo que dio pie a que participaran en la capacitación de los mismos y en las investigaciones relacionadas con las reacciones al estrés, la orientación profesional, y el desarrollo de armamento y equipo militar. Así cuando termina la segunda Guerra Mundial y ante el gran desarrollo industrial en los estados unidos, los psicólogos encuentran en las organizaciones productivas un lugar donde pueden aplicar sus conocimientos y contar con una actividad laboral bien remunerada.

Por lo tanto, el periodo de la postguerra es testigo del desarrollo continuo de la psicología aplicada a la industria en los campos de: selección y clasificación de personal, evaluación de desempeño, condiciones de trabajo, entrenamiento, dirección y psicología

de las organizaciones. Se podría decir, que a partir de 1945 la psicología industrial tiene cierto paralelismo con el crecimiento de la tecnología y de las empresas en cuanto a su desarrollo, de tal forma que el psicólogo se ha visto en la necesidad de solventar con su trabajo las necesidades provenientes de la industria (Shultz, 1985).

1.3. Posturas Psicológicas

Por el gran desarrollo que ha tenido la psicología organizacional, diferentes posturas han tratado de contar con el trabajo psicológico en las organizaciones, como es el caso del psicoanálisis, el cognoscitivismo, y el conductismo.

Estas posturas difieren entre sí, ya que el psicoanálisis, es determinista y se encamina al descubrimiento de características psicológicas permanentes; el cognoscitivismo, vincula las capacidades mentales a lo biológico y la participación de la experiencia; y el conductismo, se centra en la concurrencia del aprendizaje en el desarrollo de lo psicológico. Además, de que el psicoanálisis y el cognoscitivismo han entendido la dimensión psicológica de los individuos en el contexto del modelo médico (normal – anormal), mientras que el conductismo, se ha alejado de éste modelo, para proponer la consideración de lo psicológico según la funcionalidad del comportamiento (Vargas y Velasco, s/a).

La psicología organizacional desde la perspectiva psicoanalítica surge de la labor clínica, ya que los estudios e intervenciones de casos individuales identificaron que ciertos comportamientos podían ser colocados en categorías clínicas, por lo que la psicología se encaminó a descubrir a cual de estas categorías correspondía un tipo de personalidad específico. Sin embargo, al no poder encontrar evidencias concretas que correspondieran exactamente a las categorías enunciadas, se recurrió a definir rasgos de personalidad que podían incluir diversas variaciones en una sola entidad, convirtiendo a la personalidad en el resultado del acomodo de las diferentes tendencias personales de actuar y que determinan radicalmente el desarrollo del individuo.

Una de las primeras aplicaciones del psicoanálisis en las organizaciones y que en la actualidad se sigue practicando, son las evaluaciones para la selección de personal; los primeros tests que cumplieron con los criterios de objetividad, estipulados por los propios psicoanalistas fueron los realizados en 1930: Test Downey, Thematic Apperception test, Test Rorschach y los test Grafológicos y Estilísticos alemanes. Actualmente los tests psicoanalíticos se dividen en dos tipos: inventarios de personalidad, y las técnicas proyectivas, estas últimas se aplican para identificar la estructura del “yo” ante una situación que le permite al individuo atribuir a otras situaciones, objetos o personas, es decir, muestra rasgos de la personalidad que no pueden manifestarse concretamente y que residen en el inconsciente. Mientras que los inventarios de personalidad, evalúan los rasgos emocionales, intelectuales y de carácter, y las variaciones de éstos que dan forma a una estructura de personalidad única para cada individuo.

Sin embargo, los resultados encontrados al aplicar únicamente tests psicoanalíticos no han sido alentadores, pues no aportan datos relacionados con el interés de los empleadores, la capacidad laboral, y el rendimiento o especialización de los trabajadores (Cattell, 1972).

Ante el rechazo de la teoría psicoanalítica, por sus limitadas aplicaciones, es que la teoría cognoscitivista comienza a tomar fuerza, pues en 1948, algunos conductistas deciden incorporar los aspectos cognitivos a la explicación del comportamiento. Ya que la teoría cognoscitivista, pone mayor interés en los procesos mentales (de tipo motivante); es decir, hace mayor hincapié en la importancia motivadora, y hace predicciones sobre la manera en que la retroalimentación influye sobre el rendimiento y la satisfacción en el trabajo, mediante su efecto en las expectativas de los trabajadores (Howell, 1979).

Al igual que los psicoanalistas, los cognoscitivistas entraron al terreno de las organizaciones por la aplicación de evaluaciones, justificándose con la posibilidad de

medir lo psicológico a partir de los estudios realizados por los primeros psicólogos experimentales. Las primeras pruebas para realizar la medición mental (psicometría) fueron elaboradas durante las dos últimas décadas del siglo XIX por Francis Galton, Alfred Binet y James Mckeen Cattell; y las pruebas para grupos elaboradas por Arthur Otis, sirvieron para que un comité de psicólogos realizara evaluaciones de reclutas del ejército estadounidense en la primera guerra mundial, originando los tests Alfa y Beta. Que posteriormente se utilizaron para evaluar grupos militares, escolares y laborales (Vargas y Velasco s/a).

Así pues, como el objetivo principal de los procedimientos cognoscitivistas es perfeccionar las capacidades mentales y rasgos de personalidad involucrados en el trabajo, los test cognoscitivos utilizados en el área organizacional se articulan en una batería de pruebas que incluye test psicoanalíticos, y que intentan evaluar tres aspectos importantes: inteligencia, personalidad y aptitudes., con la finalidad de detectar y desarrollar las habilidades de los trabajadores en los procesos administrativos de capacitación y desarrollo organizacional.

Por otra parte, la psicología experimental ha influido notablemente en diferentes corrientes psicológicas, ya que la aplicación del método científico en el estudio de lo psicológico ha permitido una mayor aceptación por parte de otros científicos. Su importancia radica en dos consideraciones sobresalientes; en primer lugar, que la psicología tiene su propia materia de estudio; y en segundo, que la psicología científica ayuda al avance de la ciencia en general, por su influencia beneficiosa en las demás ciencias.

Kantor (1969), menciona que a partir de que Wilhem Wund crea el primer laboratorio para la investigación psicológica y de los trabajos realizados por Ivan Pavlov, Vladimir Bekterev y Edward Lee Thorndike (entre otros), John B. Watson logra afianzar a la psicología experimental y a la conducta como objeto de estudio de la psicología. Y Skinner consolida el conductismo con la postulación de conducta operante, derivando los procedimientos que actualmente se emplean desde esta perspectiva.

En las organizaciones, el uso más frecuente de la teoría conductista ha sido para incrementar o eliminar los comportamientos ligados a la alta o baja producción. Por lo que las intervenciones psicológicas conductuales se enfocan en los repertorios de conductas que los sujetos exhiben, como resultado directo del aprendizaje de cada individuo; estas evaluaciones tienen múltiples funciones que incluyen: la identificación del comportamiento a modificar, el diseño de estrategia de intervención, y la segunda evaluación de los comportamientos a modificar y casuales (Aiken, 1996).

Dentro de los ejemplos de las intervenciones conductuales, se encuentran los procedimientos enfocados a desarrollar el uso adecuado y eficiente de equipo y maquinaria, la transformación de la materia prima en productos, el manejo de materiales y la conducta social funcional.

Sin embargo, los psicólogos que laboran en las organizaciones, se enfrentan a un grave problema, por la falta de divulgación de sus experiencias utilizando técnicas conductuales, ya que las compañías suelen opinar que la publicación de investigaciones que les ha costado mucho dinero es una dádiva demasiado generosa a posibles competidores; otras veces, la empresa no tiene el menor interés en hacer una contribución científica general; y otras, los estudios versan sobre problemas que la empresa prefiere que queden como confidenciales. De tal manera que estas experiencias quedan aisladas y sólo son conocidas en pequeños círculos (Smith y Wakeley, 1977).

1.4. Psicología Organizacional en México

En México, la psicología organizacional comienza a desarrollarse alrededor de 1923, con actividades relacionadas a la selección de personal, aplicación de test, estudios de adaptación, y elaboración y diseño de pruebas psicológicas; pero es durante los años cuarenta, que por el desarrollo de la industria, proliferaron problemas de tipo administrativo, como rotación de personal, ausentismo y aquellos relacionados con los

salarios; lo que dió como consecuencia que los psicólogos industriales ampliaran su campo de acción realizando actividades de evaluación, capacitación, análisis de puestos e investigaciones diversas (Urbina, 1989).

Así mismo, el 1° de Febrero del mismo año se fundó el Departamento Psicotécnico del Distrito Federal, el cual inició con la adaptación a México del test de Binet; a los dos años se habían logrado mil ochocientos exámenes individuales, y se aplicaban a los candidatos del cuerpo de policía, de tránsito, en la normal superior y otras dependencias (Galicia, 1986).

En esos tiempos surgieron distintos investigadores como el DR. José Gómez Robledo, quien hizo contribuciones de relevancia al elaborar pruebas psicológicas, realizar estudios sobre la psicología del mexicano y sobre todo dar orientación de carácter laboral a la psicología.

Para 1929 se creó la confederación patronal, cuyo objetivo era medir la s relaciones obrero-patronales y encontrar las soluciones a los problemas presentados, debido a la exigencia de la problemática social. Y en 1938, Teléfonos de México funda la escuela Tecnológica para adiestrar técnicamente a sus trabajadores.

En ese mismo año se inauguró en la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM la carrera de psicología, con un atraso en sus conocimientos e información de casi 30 años. Sin embargo, aun no se delineaban con claridad las áreas de esta nueva carrera y por consiguiente a la psicología del trabajo le faltaba mucho para alcanzar el nivel educativo de otros países.

En 1941 el Banco de México incorporo la selección de personal a su organización, creándose así el departamento de investigaciones especiales bajo la dirección del Dr. Alfonso Quiroz Cuarón, el cual se avoco a evitar la contratación d personal con rasgos psicopatológicos.

En 1950 es creado el Instituto de Personal A. C., Instituto que brinda servicios técnicos especializados en nuestro país y su objetivo era incrementar la aplicación de técnicas de administración de personal (Loo, 1988).

Durante el periodo de 1950 a 1970, la Organización Mundial de la Salud (OMS), consideraba a la salud mental como un problema prioritario y dedicaba a éste importantes encuestas y publicaciones. Posteriormente en la asamblea de la OMS realizada en 1970, se insistió en la necesidad de intensificar las acciones contra las enfermedades mentales y los problemas de la conducta, así como la de tomar en cuenta los factores psicosociales de los problemas de la salud.

En esta asamblea, la comisión de legislación, después de estudiar los proyectos de ley existentes en varios países de América Latina, recomendó los siguientes campos de acción para el psicólogo:

- ✓ Investigación científica
- ✓ Diagnostico psicológico
- ✓ Orientación vocacional y profesional
- ✓ Selección profesional
- ✓ Asesoría las organizaciones
- ✓ Solución de problemas de ajuste en los planos individual y social
- ✓ Peritaje psicológico de carácter judicial

Esta comisión definió también otros puntos relacionados con el entrenamiento en todas las ramas de la psicología: la carrera de psicología debería tener una duración mínima de cinco años y cursarse en universidades reconocidas legalmente, además, cada país debería elaborar s propio código, a cargo de los consejos, de los colegios profesionales y de las asociaciones de psicólogos titulados.

Estas propuestas se concretaron en el año de 1966, con el reconocimiento de la psicología como profesión legal y en 1973 se le diseño un plan de estudios que ese

ajustaron a los criterios metodológicos y las posibilidades tecnológicas de la profesión para resolver las necesidades sociales del país y los objetivos profesionales del psicólogo (López, 1995).

En general se puede decir que de la década de los 70's el psicólogo pudo laborar en las áreas de clínica e industrial como profesionista asalariado, sin embargo, surge la duda sobre cual es la función que desempeña el psicólogo con respecto a la población, es decir, identificar que servicios puede proporcionarle. A finales de ese mismo año, un grupo de estudiantes y maestros del colegio de psicólogos acude al rector Pablo González para mostrarle su preocupación por la formación profesional del psicólogo, ya que la mayoría se encaminaba a enseñar psicología que ellos mismos no debían practicar, cosa que obstaculizaba la participación del psicólogo en la transformación del sistema educativo, laboral, político y social del país.

CAPITULO 2

EL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES

Dentro del área organizacional, el psicólogo tiene un amplio campo de investigación, desarrollo, aplicación e incidencia, para proporcionar un amplio panorama de cómo optimizar las relaciones empleado-empresa. Debido a que el psicólogo posee las herramientas necesarias para el estudio de los recursos humanos, análisis del ambiente laboral, investigación, planificación y dirección de las empresas (Cuevas, 1992).

Así mismo, durante su formación adquiere habilidades verbales complejas y destrezas necesarias que le permiten definir las características de los organismos y sistemas de trabajo para identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento, tanto individual como grupal, y crear estrategias de intervención acordes a las necesidades de la institución (Flores, 1990).

Alrededor de los años 50's y 60's, se llevaron a cabo estudios que describían las principales actividades de la psicología organizacional, como es el caso de la investigación realizada por Taft en 1946 que consideraba que las actividades del psicólogo en aquella época eran el análisis del trabajo, estudios de movimientos y salarios, selección de nuevos empleados, transferencias, ascensos y despidos, adiestramiento, empleados problemáticos, calificación de empleados, higiene industrial, moral de trabajo e investigación. Mc Collan en 1959, descubrió que las actividades que realizaban los psicólogos industriales se podían agrupar en cinco categorías: Reclutamiento y selección de personal, desarrollo del personal, ingeniería humana, estudio de la productividad y administración (Blum y Naylor, 1985).

Por su parte, Grados (1988), indicó que las actividades que más comúnmente realizaba el psicólogo en las organizaciones han sido en las siguientes áreas: reclutamiento y selección, análisis y evaluación de puestos, relaciones laborales, desarrollo organizacional, estudios de método de trabajo, higiene y seguridad industrial,

capacitación, diseño de sistemas hombre-maquina, sueldos y salarios, mercadotecnia y calificación de meritos.

Actualmente, algunas de las organizaciones laborales existentes en nuestro país destinan anualmente mayores recursos económicos y brindan más apoyo al psicólogo para hacer investigación e intervenir en los problemas propios de la empresa, que van desde la motivación hasta el manejo de conflictos Inter-Organizacionales.

Esto surge a partir de que las empresas empiezan a considerar a los empleados como el recurso más valioso con el que cuentan e invierten en ellos proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades y conocimientos, actividad mejor conocida como “desarrollo de personal” que incluye tareas designadas a capacitar y motivar a la empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización, ya que los ayuda a aumentar sus cualidades y habilidades haciéndolo mas competente, y beneficia a ala organización de una manera costo-efectiva, ya que generalmente es mas costoso contratar y capacitar a nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del trabajador, volviéndose la organización mas fuerte, productiva y rentable.

Sin embargo, un peligro inminente que aqueja a todas las organizaciones, es que el personal talentoso puede abandonar la organización aunque su salario sea adecuado, debido a que necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo, y es responsabilidad del psicólogo el reconocer e identificar el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades de desarrollo para evitar que esto suceda.

Por ello el psicólogo es considerado como un asesor que ayuda a identificar y resolver de una manera objetiva, los métodos y procedimientos que se siguen para llevar a cabo este y otros procesos de la organización. Su participación se ha ampliado, al no

solamente limitarse al reclutamiento y a la selección de personal, sino que se acerca mucho más a las necesidades propias de las personas, y esto ha sido posible debido a que es un profesional que tiene todas las herramientas metodológicas para el desarrollo, implementación, coordinación y planeación de diversos planes que propicien un desarrollo integral de los empleados en el trabajo y la organización.

2.1. Áreas de Aplicación

En las principales áreas donde actualmente el psicólogo cuenta con espacios laborales son: Administración de Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación, y Desarrollo Organizacional (Zepeda, 1994).

Una parte importante en las empresas, es el área de Recursos Humanos, que básicamente integra y coordina los recursos organizacionales, tales como personas, materiales, dinero, tiempo y espacio (Chiavenato, 1995).

La **Administración de Recursos Humanos** es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado, por lo que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización (Arias, 1991).

García (1996), indica que para lograr los objetivos de la organización, se requiere que ésta cuente con una serie de recursos, que son: recursos materiales, dinero, instalaciones físicas, maquinaria, muebles y materias primas; recursos técnicos, como son listados, sistemas, procedimientos, organigramas e instructivos y; recursos humanos, que comprende la actividad humana, los conocimientos, experiencias, procesos motivacionales, intereses vocacionales, actitudes, aptitudes y habilidades.

Administrar los Recursos humanos para alcanzar objetivos en una organización, es de vital importancia, debido, a que la gente se encarga de diseñar, producir los bienes

y/o servicios, controlar la calidad, distribuir productos, asignar recursos financieros, establecer objetivos y establecer estrategias para la organización, “Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del Director de Recursos Humanos es influir en esta relación entre una organización y sus empleados” (Mickovich, 1994).

Según Sherman (1994), las principales funciones que el departamento de recursos humanos realiza dentro de una organización son: reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo, evaluación de desempeño, administración de las compensaciones y relaciones laborales. Para aprovechar al máximo los potenciales humanos y su capacidad para el trabajo, mediante la creatividad, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y el manejo de información, y arribar así, en un clima de oportunidad en los servicios y competitividad.

Por las diferentes funciones que realiza el departamento de recursos humanos dentro de una empresa, se vuelve multidisciplinario, por lo que requiere el apoyo de múltiples fuentes de conocimiento, que pueden ser la ingeniería industrial, sociología, antropología, derecho, economía, administración, matemáticas y psicología, entre otras.

Debido a que la psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano y para medir las habilidades y actitudes de los individuos; trata de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización, señalando la complejidad de las necesidades emocionales que debe satisfacer una persona (Arias,1991).

Por otra parte, una de los principales retos de las empresas en todos los tiempos ha sido contar con el personal adecuado para cada uno de sus puestos; y es precisamente al departamento de **Reclutamiento y Selección de Personal** al que le corresponde encontrar al elemento ideal para cada puesto requerido.

El reclutamiento consiste en atraer a los mejores candidatos posibles hacia la empresa que solicita personal, con el fin de contar con personas calificadas, que puedan cubrir el perfil que se requiere para ocupar un puesto determinado. Un buen reclutamiento se realiza enviando a través de los medios adecuados la mayor cantidad de información posible acerca del perfil de los candidatos, con el propósito de ayudar a descartar desde el principio a aquellos que no se ajusten a los requisitos del puesto (Zepeda, 1994).

Mientras que la selección de personal, consiste en escoger de entre los candidatos al mejor de todos, no sólo por su capacidad para ocupar la plaza, sino para lograr el desarrollo esperado dentro de la empresa (Zepeda, 1999). Así mismo, la selección de personal es un proceso, conformado por una serie de pasos ordenados cronológicamente, y que solo a fin de ellos podemos tener los datos necesarios para elegir a la persona más apta para desempeñarse en el puesto (Orozco, 1980).

Blum (1990) y Smith (1997), mencionan que la selección de personal es un proceso de predicción, en el que se trata de pronosticar las posibilidades que tiene un individuo para desempeñar de manera eficiente una actividad particular; esta predicción, de si un individuo es capaz de realizar una determinada tarea, ha evolucionado de un análisis meramente empírico a un procedimiento científico. Sin embargo, su margen de error originó la búsqueda de instrumentos más certeros, como es el caso de la familiarización.

El irse familiarizando con los detalles de un cargo específico, permite hacer una exploración del individuo que sería el más compatible para el puesto, pues además de tener un panorama más amplio de las labores que exige el cargo, se conocerá también, el grado y nivel de responsabilidad, el grado de estrés que implica, la cantidad de trabajo independiente en contraposición con el trabajo estrechamente supervisado y, el estilo gerencial del departamento (Diane, 1987).

Según García (1996), el departamento de reclutamiento y selección, tiene como objetivos: contratar al candidato idóneo para cada puesto, logrando mayores niveles de productividad y satisfacción en el trabajo; lograr un incremento en la competitividad, al contar con recursos humanos acordes a las necesidades específicas de cada puesto; escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación deseada; la selección efectiva propiciará decremento en los gastos de capacitación, y en general, menos conflictos en el ambiente laboral y; contar con procedimientos y técnicas específicas para reclutar, seleccionar y/o promover personal calificado.

En la actualidad, la **Capacitación** ha cobrado gran importancia dentro de las organizaciones, debido a que por dicho proceso, se han logrado avances tecnológicos y en el desarrollo social, económico y cultural de los trabajadores.

Desde el punto de vista económico, la capacitación es considerada como un bien autónomo, gracias al cual, el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad “Socialmente se le aprecia como un instrumento mediante el cual el individuo puede obtener una mejor posición laboral y prestigio social” (Calderón, 1994).

Dado que la capacitación, se concibe como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y, al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser social; Mendoza (1991), considera que es conveniente ser más específico, pues existe un alto grado de confusión entre adiestramiento y capacitación.

La Unidad coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA, 1979), nos menciona que la capacitación, es la acción destinada a desarrollar las aptitudes y actitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una actividad de trabajo específica e impersonal. Mientras que el

adiestramiento, es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

Reyes (1982), nos dice que la capacitación es más de carácter teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados, y que el adiestramiento, es de carácter más práctico y para un puesto concreto.

Por su parte Mendoza (1982), menciona que el adiestramiento, se refiere más a habilidades manuales y debe realizarse a quienes continúan en el mismo puesto de trabajo; y la capacitación, se refiere a conocimientos asociados a determinar niveles jerárquicos, por lo que debe ser realizada, a quienes desempeñan un puesto diferente al que ocupa.

También menciona, que es vital importancia determinar en que momento es necesario que se lleve a cabo una capacitación, por lo que se debe realizar la detección de necesidades de capacitación (DNC), que nos lleva a entender, la diferencia que hay entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real de los trabajadores; siempre y cuando, tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.

Para realizar la DNC, es necesario conocer de que manera esta organizada la empresa y conocer sus objetivos; y elaborar un perfil de puestos de acuerdo a la descripción de cada uno de ellos, comparando lo que realmente ejecuta el trabajador, contra lo que debe hacer.

Ahora pues, aunque se sabe la importancia de la capacitación y adiestramiento, pocas empresas reconocen la necesidad de brindarlo; por tal motivo, desde 1979 se establecieron reformas legales en relación a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores (Arias, 1991). Dichas reformas están plasmadas actualmente en el artículo 153-A constitucional de la Ley Federal del Trabajo, en donde se establece que “todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en

su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la secretaria del trabajo y prevención social”.

Debido, a que las empresas están obligadas a proporcionar capacitación y adiestramiento a sus empleados. La Ley Federal del Trabajo, plantea que la capacitación el adiestramiento tiene por objetivos:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionar información sobre la aplicación de una nueva tecnología en ella.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo.
- IV. Incrementar la productividad.
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Así mismo, para cumplir con lo estipulado por la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación, es necesario seguir estos pasos: Constituir la comisión mixta de capacitación y adiestramiento; formular e implementar los programas de capacitación y adiestramiento, atendiendo a las necesidades detectadas y; otorgar a los trabajadores capacitados sus respectivas constancias de habilidades laborales, los cuales acreditan al trabajador, haber llevado y aprobado un curso de capacitación y/o adiestramiento.

Finalmente, Sherman (1994), señala que a partir de que se ve la necesidad de crear en la organización un ambiente que fomente la cooperación y el espíritu de equipo entre los empleados, se promovió el crecimiento del **Desarrollo Organizacional**, que tiene como meta, hacer surgir un cambio en las actitudes, valores y patrones de conducta de las personas y del ambiente organizacional donde trabajan.

El movimiento del desarrollo organizacional surgió en 1962, con un conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el

crecimiento y desarrollo de sus potencialidades. Inicialmente, se limitó al nivel de conflictos interpersonales de pequeños grupos, y posteriormente, a la administración pública y a todos los grupos de las organizaciones humanas (industrias, empresas de servicio, organizaciones militares, etc.), recibiendo modelos, procedimientos, medios de diagnóstico de situación y de acción, así mismo, tratamiento para los diferentes modelos organizacionales.

El desarrollo organizacional, es una estrategia de cambios progresivos, mediante un proceso de esfuerzos planificados, involucrando a todo el sistema, y con la participación comprometida de la parte directiva. Un programa de desarrollo organizacional, no debe quedarse estático o ser esporádico, sino mantenerse en continuidad y mantener sesiones de afianzamiento consecutivas; para alcanzar los resultados específicos como son: la reducción de la desconfianza y el conflicto, promover una mayor participación y productividad, y poner en práctica la flexibilidad dentro de la organización.

Según Beckhard (1973), los objetivos principales del desarrollo organizacional son:

- Fijar una mejor forma de establecer los objetivos organizacionales,
- Buscar que los objetivos sean compartidos por todos los miembros de la organización,
- Desarrollar un sistema en que las labores sean realizadas en base a objetivos y planes,
- Lograr que la estructura, los procedimientos y las políticas ayuden al mejor desempeño de las funciones,
- Que las decisiones sean tomadas en base a las fuentes de información, sin importar los niveles jerárquicos,
- Lograr un mejor trabajo de equipo y una responsabilidad compartida,
- Eliminar la competencia en beneficio de una mayor colaboración,

- Fomentar el aprendizaje en el trabajo y la disponibilidad para recibir retroalimentación,
- Crear condiciones en las cuales, los conflictos salgan a flote y puedan ser manejados y resueltos,
- Resolver los problemas en base a necesidades personales, incluyendo las relaciones humanas,
- Lograr un clima organizacional de confianza, de respeto, de opiniones y de disponibilidad para trabajar,
- Lograr un liderazgo flexible, cambiando de estilo o persona, y
- Crear un sistema capaz de autorenovarse y adaptarse al cambio, mediante mecanismos continuos de mejoramiento.

2.2. Proceso de Selección de Personal

Una actividad fundamental que realiza el psicólogo dentro de las organizaciones, es el reclutamiento y selección de personal, pues tiene la responsabilidad de proveer a la organización del elemento humano para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles (Robins,1996).

La selección de personal, es un conjunto de procedimientos y criterios que se han estudiado, desarrollado y puesto en práctica para obtener información necesaria sobre una o varias personas, con el fin de elegir el candidato idóneo para desempeñar una tarea determinada (Villareal, 1981).

Debido a la importancia que tiene la selección de personal, dentro de las organizaciones, diferentes autores se han dedicado al estudio de este proceso, como es el caso de Howell (1979), quien aborda la selección de personal en base a ejercicios realistas de individuos y de grupos, entrevistas, pruebas de inteligencia y conocimientos generales; considera, que con los pasos anteriores se puede obtener la información pertinente del candidato para ubicarlo en un puesto específico.

Arias (1991), indica que el proceso de selección, se inicia cuando se presenta una vacante, que es notificada por una requisición de personal, una vez que es recibida, se recurre al análisis y evaluación de puestos, para continuar con los siguientes pasos que son: inventario de recursos humanos, fuentes de reclutamiento, solicitud de empleo, entrevista inicial, entrevista de selección, informe de la entrevista, pruebas psicológicas, pruebas de trabajo, examen médico, estudio socioeconómico, decisión final e inducción.

Por su parte Schultz (1985), resume el proceso de selección, en las siguientes seis etapas para decidir si se hace o no una oferta de trabajo: entrevista preliminar, formulario de solicitud, test de empleo, entrevista final, referencias y examen médico. Mientras que Werfher (1988), señala que el proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: información que brinda el análisis de puestos y descripción de tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto.

Chiavenato (1995), menciona que las exigencias de selección, se basan en las exigencias propias de las especificaciones del puesto, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal; por lo que nos enlista el siguiente proceso: selección inicial, solicitud de empleo, entrevista inicial, aplicación de test, entrevista final por el departamento solicitante, referencias, examen médico y admisión.

A pesar, de que los autores anteriores muestran similitudes en el proceso de selección de personal, existen algunas diferencias en los pasos a seguir para seleccionar al personal idóneo para cubrir una vacante. Por lo que se ha decidido retomar el proceso de selección realizado por Orozco (1980), ya que describe completa y detalladamente cada uno de los pasos desde que surge la vacante hasta la inducción del puesto, pues considera que dicho proceso esta conformado por una serie de pasos ordenados cronológicamente para elegir a la persona más apta para desempeñarse en el puesto.

1. Requisición de personal, es cuando se notifica la existencia de una vacante, cuya definición es “puesto que no tiene titular”, y se puede deber a un puesto de nueva creación, ascenso, despido, retiro voluntario o a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo desempeñaba; es importante realizar una requisición de personal para conocer los requisitos precisos del puesto a cubrir y motivos para cubrir la vacante (Galicia, 1986).

La requisición de personal, es un documento mediante el cual se ampara la necesidad de obtener un titular que desempeñe un puesto vacante (Arias, 1991). Esencialmente, es el análisis y descripción del puesto, que debe señalar la fecha en que debe ser cubierta la vacante, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario, sueldo, fecha y nombre del departamento que hace la requisición. Así mismo, las características que debe tener el candidato, como escolaridad, conocimientos, experiencia, aptitudes, cualidades, etc.

2. Análisis y descripción del puesto, es la plataforma que sirve de base para las actividades en la administración de personal, es fundamental para la selección de personal, porque el jefe de personal se basa en el análisis de puestos para elegir a la persona idónea para cubrir la vacante, también sirve para efectos de promoción o cambios interdepartamentales del personal (Reyes, 1992).

Su finalidad es describir las características del puesto y del candidato en términos específicos, y la naturaleza exacta de las tareas ejecutadas en determinado trabajo. Incluye además, información sobre el equipo o instrumentos que se utilizan en las operaciones, aspectos especiales del puesto como los peligros; también comprende la escolaridad, adiestramiento y escala de salarios, entre otros aspectos (Schultz, 1985).

Reyes (1992) y Chiavenato (1995), mencionan que la descripción de puesto, se refiere a las tareas, deberes y responsabilidades de éste, en tanto, el análisis de puesto, se ocupa de los requisitos que debe cumplir el aspirante como: requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo.

3. Reclutamiento, ha sido retomado por diferentes autores, como es el caso de Amaro (1981), quien define al reclutamiento, como un proceso de promoción, que tiene como finalidad, atraer candidatos idóneos para la empresa; mientras Arias (1991) y Grados (1988), consideran que el reclutamiento, es escoger al mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

Así mismo, el reclutamiento, es una técnica para reunir a un conjunto de buscadores de empleo entre los que se elige a los nuevos miembros del personal (Werfher, 1988). Por su parte Chiavenato (1995), menciona que es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente capaces de ocupar cargos dentro de una organización.

Su objetivo principal es localizar las fuentes de reclutamiento y captar en forma oportuna, el elemento humano que requiere la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos, el psicólogo reclutador tendrá que recurrir a lugares específicos, o bien, utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlos. Estas fuentes y medios de reclutamiento, se dividen de la siguiente manera:

- Fuentes Internas: Son aquellas que no necesitan recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, entre las más importantes destacan: sindicatos, archivo o cartera de personal, familiares y recomendados, promoción o transferencia interna del personal, etc.

- Fuentes Externas: Proporcionan los candidatos totalmente ajenos a la empresa como: centros profesionales y educativos, bolsas de trabajo, agencias de colocación, etc.

- **Medios de Reclutamiento:** Son aquellos mediante los cuales el psicólogo da a conocer un puesto vacante: anuncios (en periódico o revistas), boletines, radio, conferencias sobre la empresa, etc.

Zepeda (1999), menciona, que actualmente se aplica otro procedimiento para el reclutamiento, que es mediante la técnica de outsourcing, que consiste en la contratación de un proveedor externo, a quien se le paga para que asuma la operación y el riesgo de alguna función o proceso convenido. Así mismo, considera que un buen reclutamiento es una preselección, ya que al establecer los requisitos del perfil, estos actúan como filtro, con el fin de que únicamente lleguen aquellas personas que se consideran adecuadas para cubrir las necesidades de la organización.

4. Recepción del solicitante, es donde son recibidos los candidatos, el aspecto general de la empresa, la forma y trato con que son recibidos los candidatos. Este juega un papel importante, y en ocasiones definitivo en los futuros empleados, pues se realizan discretas anotaciones sobre el comportamiento y actitud que los aspirantes adoptan en la antesala.

Zepeda (1999), menciona que es el momento en que se puede aplicar una presolicitud, que esta diseñada de manera que se asemeje al formato de perfil, y le permite al seleccionador hacer una revisión rápida y eficaz de los candidatos y descartar a quienes no reúnan de entrada los requisitos establecidos.

5. Solicitud de empleo, es el primer documento formal que se tiene del solicitante, es un instrumento administrativo, que consiste en registrar información fundamental en forma agrupada y manuscrita.

Su objetivo, es obtener información básica del candidato en los siguientes aspectos: datos personales, datos familiares, estudios realizados, educación o capacitación complementaria, idiomas, conocimientos de máquinas y herramientas, conocimientos de oficina, trabajos anteriores, pasatiempos, referencias personales y

laborales, y firma del solicitante. Para puestos de niveles superiores (ejecutivos) regularmente se sustituye o acompaña, la solicitud impresa, por el currículum vitae, ya que es un resumen escrito del historial del candidato.

Se recomienda, que el espacio destinado para el llenado de la solicitud, sea un lugar iluminado, ventilado y sin distractores, para que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos (Galicía, 1986).

6. Entrevista preliminar, es de carácter superficial, sin embargo, es el primer filtro a la que es sometido el candidato (Orozco, 1980), proporciona una impresión general y sirve para decidir si reúne las condiciones y cualidades que justifican un examen más detenido (Schultz, 1985).

7. Entrevista formal o profunda, Es un diálogo que requiere más tiempo para profundizar en los aspectos de la personalidad del candidato sobre: familia, trabajos anteriores, carácter, motivaciones y actitudes, intereses, cultura, etc.; confirmar los datos anotados en la solicitud e indagar en los puntos donde exista alguna contradicción. Es un factor importante dentro de la selección de personal, pues influye en la decisión final respecto a la aceptación o no de un candidato al empleo (Chiavenato, 1995)

Ibáñez (1996) menciona que “implica una toma de decisión”, y debe ser considerada como un método de interacción humano, a través del cual, se busca obtener información valiosa y suficiente de las aptitudes, conocimientos y personalidad del candidato, para llegar a predecir con mayor certeza, si podrá desempeñar con éxito las tareas que requiere el puesto solicitado.

8. Exámenes psicológicos, son una de las principales aportaciones de la psicología, tiene por objetivo, detectar las habilidades y el potencial del individuo, relacionadas con el puesto, así como las posibilidades de desarrollo, por lo que las

pruebas que se aplican son de varios tipos dependiendo las características que se pretenden valorar (Galicia, 1986).

Chiavenato (1995), se refiere a las pruebas psicométricas como “una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento”, que se refiere a las características, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano, e incluye la determinación del “cuanto”, es decir, la cantidad de aquellas características del candidato.

A través de las pruebas psicométricas, se hace una valoración de la habilidad y potencial del individuo, así como de su capacidad en la relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo, cabe mencionar, que son instrumentos y como tales no son ni buenos ni malos, depende para que han sido diseñadas, sus limitaciones, en que se utilizan, etc. (Arias, 1991).

El propósito de aplicar las pruebas, es el de proporcionar una evaluación objetiva de diversas clases de características psicológicas, tales como personalidad, inteligencia, aptitud, conocimientos y habilidades (Siegel, 1981).

Debido a que las pruebas psicológicas son muy variadas en cuanto a su extensión, calificación, tiempo empleado en aplicarlas, etc. Galicia (1986), sugiere que es necesario emplear más de un criterio para clasificarlas, por lo que las clasifica de la siguiente manera:

1) Forma de realizarlas:

- a) Pruebas de ejecución; en donde la persona debe realizar cierto número de manipulaciones u operar algunos aparatos o equipo;
- b) De papel y lápiz; en ellas la persona contesta por escrito las preguntas;
- c) Orales; la persona responde, asociando una palabra por otra.

2) Forma de administrarlas:

- a) Individual; la administración de una prueba de este tipo requiere que por cada evaluado esté presente un examinador, y que se realice individualmente y en aislamiento;
- b) Colectiva; en este caso, la ejecución no tiene que ser controlada con tanto rigor, por lo que es suficiente que un pequeño grupo de examinadores supervisen su aplicación.

3) Tiempo empleado en realizarlas:

- a) De velocidad; la prueba tiene un límite de tiempo para realizarse;
- b) De capacidad o potencial; estas no tiene límite de tiempo, pues el número de respuestas correctas no depende del tiempo, sino de la habilidad que posee la persona.

4) Característica medida por ellas:

- a) De inteligencia; son todas aquellas diseñadas para medir el coeficiente intelectual;
- b) De aptitudes; son las que miden la capacidad potencial para ejecutar con éxito una actividad específica;
- c) De rendimiento; miden la capacidad de ejecutar una actividad específica, pero en el momento de la prueba, como un hecho actual;
- d) De intereses; miden el interés o desinterés de la persona para realizar cierto tipo de tareas; y
- e) De personalidad; miden los aspectos evolutivos y afectivos de la persona, principalmente, los aspectos no intelectuales.

9. Entrevista con el jefe inmediato, la realiza regularmente el supervisor inmediato o el gerente del departamento, pues es la persona más idónea para evaluar habilidades y conocimientos técnicos, por lo que tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados (Werfher, 1988).

Así mismo, el futuro jefe inmediato, puede aplicar pruebas técnicas, con el fin de comprobar que el candidato posee los conocimientos y experiencia laboral que el puesto requiere.

10. Encuesta socio-económica, su objetivo es comprobar y conocer la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo, entrevista, referencias y trabajos anteriores. (Orozco, 1980).

Según Arias (1991), la investigación socioeconómica debe cubrir las siguientes tres áreas: proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, que nos permita conocer las posibles situaciones conflictivas que incluyan directamente en el rendimiento de trabajo; conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo; y corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

11. Examen médico, es un requisito legal, que dispone que todo trabajador sea examinado físicamente, sirve para obtener datos sumamente valiosos en lo que se refiere a los individuos: buena salud, buenas aptitudes, defectos orgánicos o funcionales de la persona que se sujeta al examen (Howell, 1979).

Se recomienda, que el examen médico, sea practicado por un médico en conocimientos de medicina industrial, pues tendrá una visión más amplia del examen al enfocarlo directamente a los requisitos y necesidades que requiere un puesto determinado, sobre la salud y estado físico del candidato (Schultz, 1996).

12. Contratación, su objetivo es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo, para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa (Orozco, 1980).

13. Inducción, es una parte vital del proceso de selección y de la administración de recursos humanos, ya que es una tarea de gran trascendencia la adecuada integración de los nuevos elementos a cualquier organización.

Orozco (1980), menciona que un programa de inducción tiene los siguientes objetivos: Configurar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la empresa; Ayudar a que el nuevo empleado se ajuste a su nuevo ambiente; Informar las políticas, reglamentos, prestaciones y beneficios de la empresa; Crear una actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos; Reducir la rotación de personal; y Ahorrarle tiempo y esfuerzo al trabajador y a la empresa, debido a que si éste no está bien informado, constantemente estará formulando preguntas a compañeros que lo rodean.

2.2.1. La Entrevista en la Selección de Personal

Sin duda alguna, uno de los principales retos de las empresas en todos los tiempos ha sido contar con el personal adecuado para cada uno de sus puestos, y precisamente, es el departamento de reclutamiento y selección de personal el responsable de encontrar al elemento ideal para cada puesto requerido.

Por lo que se vale de la entrevista, que es el primer filtro con el que cuenta el entrevistador para obtener la información necesaria de las personas que solicitan un puesto, y determinar si es un candidato viable para cubrir una vacante.

El objetivo principal de la entrevista en la selección de personal, es reunir información referente a los candidatos, con el fin de predecir el futuro rendimiento y calidad del mismo durante el tiempo que permanezca en la organización, e informar al candidato sobre el puesto de trabajo y la organización en general.

Así mismo, pretende detectar ampliamente y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más relevantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, con el objeto de descartar a aquellos candidatos que de manera manifiesta, no reúnan los requisitos del puesto a cubrir (Cohen, 1991).

El termino entrevista proviene del francés “entrevoir” que significa “verse uno al otro”, originalmente se dio como una técnica básicamente periodística, y se definía como la visita que se hace a una persona para interrogarla en ciertos aspectos y después informar al público acerca de sus respuestas. Actualmente, es una herramienta indispensable para médicos, abogados, maestros, trabajadores sociales, directores de empresas, y seleccionadores de personal, entre otros, quienes la utilizan para obtener un intercambio de información (Ibáñez, 1996).

La entrevista ha sido definida por Galicia (1986), como “una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto, proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones”. Por su parte, Grados y Sánchez (1993), la definen como “una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes”. Para Ibáñez (1996), “la entrevista es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico”.

En resumen, podemos decir que la entrevista es un diálogo previamente estructurado entre dos personas, con el fin de obtener información en base a un objetivo y beneficio en común.

2.2.1.1. Tipos de Entrevista

En las organizaciones se realizan varios tipos de entrevista, las cuales se clasifican de acuerdo a su finalidad, dichas entrevistas se describen a continuación:

Entrevista Inicial. Es de carácter superficial, se utiliza con el fin de obtener una impresión personal del individuo y cerciorarse de que es compatible con los requisitos

generales del puesto y con las políticas generales de la empresa, tales como: horario, sueldo deseado, edad, disponibilidad, lejanía de su domicilio en relación con su empresa, facilidad de transporte, e impedimentos físicos o mentales perceptibles a simple vista que dificulten el adecuado desarrollo del trabajo a desempeñar (Cohen, 1991).

Durante su desarrollo, se proporciona al candidato información respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc.

Si en la requisición se piden documentos como título profesional, cartilla, carta de pasante, etc., esta es la fase indicada para obtener información de dichos requerimientos. Indudablemente, es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a una evaluación técnica y psicológica.

Entrevista Profunda. Tiene como objetivo valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores, dentro del proceso de selección de personal. Esta información, debe ser ordenada y jerarquizada para determinar que áreas quedan poco claras del candidato. Además, para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión (en base al análisis de puesto).

En esta entrevista, se cuestiona a detalle cada uno de los puntos más relevantes para cubrir las necesidades del puesto vacante, con la finalidad, de saber si el candidato cuenta con los elementos que describe en su solicitud o curriculum.

También, se profundizan y corroboran los datos más relevantes de la personalidad del solicitante, tales como: carácter, intereses, motivaciones, actitudes, aspectos familiares y empleos anteriores. Se realiza cuando el solicitante cubre con los requisitos mínimos del puesto (Dickman, 1973).

Si la entrevista es satisfactoria, se le aplicarán al candidato una serie de exámenes tanto psicológicos como de conocimientos, que deberán estar diseñados de

acuerdo a las características del puesto vacante, y posteriormente, se concertaran las entrevistas con las personas de las que dependerá la contratación.

Entrevista de Contratación. Esta entrevista constituye el hecho de aceptar al candidato, y dependiendo de la organización de la empresa quien toma esta decisión, puede ser el jefe inmediato, el jefe de personal o inclusive el dueño de la empresa, pero en todo caso tal decisión deberá estar apoyada por todo el proceso de selección.

Es aquí, donde el candidato deja de serlo y se convierte en empleado de la empresa, ya que en este momento se le notifica su salario, las prestaciones que tiene, quien es su jefe directo, y se le dan a firmar los documentos de contratación. Además, se le describen al candidato las políticas de la empresa, se le notifica si debe someterse a un examen médico y socioeconómico y se integra a una capacitación, donde debe recibir una inducción a la empresa. Cabe mencionar, que estos procedimientos cambian de empresa a empresa.

Entrevista de Salida. Es necesario que se realice cuando un empleado se retira de la empresa, ya sea por renuncia voluntaria, despido o jubilación, con el fin de saber el motivo real por el que esta dejando la empresa, si es un buen empleado, que opinión tiene de la empresa, que trato recibió por parte de sus jefes y sus compañeros de trabajo, y si se le otorgaron las prestaciones y sueldo prometidos, para evitar problemas jurídicos posteriores (Cohen, 1991).

Los datos anteriores sirven para saber que errores se están cometiendo en la empresa, y lograr así una retroalimentación para tener áreas de mejor oportunidad para el personal y la empresa.

Por otra parte, debido a que el objetivo de la entrevista es la obtención de información y conocimientos, es importante saber que existen ciertas modalidades de la entrevista que determinan el tipo de información sobre la que se va a poner atención, entre ellas se encuentran las siguientes:

Estructurada. Su objetivo es obtener la información necesaria, dirigiendo la entrevista con preguntas específicas que el entrevistado pueda responder. Este método, está orientado para que el candidato conteste preguntas sobre el área de interés.

Este método debe tener de manera específica y concreta las preguntas, además se utiliza en la entrevista inicial, para verificar que el candidato cuenta con los requisitos mínimos indispensables para el puesto y en caso de ser lo contrario se le informa de manera inmediata, además que se ahorra tiempo y no se crean falsas expectativas.

No Estructurada. Se realizan preguntas abiertas sobre áreas de interés, con el propósito de que el candidato comience a hablar y otorgue información como lo desea.

El entrevistador no solo tiene que atender a las respuestas verbales del individuo, sino también debe observar cuidadosamente todas las reacciones que tiene el entrevistado ante las preguntas que se le formulan. Por reacciones nos referimos a movimientos de las diferentes partes del cuerpo, gestos, cambio en el tono de voz o silencios excesivos, así como el grado de coherencia entre las expresiones corporales y las verbales (Grados, 1988).

Es importante tener siempre claro, cual es el objetivo de la pregunta y que tanto nos va ayudar para obtener información precisa. Así mismo, es indispensable tratar de estimular a los candidatos para que hablen con soltura y confianza, y puedan expresar todo lo que saben al respecto del área de interés.

Semi-Estructuradas. Es la más utilizada en la selección de personal, por la flexibilidad que permite, además de su economía en cuanto a tiempo y gran información que se puede obtener por medio de ella.

Es importante hacer una pregunta abierta para que el candidato diga lo que uno desea saber, de igual manera, si se quiere saber más sobre algún punto que mencionó dentro de la pregunta abierta.

Sin embargo, hay que manejarla con cuidado ya que muchas veces se puede hablar de diferentes temas y se puede perder el objetivo real de la entrevista.

2.2.1.2. Fases de la Entrevista

Grados (1988), menciona que para tener buenos resultado dentro de una entrevista, es importante tener en cuenta las fases que se deben tener:

ATMÓSFERA. Es el resultado de la clase de relación que se establece con el entrevistado. La relación surge de su voz, modales, sinceridad, atención y comprensión; así como de aspectos como el local y el ambiente.

Para lograr, que el entrevistado se encuentre en la mejor disposición posible para el diálogo, se necesitan ciertas condiciones físicas, y aunque la preparación del local y del ambiente no depende del entrevistador, es necesario que se tomen las siguientes consideraciones:

- El lugar debe ser lo más tranquilo posible
- El escritorio debe estar despejado, ya que un escritorio lleno de papeles puede llevar al candidato a conclusiones tales como que el entrevistador no tiene tiempo para escucharlo. y
- Se debe evitar que la conversación sea interrumpida por recados o llamadas telefónicas que generalmente impiden seguir una secuencia lógica del diálogo.

RAPPORT. Este término significa concordancia, y el establecimiento del rapport es esencial, ya que no puede obtenerse del entrevistado la información necesaria, sino se ha logrado un ambiente propicio que disminuya la angustia provocada por la nueva situación y le permita hablar con libertad.

En esta etapa el entrevistador y el entrevistado hablan de situaciones triviales, características generales de la empresa, prestaciones, horarios, etc.; debe lograrse en los primeros 5 o 10 minutos, para después seguir con preguntas más directas.

Tratarlo con cortesía, tener interés en escucharlo, hacer preguntas abiertas y darle seguridad de discreción en la información, son aspectos importantes para lograr el rapport.

CIMA. Es el punto más alto de la entrevista, donde gracias al rapport, se obtiene la más amplia y completa información. Se analizan los aspectos de su personalidad, productividad, trabajo por objetivos, tolerancia a la frustración, trabajo bajo estrés, liderazgo, logros personales y profesionales, y cualquier punto que evalúe carácter y personalidad.

CIERRE. Esta fase es casi tan importante como la del inicio, ya que es la parte final de la entrevista, en donde se tomará la decisión final con respecto al candidato. Se anticipa el término de la entrevista y se le invita a expresar sus dudas o comentarios finales y se llega a un acuerdo de ambas partes (negociación), también, se le comunican al entrevistado los pasos a seguir y el proceso de selección de esa vacante.

2.2.1.3. Principales Técnicas y Errores en la Entrevista

Las técnicas son herramientas que nos ayudan para el manejo de la entrevista según las características del entrevistado, o para salir con éxito de alguna situación difícil, o realizar mejores entrevistas. Estas técnicas se utilizarán cuando a juicio del entrevistador sean necesarias (Coca Consultores, 2000); las principales técnicas son las siguientes:

TECNICA DE CONFRONTACION. Es cuando el entrevistador pide al entrevistado que pruebe lo que dice o afirma, se utiliza principalmente cuando no se les cree a los candidatos o su información no es muy confiable.

TECNICA DEL ECO. El entrevistador repite el final de la última frase para que el entrevistado continúe hablando.

TECNICA DEL SILENCIO. El entrevistador guarda silencio y compromete al entrevistado a seguir hablando, debe utilizarse con cuidado y tacto, ya que puede afectar al entrevistado rompiendo el clima de confianza establecido.

TECNICA DEL AGRADO. El entrevistador emite gestos de aprobación respecto de lo que dice el entrevistado, funciona muy bien para que el entrevistado siga hablando de un tema en particular.

TECNICA DEL DESAGRADO. El entrevistador da a entender al entrevistado que lo que dice no coincide, a través de gestos de desaprobación, por medio de esta técnica es posible controlar a la persona que habla mucho o al adulator que quiere envolver al entrevistador con sus comentarios.

PRESION DEL TIEMPO. Se apresura al entrevistado que habla mucho, por ejemplo: necesito que en cinco minutos me haga una historia de sus empleos.

PRESION EMOCIONAL. Se somete al entrevistado a un estado de tensión y se evalúa su estabilidad, con esta técnica podemos evaluar como se proyecta ante ciertas situaciones bajo presión.

TECNICA DEL ¿POR QUÉ? Esta técnica nos dará más información respecto a los verdaderos argumentos del entrevistado, además con esta pregunta, conoceremos con exactitud lo que nos interesa saber. Y

TECNICA DEL TERCER OIDO. El entrevistador escucha lo que dice la persona, lo que no dice y lo que quiere decir, esta técnica funciona en los momentos en que la información requiere un análisis más penetrante por parte del entrevistador,

debido a la falta de claridad del candidato o a la importancia del dato que nos proporciona.

Sin embargo, es posible que se presenten ciertos errores por parte del entrevistador cuando se aplica una entrevista, Grados y Sánchez (1993), nos mencionan los siguientes:

- a) Efecto de Halo. El cual se presenta cuando el entrevistador comienza a sentir simpatía o antipatía por algunas personas sin una justificación objetiva, por lo tanto, el entrevistador debe mantenerse alerta a los sentimientos que pueda experimentar ante un entrevistado, y en caso de presentarse cualquier tipo de sentimiento, preguntarse el por qué de éstos, con el fin de ser más objetivo.
- b) Prolongar la entrevista. En ocasiones por falta de experiencia o seguridad, se le dificulta al entrevistador crear pautas necesarias, cortar la entrevista o interrumpir de manera acertada cuando el discurso del entrevistado se alarga con información relevante.
- c) No mostrar interés. Este error se comete normalmente, cuando el entrevistador se ve influido por la presión del tiempo, y se contempla la entrevista como una situación para captar datos cuantitativos y no se le da importancia a los datos cualitativos.
- d) Influir las respuestas. Es cuando el entrevistador influye en las respuestas del entrevistado para que le diga lo que quiere escuchar.
- e) No aclarar la información que se recibe. Es cuando el entrevistador por temor, se queda con lo que él pretende pensar que se le esta comunicando, sobre todo en los casos de datos técnicos, en los que éste puede sentir que debe conocerlos y que puede ser descubierto si no es así.

- f) Hacer más de una pregunta a la vez. Es cuando se satura al entrevistado con interrogantes, ya que el candidato puede seleccionar lo que le resulte más cómodo contestar.
- g) Interrumpir. Una interrupción puede cortar una incoherencia del entrevistado, y al percibir que fue captado, su comentario será justificado, racionalizado y proporcionará la información que parece que no es real.
- h) Exagerar el uso de notas. Es necesario evitar lo más posible el hacer anotaciones enfrente del candidato, ya que se bloquearía, debido a que hay información que puede considerarse muy confidencial y le puede provocar duda no saber que trascendencia pueden tener las notas que toma el entrevistador. Y
- i) No verificar los datos de la entrevista. Es importante que se verifiquen al menos 30% de los datos obtenidos en una entrevista, con el fin de comprobar parcialmente los datos proporcionados en la entrevista, para lograr una pauta en cuanto a la objetividad de fechas, sueldos, puestos, renunciaciones, domicilios de las empresas y confirmar si éstos datos son realmente ciertos.

2.3. Selección por Competencias

La selección por competencias es la técnica utilizada para seleccionar personal cuando su objetivo es encontrar profesionales que además de una formación y experiencia adecuadas posean unas competencias concretas predeterminadas por la empresa que ofrece un empleo.

La empresa estudia a sus mejores trabajadores de cada área o departamento, hace un listado de las competencias que poseen y estas se convierten en estándar. De este modo, a la hora de seleccionar personal buscan perfiles similares a los profesionales que mejor funcionan en la compañía. Si el puesto es de nueva creación se toma como

referencia el listado base y se añaden las competencias específicas que se requieren en cada caso.

Cuando se realiza la selección por competencias, el experto en recursos humanos utiliza como principal herramienta la entrevista dimensional, que consiste en hacer preguntas basadas en situaciones reales, con el objetivo de saber cómo actuó el candidato en el pasado y cómo lo haría en el futuro. La finalidad de las preguntas es detectar las competencias que posee el candidato.

Para entender los enfoques de la entrevista por competencias es necesario conocer el concepto de competencias laborales. Spencer y Spencer en 1993, las definen como las características subyacentes de un individuo que están casualmente relacionadas con un nivel estándar de efectividad y/o desempeño superior en un trabajo o situación (Alles, 1999).

Para Grados (1990), son una mezcla de conocimientos, habilidades y características personales necesarias para obtener un determinado comportamiento que soporte un proceso de negocio, considera que la competencia laboral está integrada por el conjunto de habilidades y conocimientos que al ser verificados en las situaciones de trabajo, significan que una persona ha alcanzado el tipo de nivel esperado.

Por su parte, Domingo (2001), las define como el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades y aptitudes que tienen las personas y que les predispone a realizar una serie de actividades con alto nivel de desempeño, incluyendo aspectos cognitivos, efectivos y de experiencias que constituyen en sí un conjunto de características que distinguen a cada individuo.

Desde el punto de vista ocupacional, competencia se entiende como el desempeño real en que el trabajador muestra dominio en una determinada tarea cuyo resultado es un producto o servicio valioso para el empleador o consumidor.

Las competencias laborales se catalogan de acuerdo al área funcional que las estudia:

- a) **Intelectuales.** Son condiciones intelectuales asociadas con la atención, memoria, concentración, solución de problemas, toma de decisiones y creatividad.
- b) **Personales.** Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.
- c) **Interpersonales.** Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.
- d) **Organizaciones.** Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de las experiencias de otros (trabajo en equipo).
- e) **Tecnológicas.** Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.
- f) **Empresariales o para la generación de empresas.** Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos planes de negocio, mercadeo y ventas entre otras.

El principal objetivo de la entrevista por competencias es recabar toda la información posible para recabar evidencias de modo mas objetivo de lo que el candidato sabe hacer en el trabajo a través de la experiencia y conocimiento previo. Su función es introducir el filtro mas fino dentro del programa de selección, ya que

mediante este recurso confiamos la apreciación de aquellos rasgos que son imposibles determinar por otros medios.

Una de las técnicas más comunes en la entrevista por competencias son las llamadas entrevistas ST AR, que son declaraciones del candidato que ejemplifican el comportamiento de una persona.

- Situación o tarea (ST). Se refiere a la experiencia o circunstancia al que el candidato se enfrentó. Es el contexto bajo el cual se realizó.
- Acciones (A). Son lo que la persona dice o hace. Son pasos que se toman para completar un trabajo, ya que usualmente los candidatos hablan de ellas como acciones de grupo de trabajo u otros datos generales.
- Resultados (R). Se refiere a las consecuencias de las acciones. El conocer el resultado de las acciones de un candidato son muy importantes para evaluar la eficacia de las mismas.

Una vez terminada la entrevista, se procede a evaluar las competencias. Para ello se sugiere el uso de las siguientes reglas:

- 0 no presento la conducta
- 1 claramente no aceptable
- 2 por lo general no cumple
- 3 aceptable / cumple
- 4 por lo general excede
- 5 excede claramente

Para poder evaluar o asignar una calificación, en una escala cuantitativa o cualitativa de una determinada ejecución, necesitamos una definición “a priori” de la competencia a observar, lo cual significa varias cosas:

- 1) La competencia debe existir

- 2) La competencia debe ser observada
- 3) Debe haber diferentes valores de la competencia
- 4) Debe existir una escala previa donde graduar el nivel alcanzado de dicha competencia.

Esto significa que sólo se podrá evaluar algo como un todo separado de otras cosas, y que la competencia debe ser observable a través de conductas. Una competencia podrá ser considerada como indicador de más de una competencia (García,2006).

2.4. Perfil del Psicólogo Organizacional

Debido a que cada puesto tiene una serie de exigencias a nivel de formación y de conocimientos específicos, y por el gran desarrollo que ha tenido el psicólogo dentro de las organizaciones, es necesario conocer el perfil que debe tener el psicólogo organizacional, para no confundir las funciones que puede realizar y poder cubrir con las expectativas de dicha organización.

Un psicólogo organizacional, al igual que un psicólogo clínico posee una misma titulación base: la licenciatura en psicología; que en muchos casos es un requisito legal; por lo que si una persona no es licenciado en psicología legalmente, no puede desarrollar determinadas tareas o actividades, sin embargo, para otro tipo de tareas, la titulación es conveniente pero no un requisito legal.

Como en cualquier otro campo de trabajo, además de la licenciatura en psicología, el psicólogo debe contar con una serie de conocimientos y habilidades importantes para desempeñar las actividades correspondientes al área de las organizaciones (manejo de grupos, coordinación, planeación, etc.); como es el caso, del psicólogo que tiene que realizar la selección de personal, que debe tener conocimientos específicos además de su formación base como: descripción y análisis de puestos, e interpretación y administración de pruebas psicométricas.

Así mismo, debe contar con las habilidades para saber entrevistar, pues un psicólogo con dichas habilidades, puede desempeñar el papel de un buen seleccionador. Mientras que un psicólogo que cuente con las habilidades de coordinación y manejo de grupos, puede ser un buen instructor de capacitación (Colegio Oficial de Psicólogos en España, 1998).

Ibáñez (1996), menciona que las principales habilidades que debe manejar un buen entrevistador, son las siguientes:

- 1) Sociales: Consiste en el dominio de las normas y costumbres sociales imperantes; saber que es correcto hacer o decir en cada situación social.
- 2) Comunicativas: Dado que la entrevista es una interacción comunicativa, estas habilidades son iniciales para el entrevistador.
- 3) Analíticas e Interpretativas: Su dominio requiere un gran esfuerzo, incluso en las personas de mentalidad analítica. Pues para dar coherencia a la información recibida durante una entrevista, es necesario tratarla de manera sistemática, en base a la generación y comprobación de hipótesis sobre el candidato.
- 4) Toma de decisiones: El entrevistador debe estar alerta a factores muy sutiles; por ejemplo: debe tener cuidado de no dejarse llevar por estereotipos, y no juzgar a un individuo por su raza o sexo.

CAPITULO 3

EJERCICIO PROFESIONAL DEL PSICÓLOGO

EN MANPOWER

Manpower es una empresa líder internacional dedicada a proveer soluciones de alta calidad en Recursos Humanos; nacida en Milwaukee USA hace más de 50 años, y hoy está presente en 72 países a través de más de 4,300 oficinas

Por tercer año consecutivo ha sido reconocido como la Compañía más Admirada en la Industria de Recursos Humanos.

El objetivo es ser el mejor socio local, líder integrador de soluciones de Recursos Humanos del más alto valor, generando atractivas oportunidades de empleo y desarrollo en la región.

3.1. Antecedentes de Manpower

Surge en 1948 cuando Elmer Winter y Aaron Scheinfeld se encontraban presionados por resolver un caso, por lo que decidieron contratar empleados administrativos adicionales para que los ayudaran. En esta búsqueda descubrieron que no existían compañías que proporcionaran este tipo de servicio, lo que los llevo a abrir el primer servicio de empleo temporal, fundando así Manpower en Milwaukee Estaos Unidos.

En 1954, Manpower se convirtió en una compañía internacional, al abrir sus oficinas en Montreal y Toronto Canadá, extendiéndose a Europa, Reino Unido y Francia. Y en 1960, al iniciar operaciones en Japón, Manpower logra tener oficinas en tres continentes.

En 1962 abre oficinas en Australia, ampliando con esto sus operaciones en cuatro continentes, y en 1963 abre oficinas en Chile, teniendo operaciones en 20 países. En 1969 inicia sus operaciones en México Distrito Federal y en 1985 ya cuenta con más de 1000 oficinas en todo el mundo.

En 1991 las oficinas de Reino Unido obtienen la certificación ISO y resurge como compañía independiente. En el 2000 adquiere Elan Group, especialista líder mundial en contratación de profesionales de TI y telecomunicaciones. Y forma una alianza estratégica con SHL Group plc, que es el líder mundial en selección y reclutamiento utilizando pruebas psicométricas. En ese mismo año forma The Empower Group para proporcionar servicios a nivel mundial de consultoría en gestión de organizaciones.

Para 1998, cuenta con oficinas en más de 20 países y más de 3000 oficinas y se lanza la marca de Manpower Professional en Estados Unidos y Canadá; y en el 2004 adquiere Right Management Consultants, empresa mundial enfocada al desarrollo y consultoría organizacional.

Actualmente Manpower es la empresa líder en su giro ya que tiene más de 60 años con presencia internacional y más de 35 años en México, esta establecido en 67 países y cuenta con más de 4300 oficinas alrededor del mundo.

Los servicios de Manpower se enfocan en atender múltiples necesidades del mercado como:

- ✓ Reclutamiento y selección de personal temporal y de planta
- ✓ Servicio y soluciones para Contact Centres
- ✓ Servicios de promociones
- ✓ Selección de altos ejecutivos y consultoría en Recursos Humanos
- ✓ Servicios de manejo de nómina
- ✓ Servicio de personal para las áreas operativas de los clientes.

3.2. Servicios que ofrece como empresa de Recursos Humanos

Con el fin de integrar soluciones específicas para aquellas áreas de negocios que así lo necesiten, se han desarrollado divisiones especializadas para ofrecer un servicio integral. Gracias a este esquema, se puede ofrecer a nuestros clientes flexibilidad, cercanía y un sincero deseo de servicio. Entre los servicios que ofrecemos se encuentran:

PERSONAL TEMPORAL. Se provee de personal temporal para cubrir cargas extraordinarias o estacionales de trabajo, incapacidades o vacaciones, periodos promocionales y de prueba; ya sean días, semanas o meses.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN. Los especialistas en Reclutamiento, tenemos como tarea encontrar a las personas adecuadas para cada puesto en su empresa.

ADMINISTRACION DE NOMINA. Se administra de forma eficiente al personal de algún área de su empresa, asumimos la contratación, administración y obligaciones patronales ante autoridades y dependencias del personal actual o adicional que necesita cada empresa.

PROMOCIONES. Es el área especializada mediante la cual se brinda un servicio integral de acciones promocionales a los clientes en planes promocionales dirigidos al cumplimiento de ventas de su empresa mediante: reclutamiento y contratación de personal especializado, creación de la estrategia comercial, implementación y desarrollo del proyecto, supervisión y medición del impacto de la campaña. Además de reportes vía Web que le permiten medir el desarrollo de la campaña de promoción. Los puestos que se cubren con este servicio son: demostradoras, demo vendedoras, demo degustadoras y demo edecanes.

Es importante mencionar que Manpower promociones no es una agencia de publicidad, por lo que no realiza: el diseño de medios impresos, diseño de anuncios de

radio, televisión o espectaculares ni es proveedor de artículos promocionales o uniformes.

PAYROLLING ON LINE. Es una nueva herramienta de punta que consiste en un sistema de procesamiento de nomina, que vía internet le permite a cada empresa realizar todos sus procesos de forma segura, eficaz y confiable.

A través de este servicio, se ofrece al cliente la posibilidad de ingresar al sistema de nomina sin necesidad de invertir en infraestructura, y de este modo el cliente puede realizar sus propios procesos de nomina de manera independiente.

Payrolling tiene como objetivo, buscar una mayor rentabilidad, proporcionando al cliente un servicio integral de nomina, seguro social e impuestos de manera confiable y sencilla de configurar, donde el valor principal es la asesoría que le proporciona de forma gratuita a través del Help Desk.

Los especialistas en payrollling pueden atender y resolver dudas sobre el uso del sistema y asesorar en cuanto al servicio para asegurar la confidencialidad y eficacia.

CONTACT SERVICES. Es un servicio especializado creado con el propósito de ofrecer consultoría y staffing a los centros de contacto. Esta dirigido a centros de contacto inhouse, es decir, para este servicio Manpower opera en las instalaciones de los clientes.

Los servicios que ofrece Manpower a través de Contact Services son: reclutamiento y selección de personal, contratación y administración de personal, capacitación, consultoría, control absoluto a través del co-sourcing.

Es necesario aclarar que contact services no es: un outsourcing, callcenter, centro de telemarketing, proveedor de base de datos, especialista en recepcionista, ni una empresa de mercadotecnia directa.

Ya que a través de este servicio, se ayuda al cliente a consolidar y desarrollar la relación con su propia cartera de clientes a través de soluciones empresariales que ayudan a eficientar su centro de contacto.

Es una división de negocio de Manpower que ofrece servicios especializados para cada centro de contacto.

INDUSTRIAL. Es la respuesta conveniente a los requerimientos de administración de plantillas/outsourcing de los clientes del sector industrial. Su objetivo es permitir a los clientes concentrarse en la áreas estratégicas de su planta de producción, absorbiendo la administración del personal en las áreas operativas y de producción, así como apoyando en la optimización de sus procesos.

Este servicio se convierte en un asesor desde el punto de vista del recurso humano de acuerdo con lo que el cliente necesita en su operario o proyecto respecto al proceso y al suplir una función interna dentro del mismo.

Aquí se combina la experiencia en el manejo de personal y la administración de procesos externos, para brindar servicios integrales a nuestros clientes en: manufactura, personal operativo, supervisión y controles.

MANPOWER PROFESSIONAL. Se especializa exclusivamente en la búsqueda y selección de ejecutivos de alto nivel y consultaría en Recursos Humanos.

En esta área se conjugan experiencia y metodología para ofrecer el mejor resultado en la selección de personal ejecutivo, además lo respaldan las mejores prácticas mundiales de todas las áreas, niveles y procesos del factor humano.

Además, por ser una empresa socialmente responsable cuenta con la FUNDACION MANPOWER, que tiene como misión aportar y respaldar programas dirigidos a impulsar el empleo, autoempleo o capacitación para el trabajo de sectores

marginado o en situaciones de discriminación laboral o de región México y Centroamérica como: Personas con altos niveles de rezago educativo, adultos mayores y personas con discapacidad, para esto cuenta con los siguientes programas:

CAMINEMOS JUNTOS. Que busca integrar a la fuerza laboral a personas con discapacidad auditiva, motora, visual, intelectual o de lenguaje, así como adultos mayores de 50 años, a través de la participación de empresas, sociedad y gobierno.

EDUEMPLEO. Se proporciona gratuitamente, al público usuario de centros de cómputo gubernamentales o asociaciones privadas sin fin de lucro, cursos interactivos vía internet (GLC).

Además, cuenta con un convenio con CONEVyT e INEA para otorgar a la población mayores posibilidades de capacitación gratuita y oportunidades de empleo.

3.3. Proceso de Reclutamiento y Selección en Manpower

El proceso de reclutamiento consiste en buscar y obtener los candidatos que reúnan las características de acuerdo con una descripción d puesto previamente definida y con base en el análisis de los puestos más requeridos por nuestros clientes en la localidad.

Por lo tanto el reclutamiento en Manpower es una labor continua y preventiva, con el propósito de contar siempre con el número de candidatos evaluados y disponibles para cubrir en tiempo y forma los requerimientos de los clientes.

El proceso de reclutamiento se puede identificar en tres grandes etapas: planeación, difusión y proceso de reclutamiento y selección del personal.

PLANEACION; es la actividad inicial del proceso, su objetivo es preparar todos aquellos elementos como: fuentes a utilizar, medios a activar, tipo de evaluaciones a

aplicar, tiempos de cubrimiento, tipo y número de referencias sugeridas, sueldo promedio, personal staff, equipo, etc. Esta planeación se realiza en base al tipo de puesto a reclutar y a la frecuencia con que se presenta el requerimiento del cliente para cubrir en tiempo y forma.

Ya que cada etapa después de la difusión funciona como un filtro, y al final del proceso la cantidad inicial de candidatos es reducida al mínimo.

DIFUSION; consiste en dar a conocer a toda la fuerza laboral de Manpower, que nuestra empresa es la mejor alternativa de empleo temporal, desarrollo laboral y que además es gratuito para el empleado. Para que la difusión cubra su objetivo es importante hacer una selección efectiva de fuentes y medios de reclutamiento, ya que de esta efectividad dependerá la rapidez con la que podamos cubrir los requerimientos y expectativas de nuestros clientes y candidatos.

Tanto las fuentes como los medios de reclutamiento deben ser herramientas estratégicas para la captación de candidatos y su uso debe ser evaluado considerando el costo-beneficio que representa en la selección y asignación del personal (cubrir en tiempo y forma). En Manpower, se clasifican de acuerdo al perfil del personal que nos proporciona como: Industrial, Administrativo y especializado.

- a) Las fuentes de reclutamiento son aquellos en donde podemos encontrar candidatos, las más utilizadas son: escuelas, ferias de reclutamiento, boletines y bolsa de trabajo, anuncios en sucursales, camioneta de reclutamiento, asociaciones y cámaras especializadas, entre otras.
- b) Los medios de reclutamiento son aquellas formas de atraer candidatos y que los ejecutivos de reclutamiento utilizan para dar a conocer las oportunidades de empleo, como: internet, periódico, radio, televisión, publicaciones semanales en revistas especializadas y portal de Manpower www.manpower.com.mx.

Para aperturar una nueva fuente de reclutamiento, los ejecutivos tienen la responsabilidad de enviar un correo o un fax, con el formato de “carta de apertura”, en la que se explica qué es Manpower, y se solicita una cita para profundizar en la información del puesto solicitado (anexo 1).

Así mismo es dar seguimiento a cada una de las fuentes para no correr el riesgo de perderlas, y poder evaluar la efectividad de cada una de ellas, ya que nos permite conocer con precisión cuantos empleados se obtuvieron de la fuente y para que puestos fueron obtenidos, y poder tener así un control de los costos que cada empleado representa para la sucursal. Para el mantenimiento de cada una de las fuentes, en Manpower se siguen cuatro pasos:

1. Retroalimentación y agradecimiento, para lo cual se envía la carta de “agradecimiento”, es importante que en el agradecimiento se indique cuantas personas fueron reclutadas, cuantas se quedaron, cuantos no y por qué (anexo 2).
2. Seguimiento de la vacante que se publico, informando ala fuente una vez que dicha vacante haya sido cubierta, con el objeto de que cesen con la publicación de la misma.
3. Llamadas o visitas de atención periódicas, para no perder contacto con la fuente y que este enterados de que siguen siendo parte de nuestras fuentes de reclutamiento.
4. En escuelas y universidades, se ofrecen pláticas en los siguientes temas: cómo elaborar un currículo, cómo presentares a una entrevista, etc.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO. Es la etapa que consiste en la llegada de los candidatos a las oficinas o sucursales de Manpower, o bien, quienes ingresan al portan electrónico de registro de datos, en donde al llenar su formato de registro inician formalmente su proceso de selección.

El registro de empleado es el primer documento que debe llenar el candidato al llegar a cualquier sucursal, y deberá ser firmado y entregado para el inicio de su proceso.

Su objetivo es recabar la información necesaria para la entrevista, así como validar las referencias proporcionadas (anexo 3).

Es importante destacar que el tiempo de nuestros candidatos debe ser respetado y por lo tanto, una vez que el ejecutivo de reclutamiento recibe el registro de empleado deberá: informar al candidato el tiempo que tardara en atenderle o agendar una cita en caso de que el candidato no pueda quedarse para completar la siguiente etapa del proceso

El responsable del reclutamiento tiene que revisar previamente el registro de empleado e ir a la recepción de la sucursal para llamar por su nombre al candidato al lugar de la entrevista.

Una vez que se ha presentado y le ha indicado al candidato la manera en que llevara acabo su proceso, deberá revisar con él:

- a) Los datos de su registro; asegurarse que la información que presenta el candidato esta completa y actualizada.
- b) La firma; verificar que la firma sea igual a la de los documentos de identificación personal.

Es importante llevar acabo correctamente el registro de empleado porque nos permite asegurar que el sistema será alimentado con los datos correctos y completos de las personas y contar con datos de personas que en un futuro pueden ser contactados, si están interesados en el esquema de temporalidad ofrecido por Manpower.

Al terminar la revisión del registro de empleado, el responsable del reclutamiento inicia con la etapa conocida como **inducción a Manpower**, con la finalidad de que el candidato conozca:

- Qué es Manpower
- Su presencia mundial
- El esquema de temporalidad de las asignaciones
- Las ventajas competitivas de hacer carrera laboral en Manpower

Si es posible continuar con la siguiente etapa del proceso, el ejecutivo de reclutamiento debe considerar el tiempo y la disponibilidad del candidato, para realizar la entrevista. Si el candidato no tiene tiempo suficiente, se deberá agendar una nueva cita.

El sistema de entrevista, es una conversación preparada en la que el entrevistador presenta el puesto solicitado y evaluar las posibilidades de un candidato para desarrollar un trabajo completo.

La entrevista busca obtener información acerca de las aptitudes, conocimientos y personalidad del candidato, con el objeto de predecir, con cierta certeza si podrá desempeñar con éxito la tarea para la cual se selecciona.

La entrevista debe ser planeada y para ello se considera lo siguiente: definir el propósito de la entrevista, planear cuidadosamente su desarrollo, contar con el formato de entrevista de Manpower para evitar desviaciones, cubrir todos los aspectos sin olvidar lo importante, mantener el interés y alentar respuestas sinceras, interpretar las reacciones del candidato, analizar los datos e interpretar posibles contradicciones, evaluar los datos siendo objetivo y no preguntar lo que ya está en el formato del registro del empleado.

Para que la entrevista sea adecuada se deben considerar los siguientes puntos:

1. Recibir amablemente al candidato, para ello salude de mano y por su nombre. Preséntese con su nombre y puesto e invítelo a sentarse.

2. Avisar que se esta en una entrevista para evitar interrupciones, no contestar llamadas y prestar toda la atención a la candidata.
3. Ser sencillo y cordial con el propósito de que el entrevistado o candidato se sienta relajado y con confianza.
4. Evitar ser el entrevistado.
5. Explorar si el candidato posee un verdadero interés en nuestra empresa y el puesto.
6. Observar ala persona, sus reacciones, cultura, presentación, lenguaje, etc.
7. En caso de que el solicitante no cubra con el perfil del puesto buscado, se debe explicar brevemente y a groso modo el motivo por el cual no se le puede proporcionar el trabajo, pero que será considerado para una próxima asignación.
8. Si la persona cubre con el perfil de la vacante en cuestión, se debe preguntar si tiene tiempo para realizar las pruebas de selección, o bien darle una nueva cita.
9. Realizar inmediatamente un resumen de lo observado al finalizar la entrevista.

Manpower cuenta con un sistema específico de entrevista para sus candidatos al empleo temporal, esta enfocado a descubrir lo que el solicitante realmente quiere hacer, sabe hacer y lo que hace mejor (anexo 4).

El sistema de entrevista es una guía para hacer las preguntas apropiadas de una forma estructurada y por lo tanto esta dividida de la siguiente forma:

- a) Motivaciones y preferencias, en este rubro se identifican las razones específicas que tiene un candidato para trabajar como empleado temporal, así como sus preferencias de trabajo, disponibilidad de horario, disponibilidad de asignaciones temporales y su disponibilidad en cuanto a zonas para trabajar.
- b) Experiencia laboral, conocer los tipos de trabajo realizados por el candidato, explorando el tipo de empresas, puestos desempeñados, actividades desarrolladas, responsabilidades y obligaciones, su forma de relacionarse con otras personas y su flexibilidad para relacionarse en distintos ambientes de trabajo, así como las actividades que le gustan o le disgustan. Es importante

mencionar, que el ejecutivo se debe de apoyar en el registro de empleado para poder cotejar su experiencia y motivos de separación.

- c) Habilidades técnicas, conocer las habilidades desarrolladas por los candidatos, experiencia en manejo de equipo, tipo de equipo y tiempo de operar dicho equipo.
- d) Cualidades personales, Valorar el comportamiento del candidato durante la entrevista. Es importante mencionar que esta arte debe ser llenada después de terminada la entrevista y que el candidato se haya retirado.
- e) Entrevista gerencial, son preguntas abiertas que buscan medir competencias y habilidades situacionales. Estas preguntas se deben aplicar cuando el puesto solicitado tiene personal a su cargo o tenga un nivel más alto de responsabilidades.

Este formato arroja información estandarizada, sin embargo, es importante poner el nombre de la persona que entrevista ya que si alguien mas consulta ese candidato puede recurrir a la persona quien la realizo para resolver alguna duda; por ejemplo: si en observaciones escribió “se presento de manera informal”, no sabemos si fue desalineado, con mezclilla o sin corbata.

En la aparte superior se maraca el tipo de entrevista que se va a realizar:

- ✓ Industrial: Rosa + Negro + Azul
- ✓ Habilidades Gerenciales: Rosa + Negro + Verde (se aplica cuando no tenemos modo de medir la habilidades del candidato y cuando es un puesto que va a ocupar una jefatura media)
- ✓ Masivo Industrial: Rosa + Azul (es diferente al industrial ya que las especificaciones del puesto son mayores y no se requieren muchas habilidades)
- ✓ Oficina: Rosa + Azul
- ✓ Masivo Oficina: Rosa

El sistema de evaluación de aptitudes, consiste en identificar el rango y el nivel de aptitudes de los candidatos. Se lleva a cabo una vez concluida la entrevista y una vez confirmado que el candidato desea continuar con el proceso.

Para esto Manpower cuenta con un “Catalogo de Herramientas” que permite conocer de acuerdo a nuestro catalogo de puestos, el tipo de herramientas específicas que ayudan a identificar el nivel de habilidades técnicas y/o de personalidad del candidato (anexo 5).

El responsable del reclutamiento deberá: conducir al candidato al lugar destinado para realizar los ejercicios de evaluación, indicándole claramente las instrucciones a seguir, así como el tiempo aproximado que tardara en ejecutar la evaluación, y deberá estar pendiente del momento en que el candidato concluya.

En Manpower se cuenta con el área de herramientas operativas en la que podemos encontrar dos tipos de evaluaciones:

- Técnicas, que nos ayudan a medir la preparación académica o experiencia del candidato, se dividen en: oficina, industriales, mensajería, médicas.
- Psicométricas, nos ayudan a medir la capacidad intelectual y emocional del candidato, se clasifican en pruebas psicométricas de inteligencia, habilidad o personalidad.

Mientras el candidato realiza las evaluaciones, el ejecutivo de reclutamiento debe llevar a cabo la validación de información mediante las referencias que proporcione el candidato en el registro de empleado, esta etapa se conoce como certificación.

En esta **certificación o validación de referencias** se refiere a aquellas particularidades que pueden ser determinantes en la selección y asignación del candidato, como son: experiencia, datos personales, antecedentes de fraudes, robos, enfermedades crónicas que requieran atención especializada, entre otros.

La certificación debe reunir al menos una referencia laboral o una no personal, o una personal, jerarquizando en ese orden, y para esto se utiliza el formato de “solicitud de referencias” (anexo 6).

Dependiendo del tipo de reclutamiento, será la cantidad de referencias a solicitar, si el empleado es reclutado y seleccionado por el cliente, la solicitud de referencias se hará de acuerdo a la negociación.

La **retroalimentación**, tiene como objetivo informar al candidato el resultado de todo su proceso, por lo tanto el ejecutivo de reclutamiento le informara al candidato la posición o posiciones que puede ocupar con base en el catalogo de puesto y/o las vacantes.

Es importante que si el candidato no cubre en el momento que se realiza la entrevista, el perfil para las vacantes o puestos más solicitados en la sucursal, se deberá informar que sus datos serán colocados en una base de datos interna con el fin de poderlos usar para otras vacantes, y en caso de que coincida con el perfil, se le comunicara oportunamente; con el fin de no crear esperanzas falsas.

Una vez que el ejecutivo de reclutamiento realizo todo el proceso de reclutamiento, canaliza al candidato con el ejecutivo de servicio para la **Selección de asignaciones**, que se realiza tomando en cuenta los datos obtenidos en los siguientes documentos: reporte de ambiente, orden de trabajo, sistema de entrevista y resultados de las evaluaciones.

Cuando el empleado temporal se manda por primera vez con el cliente es importante no olvidar:

1. Explicar al empleado las características de la asignación (nueva orientación).
2. Concertar una cita con el cliente

3. Entregar la tarjeta de presentación para que sepa como llegar y por quién preguntar
4. Confirmar que el empleado llego ala cita
5. Retroalimentar con el cliente sobre la entrevista que tuvo con el empleado (llamada de seguimiento).

En la nueva orientación, se explica al empleado temporal sobre las responsabilidades que contrae en su nueva asignación, así como la información que el ejecutivo de servicio deberá brindar. En caso de cumplir con ambas expectativas (cliente-empleado), se lleva a cabo el proceso de contratación, para lo cual se solicitan los siguientes documentos en copias legibles: acta de nacimiento, identificación oficial, en caso de ser extranjero la forma FM3, numero de seguro social o preafiliación, comprobante de domicilio, comprobante de estudios, 2 fotografías tamaño infantil y 2 cartas de recomendación.

Los documentos que entrega el ejecutivo de servicio en el proceso de contratación al empleado son:

- Contrato
- Seguro de Vida
- Formato de movimientos múltiples
- Contrato bancario para tarjeta de debito
- Credencial
- Carta responsiva de equipo y herramientas de trabajo.

3.4. Reclutamiento Masivo

Durante dos años, el área en la que me desempeñe fue la de Reclutamiento masivo, en la cual se cubren requerimientos de 10 vacantes en adelante.

Aquí el proceso inicia con la requisición de personal que el ejecutivo de servicio de cada sucursal hace llegar a la gerente y ella la asigna a las diferentes ejecutivas de reclutamiento de acuerdo considerando las cargas de trabajo (anexo 7).

El siguiente paso es llamar al ejecutivo de servicio para detallar las condiciones de trabajo, aclara algunas cuestiones del perfil que no hayan quedado clara en la requisición y definir cómo se realizara el envío de candidatos y la retroalimentación.

Como en su mayoría los requerimientos que llegan a masivos son de puestos operativos, las principales fuentes que se utilizan son: bolsas de trabajo en delegaciones, anuncios de periodo, anuncios en sucursales (póster) y volantes (anexo 8 a 11).

Sin embargo no quedan descartadas las publicaciones en diferentes bolsas de trabajo en Internet cuando los puesto que solicitan con administrativos como: capturistas, atención a clientes vía telefónica, asistente administrativo, promotores y ejecutivos de ventas, entre otros.

A pesar de que la oficina de masivos se encuentra dentro del Centro Comercial Plaza Inn, la recepción de los candidatos se realiza en la sucursal que lleva al cliente o inclusive en las instalaciones del cliente, para evitar que los candidatos no lleguen a realizar su proceso y se puedan cubrir en el menor tiempo posible las vacantes.

Cuando llega un candidato interesado en alguna vacante, se le entrega el formato de registro del empleado.

Una vez que se llena el registro de empleado y considerando que por ser vacantes de puestos operativos y masivos, se realiza una revisión general del mismo para identificar aquellos candidatos que no cumplen con los principales requerimientos de la vacante, como edad, escolaridad, sexo, etc. Así mismo la inducción se realiza en grupo, con la finalidad de no hacer esperar mucho tiempo a los candidatos y explicar lo más

claro posible que es Manpower, el sistema de temporalidad y las características de la vacante.

Mientras los candidatos que se interesaron en la vacante y cubren los requisitos mínimos indispensables para el puesto realizan sus evaluaciones, se les va llamando a entrevista, la cual no puede durar mas de 5 minutos, y para la cual nos basamos en la entrevista masivo industrial o masivo oficina del sistema de entrevista, según sea el caso.

Las evaluaciones que se aplican se eligen de acuerdo al puesto y considerando el volumen de las vacantes, ya que si el requerimiento es mayor a 40 regularmente no se aplican evaluaciones.

Para ayudantes en general, auxiliares de almacén y montacargas que son pospuesto mas solicitados, se aplican percepción y seguridad industrial, en algunos cuando la función va a estar más enfocada a inventarios se aplica habilidad numérica (anexo 12, 13).

El segundo puesto que nos solicitan con mayor frecuencia son los promotores de ventas, y se les aplica promociones (anexo 14). Y para puestos administrativos, que son los menos solicitados) se pregunta al ejecutivo de servicio en que acuerdo llego con el cliente para elegir la evaluación apropiada basándonos en el catalogo de herramientas.

Una vez que los candidatos hayan realizado sus evaluaciones y se haya realizado la entrevista, se caliza el expediente al capturista de la sucursal para la certificación, para la cual se considera como valida cualquiera de las tres referencias (laboral, no personal y personal), a menos que el requerimiento del cliente sea muy específico.

Si los candidatos terminan su proceso de reclutamiento satisfactoriamente, se canaliza con el ejecutivo de servicio, el cual tiene la responsabilidad de enviar a los candidatos con el cliente y dar seguimiento a la retroalimentación.

Regularmente en estos puestos el cliente no realiza otra entrevista como en los requerimientos de menudeo, en los cuales se les tiene que enviar una terna para cada vacante.

Nosotros como ejecutivos de reclutamiento damos seguimientos con el ejecutivo de servicio, solicitando la retroalimentación para detener la búsqueda en el momento que esta confirmado que los nuevos empleados se presentaron a trabajar el primer día.

Una vez que se cubre una requisición, regresamos a Plaza Inn, en caso de que las vacantes hayan sido de otra sucursal, para atender un nuevo requerimiento.

El control del status de las vacantes que tenemos se lleva a través del concentrado de vacantes, el cual esta conformado por tres rubros; en el primero se lleva el control de las requisiciones, de que sucursal, que ejecutivo de servicio es quien le esta dando seguimiento, para que cliente son las posiciones, que ejecutiva de reclutamiento la esta trabajando, cuantas vacantes son, que día se recibió la requisición, en que status esta y en cuantos días fue cubierta (anexo 15).

En la segunda parte se lleva el control de los candidatos enviados, nombre del empleado, para que requisición se enviaron, que día se enviaron con ele ejecutivo de reclutamiento, porque fuente o medio de reclutamiento se enteraron y el status del candidatos, es decir si fue aceptado, rechazado o aun esta en proceso (anexo 16).

Y en la tercera parte, nos da el reporte integral de las ordenes trabajadas en el mes, las ordenes cubiertas, las rechazadas imputable al cliente, a las sucursal o por mal servicio, el factor de rechazo de ejecutivo de reclutamiento a ejecutivo de servicio y de ejecutivo de servicio a cliente, para identificar cuál esta siendo el factor de rechazo, el cual se determina considerando el numero de candidatos enviados inicialmente por el ejecutivo de reclutamiento y el numero de los candidatos que son contratados, además de que en este reporte se puede identificar la fuente o medio de reclutamiento que esta siendo mas efectiva para nuestro cubrimiento (anexo 17).

Es importante que este concentrado se actualice diariamente para que la información que se arroja en el reporte sea real y confiable.

Además, de que la gerente puede llevar un seguimiento diario de las cargas de trabajo de caga ejecutiva, la cual considera para la asignación de las nuevas requisiciones.

CONCLUSIONES

A pesar de que la psicología organizacional tiene sus antecedentes en la revolución industrial y en la administración científica, las dos guerras mundiales influyeron determinadamente en la conformación de esta disciplina, ya que el primer encargo que tuvieron los psicólogos dentro de esta área fue el seleccionar a los nuevos soldados y asignarles tareas de acuerdo a sus habilidades, lo que dio pie a que participaran en la capacitación de los mismos y en las investigaciones relacionadas con el estrés, la orientación profesional y en las investigaciones relacionadas con el desarrollo de armamento y equipo militar.

Debido a que la psicología organizacional se ha desarrollado a pasos agigantados, diferentes posturas psicológicas como: el psicoanálisis, el cognoscitivismo y el conductismo, han tratado de cubrir la necesidad de contar con el trabajo psicológico en las organizaciones; pero como en la actualidad los procedimientos conductuales se emplean junto con los psicoanalíticos y cognitivos, en un intento por lograr una visión general de cada persona; las contradicciones teóricas han impedido establecer una área organizacional coherente dejando a criterio del psicólogo responsable de la organización los mecanismos de aplicación de tales procedimientos.

Estas contradicciones teóricas las podemos observar en las diferentes áreas de aplicación que tiene el psicólogo dentro de las organizaciones, pero en especial en reclutamiento y selección de personal, ya que a pesar de que la participación del psicólogo en las organizaciones empezó por el reclutamiento de personal, apenas se le esta dando la importancia necesaria y se esta reconociendo que es la parte fundamental de todas las empresas, pues como nos menciona Robins (1996), la selección de personal, es una actividad fundamental que realiza el psicólogo dentro de las organizaciones, ya que tiene la responsabilidad de proveer a la organización del elemento humano para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles.

Sin embargo, es evidente que muchas empresas aún no le dan el peso y la importancia que tiene el seleccionar a su gente, lo que lleva a contratar al personal menos idóneo para desempeñar las actividades que requiere determinado puesto, aumentar la rotación de personal, pérdidas, poca producción y en general déficit empresariales que se resumen en el desempleo y por consiguiente en crisis económicas.

Así mismo, se deja de lado que una buena selección de personal es la base de cualquier organización exitosa, pues consiste en escoger de entre todos los candidatos al mejor de ellos, no sólo por su capacidad para ocupar la plaza, sino para lograr el desarrollo esperado dentro de la empresa (Zepeda (1999)).

Eso no quiere decir que todas las empresas no le den la importancia necesaria a la selección de personal, pues muchas de ellas recurren a empresas especializadas de outsourcing con la finalidad de delegar a un agente externo a su organización esta tarea, y puedan enfocarse a actividades más estratégicas y logrando una flexibilidad que representa compartir algunos riesgos.

Lo anterior nos lleva a que Manpower sea la empresa líder soluciones integrales de Recursos Humanos, pues no solo brinda servicios de reclutamiento y administración de personal, sino que brindamos soluciones de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa, a través de sus servicios de Payrolling, industrial, promociones, contact services, Manpower professional y fundación Manpower.

Es necesario considerar que la labor del psicólogo como seleccionador no se ve tan limitada por las fronteras de la organización, sino por problemas sociales y económicos del país, pues no es un secreto que el desempleo en nuestro país tiene un alto índice que no solo afecta a un sector de la población, pues muchas veces aunque llegue gente interesada en las vacantes no es posible contratarlos por la falta de preparación académica, experiencia y preferencia laboral.

Ya que a medida que el trabajo en el país se ha vuelto más globalizado, la diferencia entre el trabajo especializado y no especializado, y trabajadores educados y no educados se ha vuelto más marcada. Por lo que el desempleo global ya es un problema significativo.

Sin embargo contar con empresas de Recursos Humanos como Manpower, permiten aprovechar las aptitudes de los candidatos para su beneficio y el de la organización, ya que si no pueden ser considerados para alguna vacante, se retoman aquellas habilidades que son requeridas para alguna otra posición.

Lo que no lleva a que si algún candidato anteriormente era rechazado, actualmente los ejecutivos de reclutamiento de Manpower tenemos la obligación de asesorar a los candidatos en su búsqueda de trabajo y resaltar aquellas habilidades que le servirán para emplearse en menor tiempo. Además de que el mantenerlo en cartera es funcional por la cantidad de clientes que trabajan con nosotros y la diversidad de perfiles que nos solicitan.

En Manpower entendemos las implicaciones éticas que tiene el retroalimentar a nuestros candidatos sobre el proceso de selección para el cual están participando, ya que valoremos el tiempo que un candidato invierte en realizar un proceso y a no crear falsas expectativas, ya que muchas empresas, cuando un candidato no es aceptado, se le dice que su solicitud será estudiada y que después se le llamara. Lo cual, al saber que un candidato ya es rechazado, lo limita en su búsqueda y posibilidad de encontrar otro empleo.

Así mismo, se tiene un proceso bien establecido de selección, dando mayor importancia a la entrevista y referencias laborales, sin embargo, por cuestiones de tiempo, en muchas ocasiones no se realizan evaluaciones psicométricas, examen médico y estudio socioeconómico.

Por lo anterior me queda claro que la entrevista es la principal herramienta con la que cuenta el psicólogo organizacional, pues como nos menciona Cohen (1991), nos permite detectar ampliamente, los aspectos más relevantes del candidato, ya que además de reunir y corroborar la información dada por el candidato en la solicitud de empleo, nos ayuda a evaluar los siguientes factores: presentación personal, disciplina, actitud de servicio, compromiso con la organización, integridad, confiabilidad, entendimiento interpersonal e integración personal.

La entrevista es una herramienta básica para los psicólogos organizacionales, ya que además de que sirve para determinar necesidades de capacitación y para la selección de personal, especialmente; es económica y aporta datos necesarios para tomar la mejor decisión.

Además de que actualmente muchas empresas, le están dando mayor peso a la entrevista por competencias para la selección de personal, pues no sólo consideran necesario saber que si tienen los estudios necesarios para un puesto determinado, sino que cuenta con la habilidades que requiere el puesto, es decir no solo basta decir que se ha hecho, sino tiene que explicar cómo ha hecho cierta tarea.

Sin embargo, el no recibir la formación necesaria para realizar una buena entrevista, puede ocasionar que la información recibida por parte del entrevistado sea poco confiable.

Un problema en las entrevistas para masivos, es que no se consideran las fases de la entrevista mencionadas en el artículo de Coca-Consultores (1988), especialmente el que se refiere a la atmósfera, pues en muchas ocasiones no se cuanta con la privacidad que requiere la realización de la entrevista, pues al realizar el reclutamiento en las instalaciones del cliente o en sucursales donde sólo nos proporcionan un lugar al área de masivos para dos o tres cuentas, ocasiona que los candidatos no se sientan en plena libertad de hablar y oculten información.

Sin contar que nuestro sistema de entrevista es muy efectivo para puestos administrativos, sin embargo para puesto operativos nos limitan mucho en la información solicitada, pues además de que solo se realiza una entrevista cerrada, el tiempo que se le dedica no es suficiente para obtener información confiable y poder realizar una entrevista por competencias.

Dado que el objetivo de reclutamiento masivo es cubrir los requerimientos del cliente en los que tienen de 10 posiciones hacia arriba vacantes con el personal idóneo para cada puesto, nos lleva a enfocarnos en experiencia previa de los candidatos y sus referencias laborales y personales, tratando de enviar el personal adecuado para cada puesto. Sin embargo, muchos de los sueldos no nos permiten hacer lo anterior pues algunos clientes no ofrecen un sueldo competitivo y nos llevan a confirmar la siguiente formula: “a menos sueldo- menos perfil y a más sueldo- más perfil”

Otro problema al que nos enfrentamos los ejecutivos de reclutamiento, es que a muchos candidatos no les es atractivo integrarse a una empresa, cuando son contratados por un outsourcing, por el tipo de empleo que se maneja como temporal, sin considerar que en la mayoría de los casos no están contratados por la empresa directamente cuentan con todas las prestaciones de ley, seguro de vida y posibilidad de hacer carrera y obtener experiencia dentro de Manpower con diferentes clientes.

Por otra parte, los psicólogos de la FES Iztacala dentro de las empresas de outsourcing nos enfrentamos a la gran competencia con los psicólogos egresados de otras instituciones, pues a pesar de que salimos con una formación más general, siguen predominando los conocimientos en el área clínica y educativa, pues durante nuestra formación sólo recibimos algunos conceptos básicos del área organizacional.

Por lo que sería importante, crear nuevos programas curriculares, que se acerquen más a la realidad laboral en cualquier área, tanto educativa, organizacional, clínica y educación especial, entre otras.

Finalmente, podemos ver que actualmente la intervención de psicólogo es cada vez más necesaria, para lograr el desarrollo de las empresas, por lo que además de la formación académica recibida en la escuela, el psicólogo dedicado a esta área debe estar en constante preparación y actualización para brindar mejores servicios y ayudar de alguna manera, a que las empresas que aún no consideran importante la intervención del psicólogo, en poco tiempo consideren necesario tener un psicólogo dentro de su organigrama.

BIBLIOGRAFIA

- Aiken, L. R. (1996) *Test Psicológicos y Evaluación*. México, Prentice Hall
- Allen, M. (1999) *Elija al mejor, “Cómo entrevistar por competencias”*, España, Garnica
- Amaro, G. R. (1981) *Administración de Recursos Humanos*. México, Trillas
- Arias, G. F. (1991) *Administración de Recursos Humanos*. México, Trillas
- Bass, A. (1976) *Estudios de psicología industrial y de personal*, México, Trillas.
- Beckhard, R. (1973) *Estrategias Tácticas y Actividades en el Desarrollo Organizacional*. En: Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. E. U. A., Fondo Educativo Interamericana.
- Blum, L. M. (1985) *Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y sociales*. México. Trillas
- Blum, M. (1990) *Psicología Industrial*. México, Trillas.
- Blum, M. y Naylor, C. J. (1981) *Psicología industrial*. México. Trillas.
- Blum y Naylor (1985) *Psicología Industrial, Sus Fundamentos Teóricos y Sociales*. México, Trillas.
- Calderón, H. (1994) *Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal*. México, Limusa.

Cattell, R. B. (1972) *El Análisis Científico de la Personalidad*. Barcelona, Fontanella.

Chiavenato, I. (1995) *Administración de Recursos Humanos*. México, McGraw-Hill.

Clay, H. y Wakeley. (1990) *Psicología de la Conducta Industrial*. México.
McGraw Hill

Coca Consultores S. A. de C. V. (2000) *Fundamentos Teóricos de la Entrevista*.
México.

Cohen, G. (1991) *Motivación Laboral. Teorías de la Motivación*. Madrid, Díaz
de Santos.

Colegio Oficial de Psicología en España (1998) *Psicología del Trabajo y de las
Organizaciones*. (en red) Disponible en: www.cop.es/perfiles/contenido/trabajo.htm

Cuevas, S. M. (1992) *La Participación del Psicólogo en el Reclutamiento y Selección de
Personal*. Tesis: ENEP Iztacala. UNAM.

Davis, K. (1983) *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. Puerto Rico.
McGraw-Hill

De la Cerda, S. (1961) *El movimiento obrero en México*, México, UNAM.

De la Iglesia, G. (s/a) *Psicología Laboral y Organizacional*. (en red) Disponible
En: www.monografias.com/trabajos14/psicolaboral/psicolaboral.shtml

Diane, A. (1987) *Selección efectiva de personal*. Colombia. Norma

Dickman, R. (1973) *Selección y Manejo de Personal para Procesamiento de Datos*.
México, Limusa.

- Domínguez, J. (2001) *Modelos de Gestión por Competencias*, España, Coga.
- Flores, L. A. (1990) *Desarrollo Organizacional. El Papel del Psicólogo en las Instituciones del Área Industrial*. Tesina: ENEP Iztacala. UNAM.
- Galicia, A. F. (1986) *Administración de Recursos Humanos*. México,, Trillas.
- García, O. A. (1996) *Reclutamiento y Selección de Personal*. México. Notimex.
- García, F. (2006) *Entrevista dimensional o basado en competencias laborales*, México, Acape.
- Gilmer, B. (1976) *Tratado de Psicología Empresarial*. Barcelona, Martínez Roca.
- Gilmer, B. (1980) *Psicología de las Organizaciones*. México. Martínez Roca.
- González, R. (1956) *La huelga de Cananea*. México, Fondo de Cultura Económica.
- Grados, J. (1988) *Inducción, Reclutamiento y Selección*. México, Manual Moderno
- Grados, J. (1990) *Calificación de méritos: evaluación de la conducta laboral*, México, Trillas.
- Grados, J. (2000) *Inducción, reclutamiento y selección*, 5° Ed, México, Manual Moderno
- Grados, A. J. y Sanchez, E. (1993) *La Entrevista en las Organizaciones*. México, Manual Moderno.

- Harrsch, C. (1986) *El Psicólogo ¿Qué Hace?*. México. Alambra.
- Howell, C. (1979) *Psicología industrial y organizacional*. México. Manual Moderno
- Ibáñez, A. (1996) *El Proceso de la Entrevista: Conceptos y Modelos*. México, Limusa.
- Kantor, J. R. (1969) *La evolución científica de la psicología*. E. U. A. The Principia Press.
- Katz, F. (1966) *Situación social y económica de los aztecas durante los siglos XV y XVI*. México, UNAM.
- Keller, F. S. (1990) *La Definición de Psicología*. México, Trillas.
- Knowles, W. (1965) *Principios de dirección de personal*. México, Rialp
- Ley Federal del Trabajo (2002) México, Ed. Alco.
- Loo, M. (1988) *El campo laboral del psicólogo industrial desde la perspectiva de la psicología del trabajo*. México, Tesis ENEP Iztacala, UNAM.
- López, C. (1967) *La estructura económica y social de México en la época de la Reforma*. México, UNAM
- López, R. (1995) *Historia de la psicología en México*, Estado de México, CEPAC.
- Lozano, C. N. y Torres, P. S. (2000) *Análisis de las Tesis de Titulación a nivel Licenciatura de Psicología Organizacional en la ENEP Iztacala*. Tesis de Licenciatura, ENEP Iztacala. UNAM.
- Manpower (disponible en red: www.manpower.com.mx)

- Marmolejo, B. K. (2002) *El Proceso de Reclutamiento y Selección en una Empresa Textil: Cannon Mills*. Reporte de Trabajo Fes Iztacala UNAM.
- Mendoza, N. (1982) *Manual para Determinar Necesidades de Capacitación*. México, Trillas.
- Mendoza, N. (1991) *La Capacitación Practica en las Organizaciones*. México, Trillas.
- Mickovich, G. T. (1994) *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia*. U. S. A. Addison Wesley Iberoamericana.
- Orozco, R. J. (1980) *Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal*. México. Coparmex
- Reyes, P. (1982) *Administración por Objetivos*. México, Limusa
- Reyes, P. A. (1992) *El Análisis de Puestos*. México, Limusa.
- Ribes, E. (1990) *Psicología General*. Trillas. México.
- Robins, P. S. (1996) *Comportamiento Organizacional, Teoría y Practica*. México, Prentice may.
- Rodríguez, F. A. (1999) *Introducción a la Psicología de Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid, Pirámide.
- Shein, H. E. ((1985) *Psicología de la Organización*. México, Prentice may

- Sherman, A. W. (1994) *Administración de los Recursos Humanos*. México. Grupo Editorial Iberoamericana.
- Schultz, F. (1985) *Psicología Industrial*. México, Interamericana
- Schultz, D. P. (1996) *Psicología Industrial*. México. McGraw-Hill.
- Siegel, L. (1981) *Psicología en la Organizaciones*. México, Continental.
- Siegel, L. y Lane, Y. (1980) *Psicología de las Organizaciones Industriales*. México. Continental
- Silva, H. (1969) *Breve historia de la revolución Mexicana*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Smith, C. (1997) *Psicología de la Conducta Industrial*. México, McGraw-Hill.
- Smith, S. C. y Wakeley, H. (1977) *Psicología de la Conducta Industrial*. México. McGraw Hill.
- UCECA (1979) *Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Administración en la Pequeña y Mediana Empresa*. México.
- Urbina, J. (1989) *El Psicólogo: Formación, ejercicio profesional y perspectiva*. México, UNAM- Facultad de Psicología
- Vargas, J. y Velasco, M. (s/a) *Psicología Organizacional: Consideraciones Generales*. México. UNAM-ENEP Iztacala
- Villareal, M. (1981) *Fundamentos de Entrevista Conductual*. Revisión Teórica. México, Trillas.

Werfher, B. (1988) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, McGraw-Hill.

Zepeda, H. F. (1994) *Introducción a la Psicología*. México, Alambra Mexicana

Zepeda, H. F. (1999) *Psicología Organizacional*. México, Addison Wesley Longman Pearson.

"anexos"

ANEXO 1

HOJA MEMBRETADA

México [nombre de ciudad] a [día mes y año]

[Nombre del encargado de la Bolsa de Trabajo]

[Nombre de la bolsa u organización]

- PRESENTE -

Estimado o estimada [Nombre del encargado de la Bolsa de Trabajo]:

Manpower es una empresa transnacional que lleva en México 30 años de experiencia en el mercado. Somos una empresa que se dedica a apoyar a las empresas en sus requerimientos de personal, ya sea temporal o permanente, de acuerdo a los requisitos del cliente. Nosotros contratamos a los empleados, y nos hacemos responsables laborales de ellos. Los puestos que manejamos abarcan toda la gama de actividades: desde industriales y operarios, hasta administrativos y de alto nivel.

Es por todo esto, que tanto nuestra experiencia como el servicio que prestamos nos han valido el liderazgo en el mercado y el trabajo con las empresas líderes en México. Por ello, quisiéramos presentarnos ante ustedes ya que conocemos que su labor es clave dentro del ofrecimiento de empleo y el manejo de su Bolsa de Trabajo y es nuestro interés trabajar en conjunto con ustedes respondiendo de una manera inmediata a nuestros requerimientos: emplear a los candidatos de la Bolsa de Trabajo.

Nos gustaría tener una cita para profundizar sobre la manera que trabajamos, por lo que estamos a sus órdenes en los teléfonos [xxxxxxxx], en la Sucursal [xxxx].

[XXXXX]

Gerente de Sucursal [XXX]

ANEXO 2

HOJA MEMBRETADA

[Nombre Corto de la Fuente (siglas)]
México [nombre de ciudad] a [día mes y año]

[Nombre del encargado de la Bolsa de Trabajo]
[Nombre de la bolsa u organización]
[Dirección]
- PRESENTE -

Estimado o estimada [Nombre del encargado de la Bolsa de Trabajo]:

Por este conducto queremos participarle nuestro agradecimiento por sus atenciones y apoyo al proporcionar candidatos con aptitudes para ocupar posiciones en nuestra empresa.


Me es grato comunicar a usted que han sido contratadas [Número] personas durante el mes de [Anotar el mes] del presente, pertenecientes a su institución.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

Atentamente,

[Nombre del Representante de Manpower]
[Puesto]

ANEXO 3



Registro del Empleado

1
2
3
4

Puesto Solicitado _____ FECHA: _____
 No EMPLEADO

Puesto Certificado _____

Los espacios sombreados son para uso exclusivo de Manpower

Datos Personales

EMPLEADO _____

FECHA DE NACIMIENTO: / / EDAD: AÑOS RFC:

CALLE Y NUMERO: _____ COLONIA O POBLACION: _____ CI: _____
 DELGACION O MUNICIPIO: _____ TELEFONO REGISTRO: _____ TELEFONO CASA: _____
 TELEFONO CELULAR: _____

No. DE CLINICA BBS QUE LE PROPORCIONA GRADO: _____
 REGISTRO DEL BBS: _____

NAC. EN: MEXICANA ESTADUNIDENSE OTRO: _____ PAIS DE NACIMIENTO: _____

SEXO: FEMENINO MASCULINO OTRO: _____ ESTADO CIVIL: CASADO SOLTERO OTRO: _____

NOMBRE DEL PADRE: _____ (sin Puesto)
 NOMBRE DE LA MADRE: _____ (sin Puesto)
 NOMBRE DEL CONYUGE: _____ EDADE: _____
 HIJOS, NOMBRES Y EDADES: _____

VIV. CON: PADRES SOLO CONYUGE OTRO: _____ No. DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE UO: _____

	Empresa	Ultimo Puesto (Y Area)	Ultimo sueldo	Periodo Laboral De A	Dirección Calle No., Col., Delegación o Municipio	Teléfono(s)	Jefe inmediato Puesto	
Información Laboral	Validación de Puesto	Nombre y puesto de quien proporcionó la información: Comentarios: ¿Volvió a emplearse? ¿Por qué?						
Validación de Puesto	Validación de Puesto	Nombre y puesto de quien proporcionó la información: Comentarios: ¿Volvió a emplearse? ¿Por qué?						
Validación de Puesto	Validación de Puesto	Nombre y puesto de quien proporcionó la información: Comentarios: ¿Volvió a emplearse? ¿Por qué?						

Especialidad:	Último grado de estudios	Institución		Ciudad / Área	
	Fecha de inicio	____/____/____	Fecha de término	____/____/____	
	¿Cursó registro de estudios?	Institución		Ciudad / Área	
	Fecha de inicio	____/____/____	Fecha de término	____/____/____	

Indicaciones: Marque con Sí, con No, con No sabe, con No aplica, con Otro (describa)

Idiomas				
---------	--	--	--	--

Indicaciones: Marque con Sí, con No, con No sabe, con No aplica, con Otro (describa)

Otros Estudios	
----------------	--

Indicaciones: Marque con Sí, con No, con No sabe, con No aplica, con Otro (describa)

Salud				
-------	--	--	--	--

Indicaciones: Marque con Sí, con No, con No sabe, con No aplica, con Otro (describa)

¿Cómo se enteró de Mapgis?	
----------------------------	--

Indicaciones: Marque con Sí, con No, con No sabe, con No aplica, con Otro (describa)

Conocimientos Técnicos			
------------------------	--	--	--

Indicaciones: Marque con Sí, con No, con No sabe, con No aplica, con Otro (describa)

Referencia Familiar				
---------------------	--	--	--	--

Indicaciones: Marque con Sí, con No, con No sabe, con No aplica, con Otro (describa)

Referencia No Familiar				
------------------------	--	--	--	--

Indicaciones: Marque con Sí, con No, con No sabe, con No aplica, con Otro (describa)

Nombre y firma del Candidato

ENTREVISTA GENERAL

Trabajo en Equipo y Liderazgo

19. ¿Qué aprendió de su(s) jefe(a)s anteriores (y qué les) hubiera cambiado?
20. ¿Qué cinco críticas cree que un jefe(a) debe tener?
21. ¿Qué cualidades deben poseer los integrantes de su equipo de trabajo?
22. ¿Cómo mantiene la motivación en su equipo para que sean constantes hasta conseguir el logro de sus objetivos?

Comunicación

23. ¿Qué tiene algún problema al que se haya enfrentado por falta de comunicación?

El área de Calidad

24. ¿Qué pasa cuando las cosas no salen como esperaba? ¿Cómo reacciona o lo maneja? (¿Qué fue lo que pasó, qué hizo, cómo reaccionó)

Promoción

25. Námeme una experiencia de trabajo en la que haya tenido que dedicarse a un proyecto que implicaba un gran reto para usted.

Estrategias y Áreas de Oportunidad

26. ¿Cuáles considera que son sus fortalezas?
 Personal? _____
 Profesional? _____
27. ¿Cuáles son los aspectos que considera debe mejorar en lo...
 Personal? _____
 Profesional? _____

Liderazgo

28. ¿Cómo se percibe en 1 año...
 En el ámbito personal? _____
 En el ámbito profesional? _____
29. ¿Cómo se percibe en 5 años...
 En el ámbito personal? _____
 En el ámbito profesional? _____
30. ¿Qué le debe observar hoy una empresa para lograr su permanencia?

PREIMPRESO


Esta sección deberá ser llenada inmediatamente después de aplicar la entrevista.

CALIDADES PERSONALES	
COOPERACION	<p>¿En qué grado el/los evaluados le ayuda a cumplir sus labores y actividades?</p> <p><input type="checkbox"/> Abundante Cooperativo <input type="checkbox"/> Ayudó generalmente <input type="checkbox"/> Ayudó poco <input type="checkbox"/> No ayudó</p>
SEGURIDAD	<p>¿En qué grado el/los evaluados se siente inseguro durante la entrevista?</p> <p><input type="checkbox"/> Confianza <input type="checkbox"/> Temoroso <input type="checkbox"/> Dúctil <input type="checkbox"/> Inseguro</p>
ADAPTABILIDAD	<p>¿En qué grado el/los evaluados se muestra dispuesto a modificar sus actitudes y profesiones durante la entrevista?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy flexible <input type="checkbox"/> Se adapta bien <input type="checkbox"/> Algo rígido <input type="checkbox"/> Pasa de un tema al cambio</p>
ACTITUD	<p>¿En qué forma respondió el/los evaluados a las preguntas y sus errores?</p> <p><input type="checkbox"/> Entusiasta <input type="checkbox"/> Abierto <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> Reservado</p> <p>¿En qué grado el/los evaluados intenta ganar confianza y confianza?</p> <p><input type="checkbox"/> Inseguro <input type="checkbox"/> Seguro <input type="checkbox"/> Impulsivo <input type="checkbox"/> Indeciso</p>
COMUNICACION	<p>DEPRESIONES DE LAS</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p> <p>Comentarios</p>
APARENCIA	<p>¿En qué grado el/los evaluados se muestra preocupado por su salud?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Orden Casual <input type="checkbox"/> Informal/No d'forma</p>
OBSERVACIONES	
<hr/> <hr/>	

PRE-IMPRESO

ENCUESTA PARA COLECTAR REFERENCIAS PERSONALES
<p>1. ¿Sabe qué edad tiene?</p> <p>2. ¿Sabe cuáles su estado civil?</p> <p>3. ¿Sabe qué es tu trabajo?</p> <p>4. ¿Sabe a qué se ha dedicado o dónde ha trabajado los últimos 6 meses?</p> <p>5. ¿Sabe si tiene algún padecimiento crónico?</p>

ANEXO 5

 Catálogo de Herramientas Manpower				
OFICINA EN GENERAL				
Archivo	Mide la aptitud para clasificar objetos según su número de identificación y la habilidad para ordenar alfabéticamente y cronológicamente una lista de nombres y números respectivamente.	23 MINUTOS	lápiz y papel	Almacenista, Auxiliar de inventarios, Auxiliar de oficina, Archivistas, Asistente de Recursos Humanos, etc.
Aritmética	Aptitudes en el manejo mental, rápido y preciso de cuentas muy sencillas. Nivel de escolaridad: preparatoria hacia arriba.	15 MINUTOS	lápiz y papel	Asistente, Asesor administrativo, Analista personal, Auxiliar contable, Auxiliar de inventario
Numérica	Mide la habilidad mental, rapidéz y precisión en cuentas sencillas como sumas, restas, multiplicaciones y divisiones	10 MINUTOS	lápiz y papel	Promotora edecan, Ayudante en general, recepcionista, Telefonista, archivista, supervisor de almacén.
Ortografía	Habilidad Ortográfica tomando en cuenta la forma correcta de escribir las palabras, acentos, puntuación, etc.	10 MINUTOS	lápiz y papel	Auxiliares, Promotor, Demostrador, Vendedor, Secretaria, Boletero, Asistentes, etc.
Percepción	Aptitudes del candidato para percibir rápidamente detalles de palabras, números e imágenes	10 MINUTOS	lápiz y papel	Archivista, Fotocopiador, Asistente, Técnico en Servicio, etc.
DataskillPlus	Evaluar la precisión y velocidad de aquellas personas que realizan sesiones prolongadas de captura de datos	25 MINUTOS	Automatizada / discos	Facturista, mecanógrafa, capturistas, secretarias.

ADMINISTRACION / CONTABILIDAD

Auxiliar Administrativo	Evalúa habilidades y aptitudes necesarias para llevar a cabo labores administrativas o apoyo en oficinas (archivo, facturas, habilidad numérica)	15 MINUTOS	lápiz y papel	Facturista, Auxiliar administrativo, Asistente administrativo, Asistente administrativo bilingüe
Auxiliar Contable	Evalúa los conocimientos de contabilidad a nivel básico	25 MINUTOS	lápiz y papel	Auxiliar Contable
Accountcheck	Evalúa conocimientos básicos de contabilidad.	30 MINUTOS	Automatizada	Auxiliar Contable
Nómina	Capacidad para elaborar una nómina manualmente así como la utilización de los conceptos de dicho proceso, tales como cálculo de impuestos, días laborados, etc.	20 MINUTOS	lápiz y papel	Analista personal, Asistente de Recursos Humanos, Jefe de Recursos Humanos, encargado de nómina.
Coi	Evaluar los conocimientos teóricos que tiene el candidato sobre COI, que es un sistema diseñado para capturar, procesar y mantener actualizada la información contable de una empresa en forma segura y confiable; asimismo permite controlar los activos de la empresa mediante el cálculo de la depreciación.	10 MINUTOS	lápiz y papel	Contador, Auxiliar Contable
Sae	Evaluar los conocimientos teóricos que tiene el candidato sobre el SAE, sistema que permite controlar el ciclo de todas las operaciones de compra-venta de la empresa en forma segura y confiable.	5 MINUTOS	lápiz y papel	Jefe de Compras, Jefe de Inventarios, Auxiliar de Compras, Auxiliar de Inventarios
Noi Básico	Evaluar los conocimientos teóricos BÁSICOS que tiene el candidato sobre NOI, que es un sistema diseñado automatizar el control de percepciones y deducciones de los trabajadores, así como las declaraciones y aportaciones de la empresa, tomando en cuenta los requisitos de la legislación fiscal y laboral vigente.	10 MINUTOS	lápiz y papel	Analista personal, Asistente de Recursos Humanos, Jefe de Recursos Humanos, Encargado de nómina.
Noi Avanzado	Evaluar los conocimientos teóricos AVANZADOS que tiene el candidato sobre NOI, que es un sistema diseñado automatizar el control de percepciones y deducciones de los trabajadores, así como las declaraciones y aportaciones de la empresa, tomando en	10 MINUTOS	lápiz y papel	Analista personal, Asistente de Recursos Humanos, Jefe de Recursos Humanos, Encargado de nómina.

SERVICIO AL CLIENTE / CALL CENTER

Teleskill	Evalúa las capacidades específicas para las diversas tareas de un centro de llamado: trabajo bajo presión, atención al cliente, seguimiento de procedimientos, etc., por medio de los siguientes módulos: recepción de llamadas - pedidos, recepción de llamadas - venta, emisión de llamadas - obtención de citas, emisión de llamadas - venta, recepción de llamadas - finanzas, recepción de llamadas - soporte y prueba de entrada de datos	40-60 MINUTOS	Antes atizada / C.d.	Coordinador de recepción, Agente de Telemarketing, Telemarketing, Supervisor de Telemarketing, etc.
Phoneskill	Complemento de entrevista que mide el ritmo, volumen, pronunciación, calidad de sonido y manejo de lenguaje al manejar el teléfono.	7 MINUTOS	Antes atizada / C.d.	Telemarketing, Recepcionista, Atención al cliente, Operador telefónico

IDIOMAS

Linguaskill Alemán	Evaluación del dominio de inglés, francés, alemán o español en los puestos en que utiliza este idioma como elemento en su trabajo cotidiano	40 MINUTOS	Antes atizada / C.d.	Capitán bilingüe, Secretaria bilingüe, Secretaria trilingüe, Asistente administrativo bilingüe, Intérprete traductor, Recepcionista bilingüe, etc.
Linguaskill Español		40 MINUTOS	Antes atizada / C.d.	
Linguaskill Francés		40 MINUTOS	Antes atizada / C.d.	
Linguaskill Inglés		40 MINUTOS	Antes atizada / C.d.	
Inglés Básico	Evalúa y determina los conocimientos que poseen los candidatos en el idioma inglés en un nivel básico (mejor o igual al 50%)	15-20 MINUTOS	Lápiz y papel	Todos aquellos que requieran un conocimiento básico de inglés

EVALUACIÓN PAQUETERÍA

Sumerskill	Evaluar de manera dinámica, práctica y profunda los conocimientos en Word, Excel y Power Point	30 MINUTOS	Antes atizada / C.d.	Cualquier razón conocimientos básicos en P.C.
Pruebas prácticas Word	Evalúa pruebas básicas del procesador de palabras	20 MINUTOS	Lápiz y papel	Cualquier razón conocimientos básicos en P.C.
Pruebas prácticas Excel	Evaluación de las funciones básicas de una hoja de cálculo	20 MINUTOS	Lápiz y papel	Cualquier razón conocimientos básicos en P.C.
Pruebas práct. Power Point	Evaluación en las funciones básicas de diseño de presentaciones	20 MINUTOS	Lápiz y papel	Cualquier razón conocimientos básicos en P.C.

PSICOMETRICAS

Cleaver	Mide reacción ante la situación laboral (bajo presión, situación actual y situación motivante) ante factores como empuje, influencia, constancia y cumplimiento	15 MINUTOS	Automatizada / disco Lápiz y papel	Niveles Bachillerato, Licenciatura y Posgrado
16 PF	Evalúa 16 aspectos de la Personalidad, como: Expresión emocional, Inteligencia, Fuerza Yoica, dominancia, Impulsividad, Lealtad grupal, Aptitud situacional, Emotividad, Credibilidad, Actitud cognitiva, Sutileza, Consciencia, Posición social, Certeza individual, Autoestima, Estado de ansiedad	60 MINUTOS	Lápiz y papel	Personal administrativo, niveles superiores que requieran máxima profundidad en el conocimiento de la personalidad
Beta II R	Mide inteligencia para niveles operario, sin necesidad de la lectoescritura.	15 MINUTOS	Lápiz y papel	Operativos que no requieran de escritura
Wonderlic	Mide la Inteligencia para nivel de Preparatoria terminada hacia adelante.	12 MINUTOS	Lápiz y papel	Personal administrativo, niveles superiores y jefes de departamento; líderes de proyectos, niveles gerenciales y directivos
Terman Merrill	Escala amplia que mide la inteligencia según áreas, como: Conocimientos Generales, Comprensión, Significado de palabras, Selección Lógica, Aritmética, Juicio Práctico, Analogías, Ordenamiento de frases, Clasificación y Seriación. Nivel Preparatoria terminada hacia adelante.	30 MINUTOS	Lápiz y papel	Personal administrativo, niveles superiores, jefes de departamento y gerencias
Gordon	Mide el nivel de responsabilidad, autoestima, cautela, manejo de normas, pasividad, confiabilidad, impulsividad, relaciones personales, vigor, estabilidad emocional, etc.	20 MINUTOS	Lápiz y papel	Niveles Bachillerato y niveles superiores. Promotor, Demostrador, personal de seguridad, etc.
Kostick	Evalúa la personalidad de cualquier nivel que requiera medición del manejo de personal, trabajo a detalle, apego a normas, organización, liderazgo y supervisión; impulsividad, etc.	15 - 20 MINUTOS	Lápiz y papel	Niveles Bachillerato y niveles superiores.
IPV	Evalúa la Personalidad del vendedor, tomando en cuenta factores como: sociabilidad, agresividad, autocontrol, dominancia, seguridad, actividad, tolerancia a la frustración.	40 MINUTOS	Lápiz y papel	Cualquiera que requiera medir habilidades de ventas, Niveles Bachillerato y niveles superiores.

ANEXO 6


Manpower

Solicitud de Referencias

Fecha: 24/05/2007
Remite: _____
Subordinado: _____
Fax: _____
Correo Electrónico: _____

En la ciudad de: _____
Teléfono: _____ Fax: _____ Departamento: _____

Dedicta a la Compañía: _____

La siguiente información de: _____

Nombre del candidato: _____

Último puesto: _____
Área en la que se desempeñó: _____
Último sueldo mensual: _____ Período laborado: de _____ a _____
Principales funciones: _____
Motivo de separación: _____

	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Relación con sus superiores, compañeros y subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puntualidad y asistencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Honestidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud de servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desempeño de sus labores (Eficiencia)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios: _____

¿Volvería a contratarlo? Sí No

¿Por qué? _____

Nombre y puesto de quien proporcionó la información: _____

ANEXO 7



ORDEN DEL CLIENTE

ORDEN POR SISTEMACIÓN

FECHA: _____

Nombre del cliente	Dirección	Código Postal	Teléfono	Celular	Correo electrónico

COMPañía y domicilio PUEBLO
ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS

COMPañía MANPOWER

DATOS DEL CLIENTE

Indicador de actividad: Inactivo Activo

Indicador de pago: No pagado Pagado

Indicador de entrega: No entregado Entregado

Indicador de cancelación: No cancelado Cancelado

Indicador de devolución: No devuelto Devuelto

Indicador de garantía: No garantizado Garantizado

Indicador de seguro: No asegurado Asegurado

Indicador de otros: No otros Otros

REQUERIMIENTO DEL PUESTO

Indicador de requerimiento: No requerido Requerido

Indicador de oferta: No ofrecido Ofrecido

Indicador de contrato: No contratado Contratado

Indicador de pago: No pagado Pagado

Indicador de entrega: No entregado Entregado

Indicador de cancelación: No cancelado Cancelado

Indicador de devolución: No devuelto Devuelto

Indicador de garantía: No garantizado Garantizado

Indicador de seguro: No asegurado Asegurado

Indicador de otros: No otros Otros

PERFIL DEL PUESTO

Indicador de perfil: No perfilado Perfilado

Indicador de oferta: No ofrecido Ofrecido

Indicador de contrato: No contratado Contratado

Indicador de pago: No pagado Pagado

Indicador de entrega: No entregado Entregado

Indicador de cancelación: No cancelado Cancelado

Indicador de devolución: No devuelto Devuelto

Indicador de garantía: No garantizado Garantizado

Indicador de seguro: No asegurado Asegurado

Indicador de otros: No otros Otros

REPORTE DE AMBIENTE

TIPO DE TRABAJO O PROYECTO DEL EMPLEADO

FORMA DE VESTIR O DE VESTIR

TIPO DE SUPERVISOR

UNITE EL TIPO DE OTRO INFORMACION DEL AMBIENTE DE TRABAJO QUE AYUDA EN LA SELECCION Y ASIGNACION DE LOS EMPLEADOS POTENCIAL EN A NIVELO DE TRABAJO para el desarrollo de sus actividades.

PRIORIDADES DE SELECCION

PRIORIDAD	CARACTERISTICA	PRIORIDAD	CARACTERISTICA
Característica 1		Característica 6	
Característica 2		Característica 7	
Característica 3		Característica 8	
Característica 4		Característica 9	
Característica 5		¿Cuál?	

ANEXO 8

DIRECTORIO DE FUENTES DE RECLUTAMIENTO

NOMBRE DE LA FUENTE	CONTACTO	TELÉFONO	MAIL	PUESTOS	PROCESO DE ACTIVACIÓN
Bolsa de Trabajo Lomas Verdes	Mónica Salcedo Plata	52387300	monica.salcedo@urmmet.edu	ADMINISTRATIVOS, PSICOLOGIA, MERCADOTECNIA, FINANZAS, DISEÑO GRAFICO, CONTABILIDAD, ING. SISTEMAS.	www.urmmet.edu. Clave de la empresa: MAN71061876 y el Password: valores.
Bolsa de trabajo atizapan	Lic. Juanita Ceballos	50952883	serviciodeempleoatr@yahoo.com.mx	Operativos y Administrativos	YA NO DAN SERVICIOS A EMPRESAS DE RECURSOS HUMANOS
Bolsa de trabajo tlalnepanlita	Lic. Verónica Corso	55857185 ext. 4312		Operativos y Administrativos	YA NO DAN SERVICIOS A EMPRESAS DE RECURSOS HUMANOS
Bolsa de Empleo Teoluquacan	Rosa Rivero	01553-91-41825		Varios	Vía Telefonica
Bolsa de trabajo Cuautlilan Izcalli	Lic. Patricia Guerrero	58640960		Operativos y Administrativos	Activada
Bolsa de trabajo Cuautlilan de Romero	José Guadalupe Angeles Hernández	5870818		Operativos y Administrativos	Activada
Delegación Miguel Hidalgo	Martha Patricia Martínez Vazquez	52767700 ext. 2021	empleate@miquelhidalgo.gob.mx	administrativos almacoenistas y oficinas	Por medio de una junta de intercambio
Bolsa de trabajo tultitlan	Lic. Victor Manuel López	58880987		Operativos y Administrativos	Activada
Bolsa de trabajo nauvalpan	Lic. Reyna Guadalupe Garduño Olivera	53718300 ext. 1002 ó 1003	registpsna@yahoo.com	Operativos y Administrativos	Activada

Página 1

Bolsa de trabajo azcapotzalco	T. A. Javier Flores Eslava	53549994 ext. 1304			Operativos y Administrativos	Activada
Bolsa de empleo Escatepec	Ebisa Gallegos	56-36-15-32			Varios	Vía Telefónica
Huehuetoca	Lic. Jorge Godínez	01593-9182-502			Varios	Vía Telefónica
COMPUTRABAJO				www.computrabajo.com.mx	CONTABLES, ADMINISTRATIVOS, IDIOMAS, ASISTENCIA DE DIRECCIÓN, VENTAS.	ACCESO A PÁGINA, Login (manpower) password (plazainn)
Conalep Tlalnepanitla	Sr. José Luis Altaro	57187415		eblancoag@yahoo.com.mx	Técnicos en máquinas y herramientas, máquinas de combustión, contabilidad y trabajo social.	Activada
CEDVA Tlalnepanitla	Prof. Jesús Cruz López	58813564			Técnicos en mecánica diesel y gasolina	En proceso
Conalep Izapalapa				provin_225@hotmail.com	asistente directivo, control de calidad, electricidad industrial, maquinaria y herramientas	se envía por mail el perfil
Conalep Tláhuac	Verónica Villegas	57-32-62-74		provin_230@hotmail.com	contabilidad, electrónica, técnico en el área automotriz	mandar perfil por fax
Conalep Venustiano Carranza	Lic. Virginia Ramírez	58-41-31-55/58-41-31-56		provin_015@hotmail.com	asistente directivo, contabilidad financiera y fiscal, electrónica industrial, mantenimiento de equipo de computo, alimentos y bebidas, hotelería	mandar perfil por fax
Conalep Xochimilco	C.P. Alicia Sánchez, Alicia Canchola, U	57-40-80-43			asistente directivo, construcción, electrónico industrial, químico industrial	se manda petición vía mail, fax o por juntas de intercambio.
Dirección General de Empleo - STJPS (Chambate)	Lic. Odeth Murillo Vázquez	56-76-07-30/56-55-36-01		chambate@avante.com.mx	operativos y administrativos	Intercambio de cartera
	quien conteste	52-66-33-35/ 50-62-61-30				

UNAM Fac. de Ciencias Políticas	Ma. Del Carmen Velazco	56-22-94-4365-34-03-74	carmenes@hotmail.com	comunicación, administración pública, sociología, relaciones internacionales, política.	se envía el formato por fax o mail
UNAM Fac. de Administración y Contabilidad	Gabriela Salazar Díaz, Lorena Luis Cor	56-22-83-62	fbolsa@correo.unam.mx	administración, contabilidad	se envía el formato por fax o mail
UNAM Fac. de Ingeniería Química	QFB Sandra Ramírez Tellez	56-22-36-93 (92)	sandra.ramirez@correo.unam.mx	químicos, qfb, químico metalúrgico, químico en alimentos, ing. químico	Usuario:MAN706187G5 /CLAVE:manpower10
UNITEC	Francisco Marrugat	53-98-20-00	fmarrugat@unitec.mx copia bolsa@mail.unitec.mx	administración, odontología, arquitectura, comunicación, contabilidad, mercadotecnia, ing. sistemas	enviar el perfil detallado por email o dar de alta en línea
UNITEC	Georgina González	53-28-76-94	bolsa@mail.unitec.mx	todas las carreras que maneja la UNITEC	se envía el perfil por mail
UNITEC Marina	Georgina González o Lilliana Martínez	53-86-24-12	bolsa@mail.unitec.mx	contaduría, derecho, químicos, mecánica, finanzas, mercadotecnia, admón., turismo, odontología, arquitecto, derecho, sistemas computacionales, ingeniero industrial, sistemas, comunicaciones	se manda petición vía mail, fax o por juntas de intercambio.
Univ. Tec. de Meztahuatla	Guadalupe Velazco, Ma. de Lourdes C	57-16-97-00 ext. 2027	emaldonado@un.edu.mx	comercio, informática, producción, técnico ambiental, telemática	mandar el formato por mail
Universiaempleo	Adrián Monroy	52-45-29-00	http://www.universiaempleo.com	Vacantes a nivel universitario	Ingresar a la P-ág. Web. Login (manpowerit) y password (plazaini)
Universidad Anahuac	Lic. Telma Peón	56-28-88-00	enlace@ds.uas.mx	administración, contabilidad, mercadotecnia, comercio internacional	llamar por teléfono
Universidad Americana	Lic. Laura de la Fuente	56-16-14-66/56-16-14-52		Vacantes de nivel universitario	Mandar vacantes por fax
Universidad Chapultepec	Lic. Ninami Castillo	10-87-49-00		contabilidad, administración, mercadotecnia	llamar por teléfono o mandar 1122.antes por mail

ANEXO 9

MANPOWER
Mucho más que un trabajo

AYUDANTES
En General

Edad: 18 a 35 Años
Sexo: Indistinto, Esc: Primaria ò Secundaria
Experiencia: No Necesaria
Horario: Lunes a Viernes.
Sueldo: Competitivo, Prestaciones de Ley y Seguro De Vida
Zona De Trabajo: Gustavo Baz, Tlalnepantla

Interesados Presentarse del Lunes 16 al Jueves 19 de Enero del 2006,
de 9:30 a 17:00 Hrs. con Copia de Documentos en: Calle 3 No. 47 Desp. 20
Col. Industrial Alce Blanco, Esq. Con Av. 1º De Mayo (Cerca Del Metro Toreo),
Con: Lic. Claudia Rodriguez Tel.: 53 87/97/40

Consulta nuestro portal de Internet: www.gentetrabajando.com

MANPOWER®

Mucho más que un trabajo.

AUXILIARES DE ALMACEN

Edad: 19 – 37 años, Sexo: Masculino

Escolaridad: Secundaria, Experiencia: De preferencia 6 meses en almacén Horario: Disponibilidad para rotar 3 turnos.

CONTRATACION INMEDIATA

Sueldo: \$2,750.00 a \$3,090.00 mens. (pago semanal) + Vales de despensa,

Prestaciones de ley, Seguro de vida y Tiempo extra

Zona de trabajo: Tultitlán, Tlalnepantla, ó Tepotzotlán

Interesados presentarse, Lunes 20 ó Martes 21 de

Febrero de 10:00 a 15:00 hrs. Con copia de documentos en:

Camino a Tepakapa # 224, Col. Lechería, Tultitlán

(frente unilever, a un lado de osram) con la Lic. Claudia Rodriguez

Consulta nuestro portal de Internet: www.gentetrabajando.com



MANPOWER®

Mucho más que un trabajo.

SOLICITA:

Estudiantes Para Trabajar medio tiempo

Edad: 18-25, Experiencia en atención a clientes y/o ventas
mínimo de 6 meses, Escolaridad: Bachillerato
Disponibilidad para trabajar de lunes a domingo con dos días de
descanso 5 horas diarias

OFRECEMOS

Sueldo: Base + Comisión, Prestaciones de ley y Seguro de vida
Zona de trabajo: Diferentes puntos de la zona metropolitana

Interesados presentarse con copia de documentos en: Insurgentes Sur 1971
Local 50 nivel fuente col. Guadalupe Inn (Dentro del centro comercial Plaza Inn)
At'n: Lic. Claudia Rodríguez ó en Paseo de la Reforma #42, Col centro
(cerca del metro Hidalgo) At'n Lic. Claudia García de lunes a miércoles de
9:00 a 13:00 hrs. y de 15:00 a 17:00 hrs.

Consulta nuestro portal de internet: www.gentetrabajando.com

ANEXO 10



SOLICITA

AGENTE DE RASTREO

EDAD: 19 A 45 AÑOS

SEXO: Indistinto

ESCOLARIDAD: Licenciatura

EXPERIENCIA: 1 año en Call Center o Atención a clientes vía telefónica.

HORARIO: Disponibilidad para rotar turnos durante el día 9 a.m. a 21 hrs. Se labora un sábado al mes.

ZONA DE TRABAJO: Hangares

SUELDO: \$7,168.00 Base + 716.80 Bono + \$ 100.00 vales = \$7,984.80 – Impuestos+ prestaciones de ley.

ACTIVIDADES: Atención a clientes vía telefónica, seguimiento y rastreo de paquetería a nivel corporativo, retención de cartera.

REQUERIMOS NIVEL DE INGLES AVANZADO (CONVERSACIONES VIA TELEFONICA EN INGLÈS)

Interesados presentarse en Blvd. Puerto Aéreo No.388
Col. Moctezuma 2da secc frente al Aeropuerto
Internacional junto a MVS de 9:00 a 13:00 hrs. De lunes
a viernes con Lic. Claudia Rodríguez

ANEXO 11

 <p style="text-align: center;">SOLICITA</p> <p style="text-align: center;">AYUDANTES GENERALES</p> <p>EDAD: 25 A 45 AÑOS SEXO: Masculino ESCOLARIDAD: Primaria o secundaria EXPERIENCIA: Mínima de 6 meses en construcción. HORARIO: De lunes a sábado de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. ZONA DE TRABAJO: Álvaro Obregón SUELDO: \$6,000 + \$75 semanales bono de puntualidad y asistencia + \$ 20 ayuda de comedor diario + prestaciones de ley. ACTIVIDADES: Retiro de materiales en las alturas. Interesados presentarse en Ejercito Nacional #418. Planta baja local A.. Colonia Polanco. A unas cuadras del metro Polanco (frente al edificio de la Nestle) de 9:00 a 13:00 y de 2:00 a 5:00 hrs. De lunes a viernes con Lic. Claudia Rodríguez</p>	 <p style="text-align: center;">SOLICITA</p> <p style="text-align: center;">AYUDANTES GENERALES</p> <p>EDAD: 25 A 45 AÑOS SEXO: Masculino ESCOLARIDAD: Primaria o secundaria EXPERIENCIA: Mínima de 6 meses en construcción. HORARIO: De lunes a sábado de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. ZONA DE TRABAJO: Álvaro Obregón SUELDO: \$6,000 + \$75 semanales bono de puntualidad y asistencia + \$ 20 ayuda de comedor diario + prestaciones de ley. ACTIVIDADES: Retiro de materiales en las alturas. Interesados presentarse en Ejercito Nacional #418. Planta baja local A.. Colonia Polanco. A unas cuadras del metro Polanco (frente al edificio de la Nestle) de 9:00 a 13:00 y de 2:00 a 5:00 hrs. De lunes a viernes con Lic. Claudia Rodríguez</p>
 <p style="text-align: center;">SOLICITA</p> <p style="text-align: center;">AYUDANTES GENERALES</p> <p>EDAD: 25 A 45 AÑOS SEXO: Masculino ESCOLARIDAD: Primaria o secundaria EXPERIENCIA: Mínima de 6 meses en construcción. HORARIO: De lunes a sábado de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. ZONA DE TRABAJO: Álvaro Obregón SUELDO: \$6,000 + \$75 semanales bono de puntualidad y asistencia + \$ 20 ayuda de comedor diario + prestaciones de ley. ACTIVIDADES: Retiro de materiales en las alturas. Interesados presentarse en Ejercito Nacional #418. Planta baja local A.. Colonia Polanco. A unas cuadras del metro Polanco (frente al edificio de la Nestle) de 9:00 a 13:00 y de 2:00 a 5:00 hrs. De lunes a viernes con Lic. Claudia Rodríguez</p>	 <p style="text-align: center;">SOLICITA</p> <p style="text-align: center;">AYUDANTES GENERALES</p> <p>EDAD: 25 A 45 AÑOS SEXO: Masculino ESCOLARIDAD: Primaria o secundaria EXPERIENCIA: Mínima de 6 meses en construcción. HORARIO: De lunes a sábado de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. ZONA DE TRABAJO: Álvaro Obregón SUELDO: \$6,000 + \$75 semanales bono de puntualidad y asistencia + \$ 20 ayuda de comedor diario + prestaciones de ley. ACTIVIDADES: Retiro de materiales en las alturas. Interesados presentarse en Ejercito Nacional #418. Planta baja local A.. Colonia Polanco. A unas cuadras del metro Polanco (frente al edificio de la Nestle) de 9:00 a 13:00 y de 2:00 a 5:00 hrs. De lunes a viernes con Lic. Claudia Rodríguez</p>

ANEXO 12



PERCEPCIÓN

INSTRUCCIONES

1. De las imágenes mostradas a continuación identifica las diferencias y márcalas con un círculo.

1. El siguiente par de imágenes tiene **7** diferencias. Encuéntralas y enciérralas en un círculo.



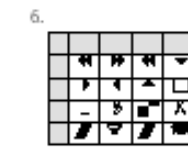
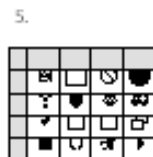
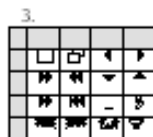
2. El siguiente par de imágenes tiene **8** diferencias. Encuéntralas y enciérralas en un círculo.



PERCEPCIÓN

II. Tacha la fila y/o columna que tiene el símbolo repetido sabiendo que siempre existe por lo menos una fila o columna que tachar.

Ejemplo





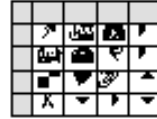
Manpower

PERCEPCIÓN

7.



8.



9.



10.



III. Comprueba si las series de letras de cada pareja son iguales o distintas. Si son iguales, escribe una "I" en la línea y si son diferentes escribe una "D". Fíjate en el siguiente ejemplo:

unpmbetqxb unpmbotqxb d
zdwynoyqytz zdwynoyqytz I

1) hfsqogjafkk hfsqogjafkk _____

8) xlaqfszanz xlaqffzanz _____

2) upqobhptdcp upqoghtdcp _____

9) wujvusybd wujvusobd _____

3) bdjwvxcbsb bdjwvxcbsb _____

10) fhbphofgvl fhbphofgvl _____

4) ywbjwmykuv ywbjwmykuv _____

11) qkbrspmkob qkbrspmkbb _____

5) dzlxfelhx dzlxfelhx _____

12) lmjyujffc lmjyujffc _____

6) kulroifkbsf kulroifkbsf _____

13) sypheruspgr sypheruspgr _____

7) spydjhrspy spydjhrspy _____

14) dqiryqryla dqiryqryla _____



Manpower

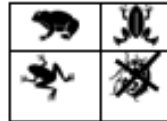
PERCEPCIÓN

15) cqunpidqton cqunidqton _____ 18) rbmdeujwihg rbmdeujwihg _____

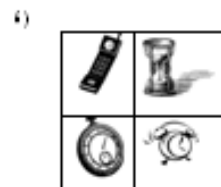
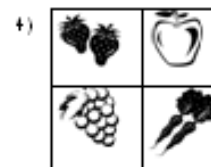
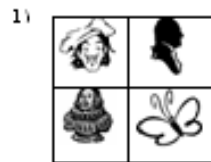
16) muemuqepvph muemuqepvkh _____ 19) zoabjobhjqu zoabjobjqu _____

17) sojcgmzym d sojcmzymd _____ 20) doaetqpsl doaetqpsl _____

IV. En cada grupo tacha la figura que esté incorrecta o que no tenga sentido.



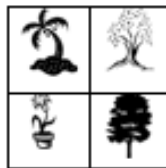
Ejemplo: en este grupo, la catarina está fuera de lugar entre las 3 ranas, por eso la tachamos.





PERCEPCIÓN

7)



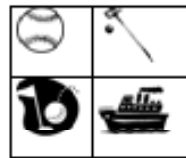
8)



9)



10)



V. Los siguientes dibujos no están terminados. Dibuje lo que les falta.

1)



2)



3)



4)

6)

6)



PERCEPCIÓN



7)



8)



9)



10)



ANEXO 13

Nombre: _____

Puesto: _____ Fecha: _____

A continuación deberás tachar aquella situación que **NO ESTÉ**
DENTRO DE LAS NORMAS DE SEGURIDAD.

Ejemplo:



Manpower®

Seguridad Industrial



ANEXO 14



PROMOCIONES

CUESTIONARIO

Contesta las siguientes preguntas:

1. ¿Has tenido experiencia en ventas?
Sí () No ()
2. ¿Cómo te consideras para las ventas?
Excelente()
Muy Bueno ()
Bueno ()
Regular ()
Malo ()

¿Por qué? _____

3. De los siguientes tipos de ventas, ¿Cuál te gusta más? (Especificar)

Venta Directa _____
Cambaceo _____
Telemarketing _____

4. ¿Te gustan las ventas?
Mucho () Regular () Poco () Nada ()

¿Por qué? _____

5. ¿Tienes experiencia trabajando en atención a clientes?
Sí () No ()

6. ¿Qué te agrada de trabajar atendiendo a clientes?

7. ¿Qué te desagrada de trabajar atendiendo clientes?



PROMOCIONES

EJERCICIO DE VENTA

Tienes en tus manos un producto; este producto tiene ciertas características que a continuación te describiremos. Deberás observarlo detalladamente ya que tomando en cuenta que tu labor es de demostración de productos, deberás realizar a manera de práctica la venta del mismo.

Prepárate bien, ya que tienes dos minutos para hacerlo.

Perfume: Anais Anais
100 mililitros
Con atomizador
Eau de Toilet (colonia)

ANEXO 15

Ir a Control de Candidatos Ver Reportes Ir a Menu

CONCENTRADO DE REGISTRO DIARIO

MANPOWER®

Mes de Reporte: **ENERO**
 Sucursal / Reclutamiento: **RECLUTAMIENTO MASIVO (D.F.)**

PERIODO	NUMERO ORDEN	FECHA DE RESERVA O DE RESERVA EN SUCURSAL (DOMINIO)	SUCURSAL	NOMBRE DEL EJECUTIVO DE RECLUTAMIENTO
2 AL 8	4910	03012007	CUAUTTLAN	LOPE PEREZ CLAUDIA
2 AL 8	49881	05012007	CUAUTTLAN	LOPE PEREZ CLAUDIA
15 AL 22	5046	15012007	TLANEPANTLA	LOPE PEREZ CLAUDIA
24 AL 31	51682	25012007	CUAUTTLAN	LOPE PEREZ CLAUDIA
3 AL 9		03012007	CUAUTTLAN	LOPE PEREZ CLAUDIA
17 AL 23	50852	15012007	SANTA FE	CEVAANTES FUENTES BELVA
3 AL 9	49445	06012007	SANTA FE	CEVAANTES FUENTES BELVA
3 AL 9	49740	06012007	SANTA FE	CEVAANTES FUENTES BELVA
24 AL 31	51510	25012007	SANTA FE	CEVAANTES FUENTES BELVA

O DE ORDENES

NOMBRE DEL EJECUTIVO QUE ATENDE AL CLIENTE	NOMBRE DEL CLIENTE	TIPO DE SERVICIO	PUEBLO	SUELDO	TIPO DE ORDEN	DURACIÓN DE LA ASIGNACIÓN	NO. PERIODOS SOLICITADOS	NO. PERIODOS ENTREGADOS
Sandra Torres	TP-L	Administración de Materia	Ayudante General	\$2,500	Mesa	M0	10	5
Orlando Cortés	Gratit	Administración de Materia	Auxiliares de Almacén	\$2,500	Mesa	M0	15	31
Glenn J. Martínez	Estado de México	Administración de Materia	Ayudante General	\$2,500	Mesa	M0	15	43
Bernabé Gómez	Alfilar	Administración de Materia	Ayudante General	\$2,500	Mesa	M0	14	35
Sandra Torres	TP-L	Administración de Materia	Ayudante General	\$2,500	Mesa	M0	2	2
ADRIANA B. BERRA	GECAPITAL	Administración de Materia	PROBATORIO RES DE VENTAS	\$3,000	Mesa	M0	8	8
ADRIANA B. BERRA	GECAPITAL	Administración de Materia	PROBATORIO RES DE VENTAS	\$3,000	Mesa	M0	4	4
ADRIANA B. BERRA	GECAPITAL	Administración de Materia	PROBATORIO RES DE VENTAS	\$3,000	Mesa	M0	8	8
ADRIANA B. BERRA	GECAPITAL	Administración de Materia	PROBATORIO RES DE VENTAS	\$3,000	Mesa	M0	1	1

ANEXO 17

Actualizar
reporte

Ir a concentrado

Cubrimiento

Incremento en el Proceso de Cubrimiento	(El tiempo de ordenes en este año / El tiempo de ordenes de año pasado)
Cubrimiento	82%
El indicador de ordenes con Canceladas	99%
El cumplimiento de vacantes de este año	Vacantes este año / Vacantes alocados

Factor de Rechazo

Cambios de Reclutamiento a Servicio	1.11	(Personas a Reclutadas) / (Total de personas evaluadas a El De Servicio)
Candidatos de Servicio a Cliente	2.67	(Total de personas a Reclutadas a Cliente) / (Personas contratadas por el cliente)
Tiempo de cubrimiento con ordenes canceladas	9.4	(Fecha de cubrimiento de orden) / (Fecha de recepción de orden a la oficina)
El cubrimiento de Reclutamiento		(Total de vacantes de el de Reclutamiento) / (Total de personas contratadas)

Total de Vacantes solicitadas por Estado

ESTATUS	TOTAL VACANTES
Cambios Reclutamiento a Cliente	49
Cambios por normal servicio	0
Cancelada	277
No cubiertas	60
Total Vacantes	386

Motivos	Vacantes Cancelada por mal servicio	0
No cubiertas	Vacantes a tiempo	0

El Proceso con El De Reclutamiento	Vacantes no cubiertas	0
El Proceso con El De Servicio	El Proceso con El De Servicio	0
El Proceso con El De Cliente	El Proceso con El De Cliente	58

Total de Ordenes por Estado

Estatus	Total
Cambios Reclutamiento a Cliente	11
Cambios por normal servicio	0
Cancelada	23
No cubiertas	3
Total	37